

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование подбора персонала организации на основе аутсорсинга

Обучающийся

М.Ю. Деева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р. экон. наук, профессор Д.Л. Савенков

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Тема исследования: «Совершенствование подбора персонала организации на основе аутсорсинга».

Актуальность исследования системы подбора персонала обусловлена значимостью на сегодняшний день применения данной системы в организациях, так как используя данную систему компании сокращают свои расходы на персонал и снижают текучесть кадров. Все эти факторы играют важную роль в условиях дефицита квалифицированных кадров по всему миру.

Объект исследования — это процесс подбора персонала в организации, а именно в АО «Апатит».

Предмет исследования — это использование аутсорсинга в процессе подбора персонала в АО «Апатит».

Целью работы является анализ существующей системы подбора персонала на предприятии, выявление проблемных аспектов и разработка рекомендаций по улучшению данного процесса с помощью аутсорсинга.

Задачи исследования в работе поставлены следующие:

- анализ существующих подходов к подбору персонала на предприятии;
- оценка эффективности аутсорсинга в сфере подбора кадров;
- разработка практических рекомендаций по внедрению аутсорсинга для оптимизации процесса подбора персонала в АО «Апатит»;
- проведение оценки экономической эффективности предложенных изменений.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка используемой литературы и используемых источников.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические основы использования аутсорсинга в управлении персоналом	7
1.1 Современные формы и методы подбора персонала в организациях	7
1.2 Понятие, история возникновения и развития аутсорсинга	14
1.3 Виды и значение аутсорсинга в управлении персоналом на современном этапе	18
2 Анализ системы подбора персонала в АО «Апатит»	21
2.1 Организационно-управленческая характеристика компании АО «Апатит»	21
2.2 Кадровая политика и система подбора персонала в компании АО «Апатит» с оценкой их эффективности	29
3 Совершенствование системы подбора персонала с использованием аутсорсинга в компании АО «Апатит»	34
3.1 Разработка предложений по повышению эффективности аутсорсинга в компании АО «Апатит»	34
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	37
Заключение	41
Список используемой литературы и используемых источников	43

Введение

Нарастающая нестабильность внешней среды, усиленная антироссийскими санкциями, требует от отечественных организаций развития и внедрения передовых эффективных форм ведения бизнеса. Одним из наиболее гибких и эффективных механизмов повышения эффективности бизнеса является аутсорсинг. В прямом переводе с английского языка термин *outsourcing* означает «на стороне», т. е. «за пределами». Термин не ограничивает действия компании, совершаемые «на стороне». Это открывает очень широкие возможности для развития механизмов аутсорсинга и повышения эффективности организации.

В последние годы аутсорсинг набирает популярность в качестве эффективного инструмента для оптимизации процесса подбора кадров, позволяя снизить затраты, улучшить качество подбора и обеспечить оперативность в решении кадровых вопросов.

Под аутсорсингом понимается передача части функций по подбору кадров внешним специалистам или компаниям, которые занимаются этими вопросами на договорной основе. В данной работе предметом будет являться анализ эффективности использования аутсорсинга для подбора персонала, выявление сильных и слабых сторон этого подхода, а также его влияние на производительность и эффективность кадровых процессов в организации.

Одним из ключевых факторов успеха внедрения аутсорсинга в процесс подбора персонала является правильное понимание сущности аутсорсинга, его преимуществ и недостатков для организации. Особенно это важно для таких предприятий, как АО «Апатит», где подбор специалистов и управление персоналом требуют особого подхода с учетом специфики отрасли и нужд предприятия.

Подбор персонала является одним из самых важнейших процессов в управлении человеческими ресурсами, влияющим на эффективность и стабильность функционирования организации. Современные тенденции в

сфере управления персоналом акцентируют внимание на необходимости использования новых технологий и методов, что особенно актуально для крупных и сложных организаций, таких как АО «Апатит».

Актуальность исследования системы подбора персонала обусловлена значимостью на сегодняшний день применения данной системы в организациях, так как используя данную систему компании сокращают свои расходы на персонал и снижают текучесть кадров. Все эти факторы играют важную роль в условиях дефицита квалифицированных кадров по всему миру.

Объект исследования — это процесс подбора персонала в организации, а именно в АО «Апатит».

Предмет исследования — это использование аутсорсинга в процессе подбора персонала в АО «Апатит».

Целью работы является анализ существующей системы подбора персонала на предприятии, выявление проблемных аспектов и разработка рекомендаций по улучшению данного процесса с помощью аутсорсинга.

Задачи исследования в работе поставлены следующие:

- анализ существующих подходов к подбору персонала на предприятии;
- оценка эффективности аутсорсинга в сфере подбора кадров;
- разработка практических рекомендаций по внедрению аутсорсинга для оптимизации процесса подбора персонала в АО «Апатит»;
- проведение оценки экономической эффективности предложенных изменений.

Методы исследования включают анализ нормативно-правовой документации, статистические методы обработки данных, а также методы сравнения и анализа лучших практик аутсорсинга в подборе персонала на основе доступных источников и экспертных оценок.

Теоретическая значимость проведенного исследования состоит в анализе и обобщении материала по современным инструментам и методам подбора и адаптации персонала. Исследования в этой области можно найти в

работах отечественных ученых: Герман О. В., Штрикова Д. Б., Якушев А. А. Они провели исследование и сформулировали многочисленные теоретические и прикладные задачи по оптимизации процессов подбора и адаптации персонала.

Информационной базой исследований стали научные статьи и учебно-методические пособия отечественных и зарубежных авторов, нормативные и правовые документы и виды отчетности АО «Апатит», теоретико-методологической основой стали положения теории менеджмента и управления персоналом, теории социальных исследований и психологии.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные мероприятия по совершенствованию системы подбора и адаптации персонала можно в действительности использовать для модернизации текущей системы оценки персонала на предприятии

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка используемой литературы и используемых источников.

1 Теоретические основы использования аутсорсинга в управлении персоналом

1.1 Современные формы и методы подбора персонала в организациях

В современных конкурентных условиях повышается значимость человеческого фактора, от работы которого во многом зависит эффективность функционирования организации, что отражает современная концепция управления персоналом, предполагающая выстраивание принципиально новой системы отношений между руководителем и сотрудниками с использованием современных кадровых технологий управления персоналом, в том числе более эффективной системы отбора персонала [41].

Возрастание роли человеческого фактора объясняется многими процессами, нашедшими отражение в различных преобразованиях и трансформациях, связанных [40]:

- со структурными изменениями в связи с использованием более современных мощных и эффективных производственных мощностей и как следствие – необходимость повышения квалификации рабочей силы;
- с изменениями занятости в сфере малого бизнеса и увеличением доли работающих неполный рабочий день, приведших к изменению условий труда, уровня заработной платы и психологической нагрузки работников [39];
- с созданием более гибких систем управления, что является особенностью современного менеджмента;
- с изменениями характера рабочей силы, что повлияло на изменения в структуре трудовых ресурсов (возрастной и половозрастной), где возрастное изменение вызвано низкой рождаемостью и

устареванием кадров, а половозрастное - с вытеснением мужских профессий женскими [38];

- с изменениями в природе труда, связанными с постепенным исчезновением непрофессионального труда и др.

Тем самым важным фактором повышения роли человеческого фактора и управления в современном производстве является изменение технологий организации труда и повышение эффективности управления персоналом. В таких условиях важным направлением деятельности менеджеров является совершенствование базовых технологий управления персоналом, в том числе системы отбор персонала, поскольку только при наличии квалифицированного персонала можно добиться наилучших результатов и поставленных задач с учётом использования уже имеющихся ресурсов (без дополнительных расходов) [37].

Эффективное соединение характера решаемых предприятием задач с человеческой природой работников, выполняющих эти задачи, с успехом используются в мировой практике, где наработаны определённые технологии отбора персонала. Впервые вопросы технологии подбора персонала были разработаны в 40-х годах в трудах Мэйо, Драккера, Макгрегора – основоположниках теории управления персоналом [36].

В России в условиях рынка качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание предприятия и его экономическое положение. Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата, поэтому подбор персонала и эффективная система его отбора является центральной и первоначальной задачей любой организации, первым шагом к созданию самого предприятия. Подбор и отбор высококвалифицированных работников призван обеспечить режим нормального функционирования организации, а также заложить фундамент будущего её успеха [35].

«В процессе функционирования организации прием новых людей на работу является, как правило, повторяющимся действием и весьма

значительным по своим последствиям. Повторяемость связана с движением персонала, которое возникает:

- во-первых, в результате субъективных причин, например, в связи с отсутствием у работника адаптации к условиям труда,
- во-вторых, в результате объективных причин (воинская служба, уход на пенсию, продвижение по служебной лестнице и т.д.)» [25].

В результате субъективных и объективных причин предприятие вынуждено заполнять вакантные места за счет набора новых людей, при этом процесс отбора персонала должен производиться профессионально, поскольку тщательность формирования этой системы гарантирует качество и профессионализм человеческих ресурсов, что определяет возможность и эффективность их использования на предприятии [34].

В целом подбор персонала (то есть его набор) – это «массовое привлечение персонала в какую-либо организацию, с целью создания необходимого резерва кандидатов на замещение вакантных мест. Тем самым организация удовлетворяет свою потребность в кадрах» [5].

Процесс подбора персонала не является изолированной функцией, а является продолжением процесса привлечения (поиска) персонала, поэтому должен быть увязан в единую систему набора персонала со всеми необходимыми для этого функциями. Для того, чтобы построить эффективную систему поиска и отбора персонала, важно понять ее место в общей системе управления персоналом [21].

«Вся система работы с персоналом организации – это совокупность принципов и методов управления персоналом, включающая множество взаимосвязанных следующих подсистем:

- концепции управления персоналом;
- кадровую политику;
- определение потребности в персонале;
- отбор персонала (привлечение);
- оценку и расстановку персонала» [2];

- адаптацию персонала;
- обучение и профессиональное развитие персонала;
- развитие карьеры и др. [20]

Таким образом, отбор персонала (то есть привлечение) является «одной из подсистем управления персоналом и не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность, а значит должен быть увязан со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратиться в функцию ради себя самой, осуществляемую в ущерб другим формам работы с персоналом» [24].

«Любая организация испытывает потребность в персонале. Эту потребность организация удовлетворяет в процессе привлечения персонала и создания резерва работников для занятия вакантных должностей. Для этого необходимо решение следующих задач:

- выработку стратегии привлечения, которая обеспечит согласованность соответствующих мероприятий с общеорганизационной стратегией;
- выбор варианта привлечения;
- определение перечня требований к кандидатам;
- установление уровня оплаты труда, способов мотивации и перспектив служебного роста;
- осуществление конкретных действий по привлечению персонала.

При выработке стратегии привлечения организации могут реализовывать разную политику набора – это «открытую» или «закрытую» политику набора» [10].

«В случае выбора открытой кадровой политике подбора персонала организация комплектует свой состав (независимо от уровня должности и ответственности) за счет внешних источников, когда подбираются кандидаты, не связанные трудовыми отношениями с данной организацией.

В этом случае к внешним источникам подбора персонала относятся:

- объявления и реклама в средствах массовой информации;

- организации, занимающиеся наймом и трудоустройством персонала (государственные бюро по трудоустройству или службы занятости, кадровые агентства, агентства по трудоустройству);
- консультанты по набору персонала;
- учебные заведения;
- другие организации смежного профиля;
- друзья и знакомые работников организации.

При закрытой кадровой политике подбора персонала организация делает ставку исключительно на внутренние источники привлечения персонала, когда кандидаты привлекаются из числа работников самой организации (за исключением нижнего уровня должностей)» [7].

Тем самым все источники привлечения персонала можно подразделить на две основные группы – это на внешние и внутренние, которые в свою очередь подразделяются на виды, которые отражены в таблице 1.

Таблица 1 - Виды источников привлечения персонала в организацию [18]

Внутренние источники	Внешние источники
Объявление о найме в средствах информации фирмы	Объявления в средствах массовой информации
Просмотр картотеки личного состава кадров	Вербовка
Опрос родственников и знакомых	Компьютеризированные службы подбора работников (Internet-технологии)
Запрос сотрудников	Центры занятости, рекрутерские фирмы, коммерческие агентства
Альтернативы применения найма путем изменения трудовых отношений, в том числе путем применения:	Использование ярмарок, выставок, фестивалей для информации о вакансиях
- сверхурочной работы;	Наем студентов во время каникул
- совмещения должностей;	Профорентация учащихся школ, вузов, колледжей
- временного найма кадров;	Лизинг персонала
- переноса отпусков;	Лица, сами обратившиеся в организацию в поисках работы
- многосменного режима работ	-

Любые источники привлечение персонала как внешние, так и внутренние имеют свои достоинства и недостатки, которые отражены в таблице 2

Таблица 2 - Достоинства и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала [16]

Достоинства внутренних источников	Недостатки внутренних источников
1	2
Снижение затрат на привлечение персонала	Возникновение количественной потребности в персонале на освобождающейся должности
Более полная информация о возможностях кандидата	Меньшая активность персонала (т.к. недостатки компании менее заметны, привычны)
Наглядное развитие карьеры	Меньший выбор кандидатов
Меньший срок поиска претендентов	«Семейственность» => застой идей
Меньший период адаптации персонала	Угроза возникновения в коллективе психологической напряженности
Большой выбор кандидатов	Большой срок поиска
Возможность появления новых идей и приемов работы	Большие затраты на привлечение персонала
Удовлетворение количественной потребности в персонале	Длительный период адаптации кандидата
Меньшая психологическая напряженность в коллективе	Отсутствие полной информации о возможностях кадров
-	Возможность ухудшения рабочего климата – «обида» среди давно работающих

При осуществлении подбор персонала важным является выбор методов привлечения, которые могут быть активными и пассивными.

К активным методам обычно прибегают в случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает её предложение.

Активные методы включают, прежде всего, - вербовку персонала, проведение презентаций, организацию и участие в праздниках, фестивалях и ярмарках вакансий, а также прибегают к привлечению персонала с помощью личных связей уже работающего персонала [13].

«При вербовке персонала организация налаживает контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников. Обычно вербовку проводят непосредственно в учебных заведениях, и это является преимуществом, так как кандидаты «новые» и их не нужно «переучивать». Вербуют также сотрудников у конкурентов, через государственные центры занятости и через частные посреднические фирмы.

Привлечение сотрудников осуществляют также с помощью личных связей работающего персонала, что обходится сравнительно дешевле.

Привлечение персонала путем проведения презентаций и участия в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях позволяет организации сразу осуществлять набор (вербовку) кадров, формируя свой имидж, при этом у каждого метода есть своя целевая аудитория, на которую он направлен.

Так, например, презентации позволяют привлечь случайных прохожих или живущих неподалеку лиц, кто ищет дополнительные заработки» [14].

«Ярмарка вакансий в основном предназначена для людей, желающих поменять работу.

Праздники и фестивали привлекают квалифицированных специалистов, интересующихся именно данной организацией.

Активные и все перечисленные методы привлечения персонала в основном применимы к работникам массовых специальностей, имеющих средний и низкий уровень квалификации.

Для привлечения высококвалифицированных специалистов, с узкой специальностью следует использовать иные способы привлечения, то есть использовать ещё и пассивные методы привлечения персонала» [9].

«К пассивным методам привлечения персонала прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает её спрос. Разновидностями пассивных методов привлечения персонала являются - это размещение рекламы во внешних и внутренних СМИ или объявлений, где указываются сведения о вакантных должностях, требования к кандидатам, условиях оплаты труда и др., то есть пассивные методы привлечения

персонала связаны с рекламированием вакансий на телевидении или радио, на специальных стендах или другими способами, каждое из которых имеет свои затраты и особенности влияния на аудиторию.

Так, например, реклама на телевидении позволяет обеспечить более широкую аудиторию для привлечения персонала, однако стоимость рекламы чрезвычайно высока, а адресность незначительна.

Реклама по радио обходится многократно дешевле и аудитория при этом широка, но слушают его, как правило, только во время работы. В связи с этим за счет применения данного способа размещения рекламы в основном можно привлечь лиц, желающих поменять работу» [8].

Реклама на специальных стендах имеет небольшие затраты, но охватывает аудиторию в зависимости от места расположения стенда.

1.2 Понятие, история возникновения и развития аутсорсинга

«Нарастающая нестабильность внешней среды, усиленная антироссийскими санкциями, требует от отечественных организаций развития и внедрения передовых эффективных форм ведения бизнеса. Одним из наиболее гибких и эффективных механизмов повышения эффективности бизнеса является аутсорсинг. В прямом переводе с английского языка термин *outsourcing* означает «на стороне», т. е. «за пределами». Термин не ограничивает действия компании, совершаемые «на стороне». Это открывает очень широкие возможности для развития механизмов аутсорсинга и повышения эффективности организации. Такими действиями могут быть:

- передача реализации бизнес-процессов организации сторонней компании;
- привлечение внешних ресурсов (персонала, разработки проектов и т. п.) для решения собственных задач;
- перенос производства в регион с менее дорогой рабочей силой из региона с более дорогой рабочей силой с целью снижения издержек;

- получение данных из внешних источников (например, получение обзоров консалтинговых компаний);
- заключение субдоговора с организациями, в которых нет профсоюза;
- использование временного персонала (аутстаффинг) без заключения с работниками трудового договора;
- ремонт и обслуживание техники силами сторонней организации; – применение кооперации в производственной деятельности;
- использование услуг сторонней организации для решения собственных задач;
- перераспределение части операций за границы Российской Федерации для дистанционного использования функционала IT-специалистов;
- передача направлений деятельности организации с целью сужения собственной производственной деятельности;
- передача отдельных бизнес-процессов для исполнения сторонней организации;
- любое другое использование услуг сторонней организации для выполнения собственных задач» [23].

Фактически горизонт применения аутсорсинга не имеет границ и охватывает производство, сферу услуг, информационные технологии и системы, трудовые ресурсы, финансы и т.д. [12]

По мнению В.И. Захарова, «менеджмент западных и российских компаний все чаще выбирает аутсорсинг в качестве способа организации хозяйствования, достигая при этом реальных конкурентных преимуществ» [15, с. 40].

Л.А. Василенко отмечает, что, «выбирая организации, специализирующиеся на чем-то конкретном и имеющие компетенции, и навыки, а также технические возможности, маленькие фирмы способны передать им часть задач и функций, которые регулярно возникают в ходе выполнения операционной деятельности, и способны сфокусироваться на

основных своих функциях и процессах. В этом случае, между компанией, передающей функции другому юридическому лицу и аутсорсинговой компанией заключается договор гражданского-правового характера, целью которого является передача функций, т.е. выполнение работ или предоставление услуг компании-заказчику. Аутсорсером при этом могут именоваться только те юридические или физические лица, которым те или иные функции и процессы передается на длительное время. Организация, которая передает для исполнения функции стороннему исполнителю, является заказчиком» [4, с. 29].

Самым главным результатом аутсорсинга, по мнению О.В. Смирновой, является «сокращение затрат, а следовательно, активизация эффективности бизнес-процесса. Таким образом, появляется возможность усилить действия организации в новых направлениях бизнеса или обратить внимание на более слабые позиции самого предприятия. Нежелание тратить свое время на вопросы, в решении которых могут помочь профессионалы, – еще одна причина перехода компании на систему аутсорсинга» [33, с. 31].

О.В. Смирнова отмечает, что «в России чаще всего передают на аутсорсинг такие ответвления, как ведение бухгалтерского учета, оказание клининговых услуг, организация питания сотрудников компании, переводы важных документов и договоров, техническое обеспечение и непосредственно ремонт оборудования, реклама и пиар-услуги, охрана офиса и безопасность, ИТ-услуги и т. п. Большое распространение получил аутсорсинг 72 услуг по таможенному оформлению товаров и документов. Компании, осуществляющие внешнеэкономическую деятельность, вынуждены решать различные вопросы, связанные с проведением таможенных операций, при помощи собственных специалистов либо посредством обращения в сторонние организации» [32, с. 172].

«Период активного распространения аутсорсинга пришелся на 1990-е гг., когда широкое признание получила теория деления операций на основные и второстепенные при передаче непрофильных функций квалифицированному

специалисту для их выполнения по более выгодной цене. Первоначальным толчком к аутсорсингу были выгоды от более низких издержек. Так, например, фирмы могли получить в Индии доступ к навыкам и умениям в сфере IT-технологий, сопоставимым с профессионализмом специалистов из США и Европы, но в разы дешевле» [1].

Д.С. Новиков отмечает, что «очень важно понимать причины роста популярности аутсорсинга. С ростом мировых экономик увеличиваются объемы производства и обороты национальных компаний. В этой связи возрастает потребность во времени и ресурсах на профильную деятельность, а также в стороннем содействии для выполнения вспомогательных, но не менее важных функций» [28, с. 17].

«Идея передачи внешним партнерам определенных функций продиктована также рядом стратегических преимуществ, которых может достичь компания.

Важнейшим стратегическим преимуществом аутсорсинга является возможность сконцентрировать бизнес на ключевом направлении деятельности, то есть сэкономить ресурсы на операциях, которые не приносят компании прибыли. Высвобождающиеся ресурсы при этом перераспределяются и успешно инвестируются в поддержку основной стратегии фирмы [22].

При внедрении в бизнес аутсорсинга предприятие избавляется от большинства операционных рисков, связанных с бизнес-процессами, ориентируясь лишь на цену и качество конечного продукта и услуг. Тем временем операционные риски по большей части переходят в сферу ответственности контрагента по части аутсорсинга» [3].

Располагая богатым опытом и ресурсами, подрядчик обладает возможностью привнести новые технологии, автоматизировать бизнес-процессы [31].

«Создавая более эффективную систему контроля качества, аутсорсер оптимизирует управление качеством и услугами заказчика, повышая

привлекательность их конечной себестоимости. Мировой опыт показывает, что компании, специализирующиеся на определенном бизнес-процессе, в основном обеспечивают более высокое качество и сравнительно низкие цены» [17].

Помимо прочего, за счет взаимодействия и партнерства с контрагентом мирового уровня с интеллектуальным потенциалом и богатым инновационным опытом, зачастую совершенствуются инновационные возможности компании, повышая тем самым ее инвестиционную привлекательность [11]. Интерес инвесторов может быть привлечен за счет частичного сокращения и перевода персонала в штат подрядчика, когда показатель выпуска основной и побочной продукции на штатную единицу увеличивается, что отражается на стоимости компании в целом [30].

1.3 Виды и значение аутсорсинга в управлении персоналом на современном этапе

Современный рынок труда предъявляет новые требования к управлению персоналом, что требует от организаций поиска эффективных инструментов для оптимизации кадровых процессов. Одним из таких инструментов является аутсорсинг, который представляет собой передачу определенных функций внешним специализированным компаниям. Его роль в системе управления персоналом существенно возросла в последние годы, поскольку он позволяет компаниям не только снизить затраты, но и повысить качество подбора и управления кадрами [29].

Значимость аутсорсинга в управлении персоналом на современном этапе трудно переоценить. Он становится не просто инструментом сокращения затрат, а стратегическим решением, направленным на повышение эффективности работы компании. Грамотное использование аутсорсинговых механизмов позволяет организациям сосредоточиться на ключевых аспектах своей деятельности, доверяя рутинные или трудоемкие кадровые процессы

специализированным провайдерам [2]. Таким образом, аутсорсинг играет важную роль в обеспечении конкурентоспособности организаций, позволяя им адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка и эффективно управлять своим кадровым потенциалом.

В таблице 3 представлены виды аутсорсинга в управлении персоналом.

Таблица 3 - Виды аутсорсинга в управлении персоналом [27]

Вид аутсорсинга	Описание
Рекрутинговый аутсорсинг	Передача функций подбора персонала внешним агентствам, включая поиск, отбор и адаптацию новых сотрудников.
Аутсорсинг кадрового делопроизводства	Делегирование ведения кадрового документооборота, оформления трудовых договоров, учета рабочего времени.
Аутсорсинг обучения и развития персонала	Привлечение внешних провайдеров для организации тренингов, обучения, развития профессиональных навыков сотрудников.
Аутсорсинг расчета заработной платы	Ведение расчетов заработной платы, налогов, начислений и отчетности специализированными компаниями.
Аутсорсинг оценки персонала	Оценка компетенций, эффективности работы, проведение аттестаций и ассесмент-центров сторонними организациями.
Аутсорсинг аутплейсмента	Помощь сотрудникам при увольнении, предоставление консультаций и содействие в поиске новой работы.
Аутсорсинг управления контрактным персоналом	Управление временными или проектными сотрудниками, которые нанимаются на определенный срок для выполнения специфических задач.

Итак, «в условиях жесткой кадровой конкуренции при введении инновационных технологий в бизнесе всегда наблюдается острая борьба за опытных специалистов.

При отсутствии собственных кадровых ресурсов компания-заказчик имеет возможность усовершенствовать навыки, знания и опыт собственных специалистов, перенимая ключевые компетенции у профессионального подрядчика [26].

В устоявшейся трактовке под аутсорсингом понимают передачу неосновных функций предприятия и связанных с ними активов в управление стороннему провайдеру услуг, располагающему необходимыми для этого ресурсами. Провайдером услуг становится внешняя организация, предоставляющая профессиональные услуги B2B класса. Термин «аутсорсинг» широко известен среди производителей, крупных бизнесменов и недавно прибывших на рынок предпринимателей. Но далеко не все понимают истинное значение и назначение процесса аутсорсинга. В результате появляются различные цели применения аутсорсинга и решаемые при этом задачи» [19].

2 Анализ системы подбора персонала в АО «Апатит»

2.1 Организационно-управленческая характеристика компании АО «Апатит»

АО «Апатит» – одно из крупнейших промышленных предприятий России, входящее в состав Группы «ФосАгро». Основной деятельностью компании является добыча и переработка апатит-нефелиновых руд, что позволяет производить широкий спектр удобрений и других химических продуктов. Штаб-квартира компании находится в городе Кировск, Мурманской области.

Предприятие играет ключевую роль в экономике региона и страны в целом, обеспечивая рабочие места, налоги в бюджет, а также активно взаимодействуя с государственными и международными партнерами. Основное производство включает несколько крупных горно-обогатительных комбинатов, расположенных в Кировске, а также химические заводы в Балаково и Волхове.

Предприятие на 80% обеспечивает себя электроэнергией собственной генерации, в том числе за счет ее выработки при утилизации отходящего тепла в производстве серной кислоты, занимая по этому показателю лидирующее положение в отрасли.

Помимо российского рынка, продукция АО «Апатит» поставляется в страны Западной Европы, Азии, Африки и Америки. На территории предприятия расположен промышленный речной порт, который используется для перевозки сырья и готовой продукции. Вагонный парк АО «Апатит» насчитывает около 9000 вагонов разных типов.

В ассортименте АО «Апатит» более 20 марок гранулированных минеральных удобрений, которые помогают аграриям в 100 странах мира на всех обитаемых континентах управлять урожаем и заботиться о сохранении плодородия и здоровье местных почв.

Производственные мощности предприятия позволяют выпускать более 7,5 млн тонн удобрений в год.

Полное наименование организации: АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «АПАТИТ».

ИНН: 5103070023 (регион получения ИНН – Мурманская область).

КПП: 352801001.

ОГРН: 1025100561012.

Место нахождения: 162625, обл. Вологодская, г. Череповец, ш. Северное, д. 75.

Вид деятельности: Производство удобрений и азотных соединений (код по ОКВЭД 20.15).

Статус организации: коммерческая, действующая.

Организационно-правовая форма: Непубличные акционерные общества (код 12267 по ОКОПФ).

На рисунке 1 ниже представлена организационная структура АО «Апатит».

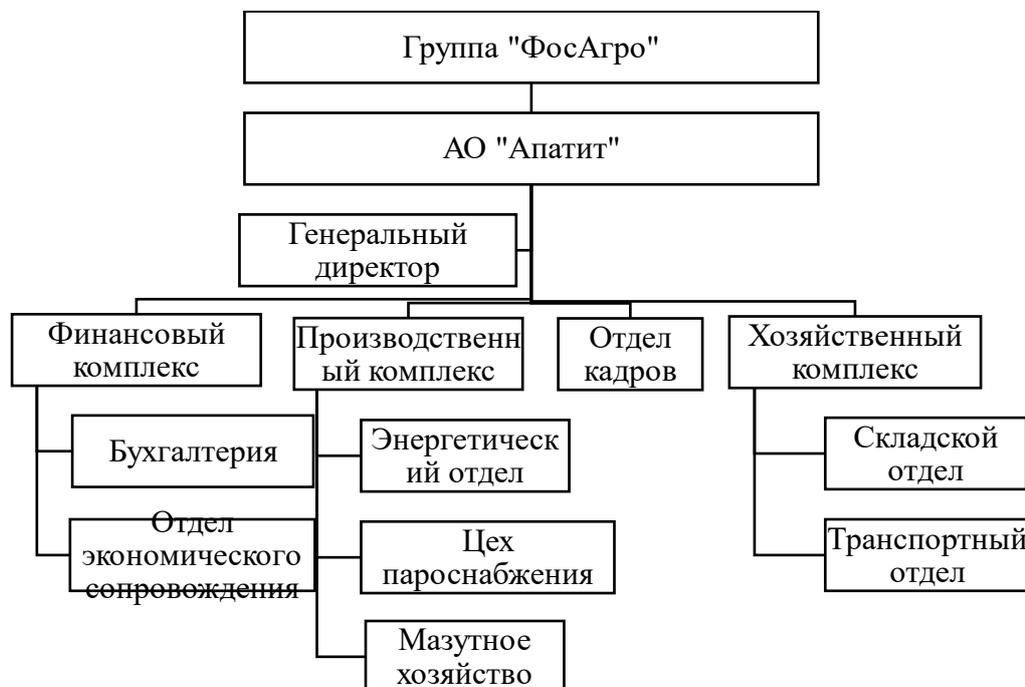


Рисунок 1- Организационная структура АО «Апатит»

Одной из особенностей АО «Апатит» является многоуровневая организационная структура, позволяющая эффективно распределять функции и полномочия между различными подразделениями. В основе этой структуры лежит руководство компании во главе с генеральным директором, который осуществляет стратегическое управление, определяет основные направления развития и отвечает за ключевые решения. На него возложена ответственность за финансовые, производственные, кадровые и инновационные вопросы, что требует высокого уровня профессионализма и навыков управления в условиях конкурентного рынка.

В подчинении генерального директора находятся ключевые заместители:

Заместитель по производству – отвечает за организацию производственных процессов, контроль работы рудников, фабрик и перерабатывающих предприятий.

Заместитель по финансам – курирует вопросы финансового планирования, бюджетирования, инвестиционной деятельности и бухгалтерского учета.

Заместитель по персоналу – отвечает за кадровую политику, систему мотивации сотрудников и их профессиональное развитие.

Производственная деятельность АО «Апатит» основывается на передовых управленческих подходах, обеспечивающих устойчивое развитие предприятия в условиях рыночной конъюнктуры. Внутренние регламенты и распорядительные документы эффективно координируют работу всех структурных единиц организации. Разработанная система корпоративного управления определяет четкие границы полномочий каждого работника, закрепляя персональную ответственность за выполнение производственных задач.

Акционерное общество «Апатит» выстраивает систему финансового менеджмента с акцентом на долгосрочное прогнозирование и мониторинг издержек. Предприятие последовательно воплощает масштабные проекты по

обновлению производственных мощностей и освоению передовых методов работы. Формирование бюджета опирается на скрупулезный разбор финансовых потоков, обеспечивая рациональное распределение имеющихся средств. Применяемая методология приобретает особую значимость в период экономических колебаний, позволяя сохранять финансовую стабильность и снижать возможные угрозы для деятельности компании.

Основные финансово-экономические результаты производственной деятельности акционерного общества «Апатит» отражены в представленной таблице 4.

Таблица 4 – Экономические показатели деятельности АО «Апатит» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2023 г./2022 г.		Изменение 2024 г./2023 г.		
				Абс. изм. (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп роста, %	
Выручка, тыс. руб.	216108010	214124018	361641400	-1983992	-0,92	147517382	68,9	
Полная себестоимость продаж, тыс. руб.	133146347	124398864	169746698	-8747483	-6,57	45347834	36,45	
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	82961663	89725154	191894702	6763491	8,15	102169548	113,9	
Управленческие расходы, тыс. руб.	12554596	13639488	16003281	1084892	8,64	2363793	17,3	
Коммерческие расходы, тыс. руб.	20751774	21430845	20789344	679071	3,27	-641501	-2,99	
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	49655293	54654821	155102077	4999528	10,1	100447256	183,8	
Чистая прибыль, тыс. руб.	39685250	27654048	119306868	-	-30,3	91652820	331,4	
Основные средства, тыс. руб.	172379219	216854876	236860397	12031202	44475657	25,8	20005521	9,23

Продолжение таблицы 4

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2023 г./2022 г.		Изменение 2024 г./2023 г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп роста, %
Оборотные активы, тыс. руб.	51448015	47445639	95636895	-4002376	-7,78	48191256	101,6
Среднесписочная численность, чел.	17891	17950	17930	59	0,33	-20	-0,11
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	15654625	16514000	18288600	859375	5,49	1774600,00	10,75
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	12079,15	11928,91	20169,63	-150,2	-1,24	8240,71	69,08
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	875	920	1020	45	5,14	100,00	10,87
Фондоотдача	1,25	0,99	1,53	-0,27	-	0,54	-
Оборачиваемость активов, раз	4,201	4,513	3,781	0,313	-	-0,732	-
Рентабельность деятельности, %	22,977	25,525	42,888	2,548	-	17,364	-
Рентабельность продаж, %	23,84	17,34	57,76	-6,500	-	40,423	-
Затраты на рубль выручки, коп.	77,0229	74,4752	57,1116	-2,5478	-3,308	-17,36	-23,3

Таблица 4 демонстрирует значительный рост выручки организации АО «Апатит» в течение трех лет, не смотря на небольшое снижение выручки от реализации в 2023 г. на 0,92%, что связано со снижением объемов продаж на фоне санкций. В 2024 г. в работе компании было реализовано рекордное количество проектов, что позволило нарастить выручку от реализации до 361641400 т. р. или на 68,89%.

Динамика показателя себестоимости продаж АО «Апатит» в течение трех лет аналогична динамике выручки от реализации, однако стоит отметить, что полная себестоимость снижалась в 2023 г. более высокими темпами. В

2024 г. рост себестоимости продаж составил 36,45% относительно роста выручки – 68,89%.

Снижение себестоимости продаж приводит к значительному росту валовой прибыли предприятия до 191894702 т. р. относительно 82961663 т. р. в 2022 г.

Управленческие и коммерческие расходы предприятия АО «Апатит» в течение трех лет растут. Управленческие расходы в 2024 г. выросли на 17,3%, коммерческие расходы изменились за три года незначительно.

Несмотря на рост управленческих расходов, организация АО «Апатит» в 2024 г. увеличивает прибыль от продаж на 183,8%.

После уплаты всех необходимых платежей и получения процентных и прочих доходов чистая прибыль предприятия составила 119306868 т. р., что на 331,4% выше значения 2023 г.

В структуре активов большая часть представлена внеоборотными активами – 73,3% на конец 2024 г. Оборотные активы АО «Апатит» составляют на конец 2024 г. – 26,7% от всего объема активов организации. Обоотные и внеоборотные активы организации в течение трех лет растут в равное степени на чуть более 50%. Рост основных активов в 2024 г. происходит в бошьей степени по статье «деносновные средства» – 55,3%. за три года. Оборотные активы растут по статье дебиторской задолженности, которая на конец 2024 г. составляет 16,9% от стоимости активов.

Развитие человеческого капитала служит ключевым фактором успешного управления современным предприятием. Жесткая конкурентная среда на рынке труда вынуждает работодателей создавать максимально благоприятные условия для профессионального совершенствования персонала, помимо найма высококвалифицированных специалистов. АО «Апатит» системно реализует комплексные образовательные программы, включая специализированные тренинги и корпоративные мероприятия, нацеленные на рост профессиональных компетенций работников. Предприятие применяет многоуровневую систему мотивации персонала,

основанную на материальном стимулировании достижения производственных показателей.

Современные производственные комплексы активно модернизируются путем внедрения цифровых технологий управления. Масштабное применение передовых IT-платформ существенно усиливает контроль качества добычных и обогатительных операций на предприятии. Развертывание корпоративных систем планирования и аналитических модулей машинного обучения обеспечивает высокоточное прогнозирование производительности, мониторинг технического состояния агрегатов и молниеносную реакцию на нештатные ситуации.

Эффективное функционирование АО «Апатит» определяется комплексным анализом разноуровневых факторов производственной среды. Организационная структура предприятия, межфункциональная координация подразделений и степень внедрения современных технологических решений формируют базис внутренней операционной среды. Рыночная конъюнктура, динамика стоимости удобрений на глобальных площадках, регуляторные изменения и макроэкономические тенденции выступают определяющими внешними параметрами развития компании. Для более глубокого анализа управления в АО «Апатит» проведен SWOT-анализ, позволяющий оценить внутренние и внешние факторы, влияющие на компанию (таблица 5).

Таблица 5 - SWOT-анализ

Фактор	Описание
Сильные стороны (Strengths)	Лидерство на рынке минеральных удобрений, наличие собственных рудников и перерабатывающих мощностей, высокая степень автоматизации производства, сильная корпоративная культура.
Слабые стороны (Weaknesses)	Высокая зависимость от внешних рынков сбыта, сложность логистики из-за удаленности производственных мощностей, значительные затраты на модернизацию и экологические программы.
Возможности (Opportunities)	Расширение рынков сбыта, внедрение инновационных технологий переработки руды, увеличение объемов производства, партнерство с международными компаниями.
Угрозы (Threats)	Геополитические риски, колебания цен на сырье, изменение экологических норм, конкуренция на глобальном рынке.

Одним из ключевых показателей эффективности управления является способность компании адаптироваться к изменяющимся условиям. В условиях нестабильности на мировых рынках АО «Апатит» продолжает демонстрировать устойчивые финансовые показатели, что свидетельствует о грамотном управлении ресурсами. Высокий уровень автоматизации позволяет компании снижать издержки, а развитая система управления персоналом способствует повышению продуктивности сотрудников.

Вместе с тем существуют и определенные риски, связанные с зависимостью от внешних факторов. Изменение экологических норм, усиление конкуренции на мировом рынке, геополитические факторы – все это создает дополнительные вызовы для компании. В данной ситуации важную роль играет стратегическое планирование, позволяющее заблаговременно предусмотреть возможные угрозы и выработать механизмы их минимизации.

В последние годы в промышленном секторе все чаще обсуждается вопрос о целесообразности передачи отдельных бизнес-процессов на аутсорсинг.

Одним из ключевых направлений в этой области становится передача функций управления персоналом, подбора кадров и даже части административных процессов сторонним специализированным компаниям. Такой подход позволяет сосредоточить внутренние ресурсы на профильной деятельности, снизить затраты и повысить управленческую гибкость.

Однако при этом возникают и определенные риски, связанные с потерей контроля, снижением качества услуг и зависимостью от сторонних подрядчиков. В данном анализе будет рассмотрена текущая управленческая структура АО «Апатит», проблемы подбора и управления персоналом, а также возможные перспективы и ограничения при передаче этих функций на аутсорсинг.

2.2 Кадровая политика и система подбора персонала в компании АО «Апатит» с оценкой их эффективности

Для более детального изучения ситуации с персоналом АО «Апатит» был проведен анализ ключевых кадровых показателей за последние три года.

В таблице 6 представлены основные данные, характеризующие кадровую ситуацию.

Таблица 6 – Динамика кадровых показателей АО «Апатит»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Динамика (%)
Средний возраст сотрудников (лет)	42	43	44	+4,8%
Средний срок работы на предприятии (лет)	10,2	9,8	9,3	-8,8%
Уровень текучести кадров (%)	18,5	19,7	21,3	+15,1%
Количество принятых сотрудников	850	780	720	-15,3%
Количество уволенных сотрудников	920	860	810	-12%
Доля молодых специалистов в штате (%)	12	14	17	+41,7%

Анализ динамики кадровых показателей АО «Апатит» в период с 2022 по 2024 годы демонстрирует существенные изменения в составе работников и результативности управления персоналом организации. Демографические характеристики коллектива претерпели значительные трансформации, отразившиеся в повышении среднего возраста работников компании. Наблюдаемые демографические сдвиги обусловлены комплексом взаимосвязанных причин, включая сокращение количества принимаемых молодых работников, увеличение продолжительности работы действующих сотрудников в организации, а также сложности с привлечением персонала определенных возрастных групп.

Продолжительность трудового стажа сотрудников предприятия сокращается, отражая возрастающую текучесть кадров в организации. Анализ статистических данных показывает уменьшение периода занятости персонала, свидетельствующее о снижении долгосрочной приверженности работников компании.

Статистические данные демонстрируют значительное увеличение коэффициента текучести персонала, достигшего отметки 21,3% к 2024 году по сравнению с показателем 18,5% в 2022 году. Ситуация указывает на существующие проблемы в области мотивационных механизмов и растущую конкурентную борьбу за квалифицированных специалистов между компаниями. Нестабильность кадрового состава существенно повышает финансовые затраты организации на рекрутинг и адаптацию новых сотрудников, создавая препятствия для эффективного функционирования производственных процессов.

Динамика кадровых показателей демонстрирует одновременное снижение числа принятых и уволенных работников. Сокращение найма персонала указывает на возможные сложности привлечения квалифицированных специалистов или уменьшение производственной необходимости. Параллельное уменьшение количества увольнений свидетельствует о стратегии сохранения существующего штата либо естественном снижении численности сотрудников вследствие недостаточного притока новых кадров.

Динамика трудоустройства начинающих специалистов показала существенный прирост, составив пятипроцентное увеличение за трехлетний период. Кадровая политика организации сфокусировалась на расширении партнерских отношений с вузами, внедрении программ профессионального развития и совершенствовании системы адаптации персонала. Наблюдаемое старение коллектива совместно с сокращением продолжительности работы сотрудников указывает на сохранение проблематики текучести кадров в организации.

Эффективное формирование кадрового состава и реализация управленческих функций представляют собой фундаментальные элементы деятельности организации, поскольку результативность производственных процессов напрямую определяется профессиональным уровнем сотрудников.

Подбор персонала в АО «Апатит» осуществляется через несколько каналов, включая:

- взаимодействие с образовательными учреждениями (вузы, колледжи);
- использование специализированных интернет-порталов для размещения вакансий;
- внутренние кадровые резервы и программы ротации;
- привлечение рекрутинговых агентств и кадровых операторов.

Компания активно сотрудничает с профильными учебными заведениями, предлагая студентам производственную практику, стажировки и программы дуального обучения. Это позволяет формировать кадровый резерв из числа молодых специалистов, которые, пройдя адаптационный период, могут быть приняты на постоянную работу. Однако, несмотря на развитую систему подбора, в компании наблюдаются определенные сложности, связанные с нехваткой кадров, особенно на рабочих специальностях. В связи с этим существует необходимость оценки эффективности текущих механизмов привлечения персонала.

Для анализа эффективности системы подбора персонала были рассмотрены ключевые показатели, включающие среднюю длительность закрытия вакансий, уровень текучести кадров и долю персонала, проходящего через систему адаптации и обучения. В таблице 7 приведены основные показатели кадровой политики АО «Апатит» за последние три года.

Таблица 7 – Динамика ключевых показателей кадровой политики АО «Апатит»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Динамика (%)
Средний срок закрытия вакансий (дней)	45	50	55	+22,2%
Уровень текучести кадров (%)	18,5	19,7	21,3	+15,1%
Доля сотрудников, прошедших обучение (%)	65	68	72	+10,8%
Количество заявок на вакансии (ед.)	1500	1400	1350	-10%
Доля молодых специалистов в штате (%)	12	14	17	+41,7%

Анализ представленных данных показывает, что средний срок закрытия вакансий постепенно увеличивается, что может свидетельствовать о дефиците кадров на рынке или о недостаточной эффективности механизмов поиска персонала. Уровень текучести кадров также демонстрирует рост, что указывает на необходимость пересмотра системы мотивации и условий труда.

Положительной тенденцией является увеличение доли сотрудников, прошедших обучение, что подтверждает стремление компании к развитию кадрового потенциала. Рост количества молодых специалистов в штате свидетельствует об активной работе с вузами и колледжами, что в долгосрочной перспективе может снизить потребность в поиске квалифицированного персонала на стороне.

Отрицательная динамика количества заявок на вакансии указывает на снижение интереса соискателей к работе в компании, что может быть связано с уровнем предлагаемой заработной платы, условиями труда или усилением конкуренции со стороны других работодателей.

Анализируя текущую кадровую политику АО «Апатит», можно отметить как положительные, так и негативные тенденции. С одной стороны, компания активно сотрудничает с учебными заведениями, внедряет программы обучения и стремится развивать кадровый потенциал. С другой стороны, показатели текучести кадров и сроки закрытия вакансий указывают на необходимость улучшения системы подбора и удержания сотрудников.

Одним из наиболее эффективных решений в данной ситуации может стать передача части кадровых функций на аутсорсинг. Внедрение этой стратегии позволит:

- ускорить процесс подбора персонала за счет привлечения специализированных агентств;
- оптимизировать затраты на обучение и адаптацию сотрудников;
- снизить административную нагрузку на управленческий отдел за счет аутсорсинга кадрового документооборота;

- повысить уровень профессиональной оценки сотрудников, привлекая независимых экспертов.

Вместе с тем передача кадровых процессов на аутсорсинг требует тщательного контроля за качеством оказываемых услуг, выбора надежных подрядчиков и постоянного мониторинга их эффективности. Только в этом случае можно добиться оптимального баланса между внутренним управлением персоналом и использованием внешних ресурсов.

Комплексное воздействие внутренних аспектов деятельности организации, включая рабочую среду, систему вознаграждения, возможности профессионального развития, сочетается с внешними рыночными факторами, определяющими доступность вакансий у конкурентов.

Таким образом, кадровая политика АО «Апатит» нуждается в модернизации, а внедрение аутсорсинга отдельных HR-функций может стать одним из ключевых шагов на пути к повышению эффективности системы управления персоналом.

3 Совершенствование системы подбора персонала с использованием аутсорсинга в компании АО «Апатит»

3.1 Разработка предложений по повышению эффективности аутсорсинга в компании АО «Апатит»

Современные реалии рынка труда диктуют новые подходы к управлению персоналом, особенно для крупных промышленных предприятий, где кадровый потенциал является основным фактором устойчивости и конкурентоспособности. В условиях высокой текучести кадров, увеличения сроков закрытия вакансий и усложнения требований к персоналу перед компаниями встает вопрос о необходимости оптимизации процесса подбора и управления трудовыми ресурсами. Одним из наиболее эффективных инструментов, позволяющих решить данные задачи, является аутсорсинг кадровых функций.

На текущий момент подбор персонала в АО «Апатит» осуществляется через несколько каналов, включая прямые объявления о вакансиях, сотрудничество с вузами и техникумами, использование внутренних кадровых резервов, а также работу с рекрутинговыми агентствами. Однако эффективность этих методов снижается из-за дефицита специалистов на рынке, особенно в рабочем и инженерном сегментах. В результате средний срок закрытия вакансий увеличился на 22,2% за последние три года, что негативно влияет на производственные процессы.

Еще одной проблемой является высокая нагрузка на HR-отдел, связанная с ведением кадрового документооборота, организацией обучения и адаптации новых сотрудников, а также решением административных вопросов. В условиях постоянного роста требований к персоналу и изменяющейся бизнес-среды возникает необходимость в пересмотре подходов к подбору кадров с упором на стратегическое планирование и аутсорсинг непрофильных HR-функций.

В таблице 8 представлены данные о проблемах с персоналом в деятельности АО «Апатит».

Таблица 8 - Проблемы с персоналом АО «Апатит»

Проблема	Описание
Дефицит квалифицированных рабочих кадров	Недостаток специалистов в рабочих и инженерных профессиях из-за высокой конкуренции на рынке труда.
Рост уровня текучести кадров	Рост количества увольнений, связанный с условиями труда, уровнем заработной платы и недостаточной системой мотивации.
Увеличение сроков закрытия вакансий	Сложности в поиске и привлечении персонала приводят к увеличению сроков закрытия вакансий.
Снижение среднего срока работы сотрудников	Снижение времени, которое сотрудники проводят в компании, указывает на нестабильность кадрового состава.
Низкий уровень заинтересованности молодых специалистов	Молодые специалисты реже выбирают компанию для долгосрочной карьеры, что требует пересмотра программ адаптации и мотивации.
Высокая нагрузка на HR-службу	HR-департамент перегружен задачами по подбору, обучению, адаптации и управлению персоналом.

Для компании АО «Апатит» передача части кадровых процессов на аутсорсинг может стать важным инструментом повышения операционной эффективности, позволяя снизить уровень текучести кадров и ускорить процесс найма.

Несмотря на перспективность аутсорсинга, его применение в кадровой политике может сопровождаться определенными трудностями. В таблице 9 представлены основные проблемы, с которыми сталкивается компания при использовании кадрового аутсорсинга, а также возможные пути их решения.

Таблица 9 – Основные проблемы кадрового аутсорсинга и пути их решения в АО «Апатит»

Проблема	Описание	Возможное решение
Низкое качество подбора персонала	Некоторые подрядчики предоставляют кандидатов, не соответствующих требованиям компании.	Внедрение системы оценки подрядчиков, проведение тестирования кандидатов перед трудоустройством.
Потеря контроля над процессом найма	Передача функций внешним компаниям может привести к снижению управляемости кадровых процессов.	Разработка четких KPI и регулярный мониторинг работы подрядчиков.
Длительный процесс интеграции сотрудников	Внешние рекрутинговые агентства не всегда учитывают корпоративную культуру предприятия.	Введение программы адаптации с обязательным участием внутренних HR-специалистов.
Высокая стоимость услуг аутсорсинга	Некоторые аутсорсинговые решения могут оказаться дороже самостоятельного найма.	Проведение тендеров и выбор подрядчиков на основе конкурентных предложений.

Применение кадрового аутсорсинга позволяет АО «Апатит» модернизировать систему управления человеческими ресурсами. Результаты комплексной оценки кадровых процессов выявили необходимость делегирования определенных функций специализированным организациям, что способствует оптимизации рекрутинга, разгрузке корпоративного HR-отдела и росту профессионального уровня привлекаемых специалистов.

Оптимизация процесса делегирования бизнес-функций требует создания комплексной системы отбора партнеров-аутсорсеров на основе измеримых показателей результативности. Эффективная интеграция внешних специалистов достигается посредством синхронизации работы кадровых подразделений компании с адаптационными программами привлеченного персонала. Рациональный подход к финансовому планированию аутсорсинговых проектов позволяет максимизировать рентабельность передаваемых бизнес-процессов при сохранении высокого качества услуг.

Реализация стратегии аутсорсинга в АО «Апатит» способствует качественному совершенствованию кадровой структуры предприятия,

снижению рисков в области управления персоналом и укреплению стабильности кадровой политики организации на длительный период.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Анализ текущей ситуации показал, что компания сталкивается с проблемами высокой текучести кадров, увеличения сроков закрытия вакансий и перегрузки HR-отдела. Для решения этих проблем были предложены мероприятия по совершенствованию использования аутсорсинга в процессе подбора персонала.

Оценка эффективности данных мероприятий позволяет определить их реальное влияние на снижение кадровых рисков, сокращение затрат, улучшение адаптации сотрудников и повышение общей удовлетворенности персонала. В данном разделе представлены результаты расчётов по каждому предложенному мероприятию с учетом ожидаемых изменений ключевых показателей.

Для оценки эффективности каждого мероприятия были выбраны ключевые показатели:

- сокращение срока закрытия вакансий (в днях) – показывает, насколько быстрее можно закрыть вакансии после внедрения мероприятия;
- снижение уровня текучести кадров (%) – отражает влияние на уменьшение увольнений;
- экономия на HR-затратах (млн руб./год) – сумма, на которую можно сократить расходы кадрового отдела;
- повышение удовлетворенности сотрудников (%) – оценивает, насколько внедрение мероприятий улучшит отношение персонала к компании.

На основе этих параметров была проведена оценка эффективности каждого мероприятия (таблица 10).

Таблица 10 – Оценка эффективности предложенных мероприятий

Мероприятие	Ожидаемое сокращение срока закрытия вакансий (дней)	Ожидаемое снижение текучести кадров (%)	Ожидаемая экономия на HR-затратах (млн руб./год)	Ожидаемое повышение удовлетворенности сотрудников (%)
Определение приоритетных направлений аутсорсинга	10	3.0	15	5.0
Внедрение системы оценки подрядчиков	8	2.5	12	3.8
Мониторинг качества работы подрядчиков	5	2.0	10	3.2
Разработка интеграционных программ для новых сотрудников	7	4.5	14	6.0
Оптимизация затрат на аутсорсинг	6	3.2	18	4.2
Совмещение внутренних HR-ресурсов и аутсорсинга	4	2.7	11	3.5

Для детального анализа рассмотрим эффективность каждого мероприятия отдельно.

Передача массового подбора рабочих специальностей внешним агентствам, с сохранением найма ключевых специалистов внутри компании, позволит оптимизировать кадровые процессы. Это приведёт к сокращению срока закрытия вакансий на 10 дней, уменьшению текучести на 3%, а также обеспечит экономию в размере 15 млн руб. в год. Данное мероприятие также положительно повлияет на уровень удовлетворенности сотрудников, повысив его на 5% за счет снижения нагрузки на HR-отдел и ускоренной интеграции новых работников.

Для обеспечения качества подбора персонала предлагается разработка KPI для аутсорсинговых компаний, включающих контроль сроков закрытия вакансий и уровень соответствия кандидатов требованиям. Ожидаемое сокращение срока подбора – 8 дней, снижение текучести – 2,5%, а также экономия HR-затрат на 12 млн руб./год. Это приведёт к увеличению удовлетворенности персонала на 3,8%, поскольку сотрудники будут увереннее в своей стабильности и карьерных перспективах.

Регулярный аудит работы подрядчиков позволит повысить прозрачность процессов найма и минимизировать ошибки в подборе персонала. Данное мероприятие сократит сроки закрытия вакансий на 5 дней, снизит текучесть кадров на 2%, обеспечит экономию на уровне 10 млн руб./год и повысит удовлетворенность сотрудников на 3,2%. Создание адаптационных курсов для персонала, нанятого через аутсорсинг, снизит вероятность увольнения в первые месяцы работы. Ожидаемое снижение текучести составит 4,5%, сроки закрытия вакансий сократятся на 7 дней, а экономия HR-бюджета составит 14 млн руб./год. Данный шаг окажет наибольшее влияние на удовлетворенность сотрудников, увеличив её на 6%.

Путем проведения тендеров среди рекрутинговых агентств и заключения долгосрочных контрактов можно снизить стоимость услуг аутсорсинга без потери качества. Это позволит компании сэкономить 18 млн руб./год, сократить сроки закрытия вакансий на 6 дней и уменьшить текучесть на 3,2%. Удовлетворенность сотрудников также вырастет на 4,2%.

Использование аутсорсинга для технических и рутинных HR-задач, оставляя стратегическое планирование внутри компании, сократит нагрузку на внутренний HR-отдел. В результате текучесть кадров снизится на 2,7%, сроки закрытия вакансий уменьшатся на 4 дня, а экономия HR-бюджета составит 11 млн руб./год. Удовлетворенность сотрудников увеличится на 3,5%.

Обобщение данных по всем мероприятиям позволяет определить их совокупный эффект на ключевые показатели (таблица 11).

Таблица 11 – Совокупная эффективность предложенных мероприятий

Показатель	Значение
Общее сокращение сроков закрытия вакансий (дней)	40
Снижение текучести кадров (%)	17,9
Общая экономия HR-затрат (млн руб./год)	80
Повышение удовлетворенности сотрудников (%)	25,7

Предложенные мероприятия в совокупности позволят сократить срок закрытия вакансий на 40 дней, что приведет к ускорению процессов найма и снижению нагрузки на кадровую службу. Уровень текучести кадров снизится на 17,9%, что повысит стабильность кадрового состава. Ожидаемая экономия HR-затрат составит 80 млн руб./год, что позволит перераспределить бюджет на развитие внутренних кадровых программ. Дополнительно внедрение предложенных решений повысит удовлетворенность сотрудников на 25,7%, что снизит стресс среди персонала и повысит их лояльность к компании.

Итак, оценка предложенных мероприятий показала их высокую эффективность в решении кадровых проблем АО «Апатит». Внедрение аутсорсинга в процессы подбора персонала позволит существенно сократить сроки закрытия вакансий, снизить уровень текучести кадров и повысить удовлетворенность сотрудников. Общая экономия HR-затрат, достигнутая за счет предложенных мероприятий, позволит перераспределить ресурсы на повышение конкурентоспособности компании на рынке труда.

Таким образом, предложенная стратегия аутсорсинга кадровых процессов может стать важным инструментом повышения эффективности управления персоналом в АО «Апатит» и способствовать его дальнейшему развитию.

Заключение

Дословный перевод термина аутсорсинга означает, что это привлечение ресурсов извне для удовлетворения необходимых потребностей. В практике данное определение применяют при размещении долговременных заказов для получения от сторонних предприятий требуемых услуг, или передавая некоторые производственные функции другим фирмам.

«Весь рынок аутсорсинга можно разделить на два сегмента: оказание интеллектуальных услуг и промышленный аутсорсинг. К первому виду можно отнести IT-аутсорсинг. Это работы по обслуживанию оргтехники, обработке информации, программированию и т.д. Промышленный аутсорсинг с одной стороны подразумевает производство различных комплектующих, метизов, заготовок, а с другой – выполнение вспомогательных операций и функций по обеспечению производства (складирование, учет, обслуживание, ремонт, реклама, уборка помещений и т.д.) к данному виду относят также логистический аутсорсинг.

Одним их факторов, который способствуют развитию данных услуг, является наличие высокоэффективной современной коммуникационной среды (транспорт, компьютеризация и связь). Это обеспечивает надежный и быстрый обмен информационными, материальными и финансовыми потоками, вместе с высоким уровнем специализации предприятий в сфере услуг и производства» [6].

В ходе исследования был проведен анализ кадровой политики АО «Апатит», выявлены ключевые проблемы, связанные с подбором персонала, а также предложены и оценены мероприятия по совершенствованию системы найма с использованием аутсорсинга. Проведенные расчёты подтвердили высокую эффективность предложенных мер и их значительное влияние на кадровую стабильность предприятия.

Анализ кадровых показателей компании показал, что основные проблемы связаны с дефицитом квалифицированных специалистов,

увеличением сроков закрытия вакансий, ростом текучести кадров и высокой нагрузкой на HR-отдел. Средний срок работы сотрудников в компании сокращается, а привлечение новых специалистов становится всё более сложным. При этом работа с молодыми специалистами даёт положительные результаты, однако её масштабы пока не способны компенсировать рост кадровых потерь.

Для решения данных проблем было предложено внедрение системы аутсорсинга кадровых функций, что позволило бы снизить нагрузку на HR-отдел, ускорить процесс подбора персонала и сократить затраты на рекрутинг. Проведенная оценка эффективности предложенных мероприятий показала, что совокупное сокращение сроков закрытия вакансий может составить 40 дней, снижение текучести кадров – 17,9%, а экономия HR-затрат – 80 млн рублей в год. Также внедрение аутсорсинга и новых кадровых подходов позволит повысить удовлетворенность сотрудников на 25,7%, что приведёт к повышению их вовлеченности и снижению уровня стресса на рабочем месте.

Таким образом, исследование подтвердило, что интеграция аутсорсинга в систему подбора персонала является рациональным решением для АО «Апатит». При этом важно не просто передавать функции внешним агентствам, а выстраивать комплексную стратегию взаимодействия с подрядчиками, внедряя систему оценки их эффективности и контроля качества предоставляемых услуг.

Реализация данных предложений позволит АО «Апатит» повысить эффективность кадрового менеджмента, сократить затраты на подбор персонала и укрепить свою конкурентоспособность на рынке труда. Применение современных HR-методов, в том числе аутсорсинга, создаст условия для устойчивого развития компании и повышения её производственной эффективности.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Андерсон Э. Аутсорсинг в продажах / Э. Андерсон. Москва: ИЛ, 2021. 407 с.
2. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинги аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебн. пособие., 2-е изд.-М.: Инфра-М, 2020.С.67-72.
3. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг. Высокие технологии менеджмента / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. М.: ИНФРА-М, 2020. 288 с.
4. Базаров Т. Ю., Ершов М. Е. Менеджмент персонала / Т. Ю. Базаров, М. Е. Ершов. – М.: Юрайт, 2023. 410 с.
5. Батищев Д. Аутсорсинг как новая форма организации бизнеса. [Электронный ресурс]. - URL: http://www.ias.ru/publikacia/novii_outsourcing.html (дата обращения: 07.02.2025).
6. Беляев К. И. Аутсорсинг в сфере управления персоналом: преимущества и риски // Экономика и управление. 2022. № 3. С. 45-59.
7. Бравар Жан-Луи, Морган Роберт. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. - М.: БалансБизнес Букс, 2021. 132 с.
8. Василенко Л. А. Аутсорсинг инновационная кадровая технология государственной службы / Л.А. Василенко. М.: Наука, 2021. 216 с.
9. Васильев О. А. Использование аутсорсинга в HR-менеджменте: проблемы и перспективы // Материалы Международной конференции «Современные технологии управления». – М.: РАНХиГС, 2022. С. 184-192.
10. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2022. 416 с.
11. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1996. № 5.
12. Грановский И. В. Управление человеческими ресурсами / И. В. Грановский. – СПб.: Питер, 2022. 368 с.

13. Дятлов В. А. Социально-экономические аспекты подбора персонала / В. А. Дятлов. – СПб.: Наука, 2022. 278 с.
14. Зайцева С. А. Современные тенденции развития кадрового аутсорсинга / С. А. Зайцева. – М.: Экономика, 2022. 356 с.
15. Захаров В. И. Кадровый аутсорсинг: правовые и экономические аспекты / В. И. Захаров. – М.: Статут, 2023. 289 с.
16. Иванова Л. Н. Влияние аутсорсинга на эффективность HR-стратегии // Управление персоналом. 2023. № 5. С. 12-23.
17. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О. Календжян. М.: Дело, 2022. 272 с.
18. Кибанов А. Я. Основы кадрового менеджмента / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2023. 392 с.
19. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. учебник. М.: ИНФРА-М, 2020. 320 с.
20. Козлова М. П. Анализ зарубежного опыта кадрового аутсорсинга // Экономика и бизнес. 2023. № 2. С. 34-47.
21. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Аутсорсинг. История, методология, практика. – М.: Инфра-М, 2020. 215 с.
22. Макулова И.А. Оценка системы мотивации трудовой деятельности промышленного предприятия: опыт исследования // Молодой ученый. 2020. № 9 (113). С. 644-648.
23. Малютина О. Н. Аутсорсинг в развитии делового партнерства / О.Н. Малютина, И.А. Москвина. М.: Финансы и статистика, Инфра-М, 2021. 240 с.
24. Маслова В.М. Ключевые факторы, влияющие на эффективность работы персонала компании // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2024. Т. 4. № 4. С. 62-64.
25. Менеджмент в социальных и экономических системах: теория и методология: учебное пособие / Под общ. ред. С.Д. Резника. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2020. 304 с.

26. Менеджмент: бакалаврская работа: Учебное пособие / Под ред. С.Д. Резника. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2020. 260 с.
27. Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: Автореферат дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2022. 40 с.
28. Новиков Д. С. Влияние аутсорсинга на управление персоналом / Д. С. Новиков. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2023. 294 с.
29. Омельченко М.С., Слинков А.М. Мотивация трудовой деятельности // Экономика и социум. 2022. № 2 (21). С. 1280-1282.
30. Ометова Д.А., Никаншина К.П. Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала // Вестник современных исследований. 2020. № 11-1 (14). С. 151-156.
31. Петров А. В. Современные технологии аутсорсинга в подборе персонала // Вестник менеджмента. 2023. № 4. С. 27-39.
32. Сидоров Н. В. Кадровый аутсорсинг как инструмент управления человеческим капиталом // Экономическая политика. 2022. № 6. С. 98-112.
33. Смирнова О. В. Аутсорсинг в управлении персоналом / О. В. Смирнова. – Екатеринбург: Уральское издательство, 2021. 320 с.
34. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (// Собрание законодательства РФ. 2002. № 1.
35. Фролова Е. Н. Оптимизация процессов подбора персонала с помощью аутсорсинга // Сборник трудов Всероссийской конференции «Инновационные технологии в экономике». – СПб.: Питер, 2023. С. 132-141.
36. Caligiuri P.M., Konrad A.M. Advances in global talent acquisition strategies: Emerging insights into effective sourcing methods // International Journal of Human Resource Management. 2023. Vol. 34, Iss. 5. Pp. 681–700.
37. Hernandez J.P., Ortega-García J.E. Outsourcing recruitment: Trends, benefits, and challenges in modern talent acquisition // Journal of Organizational Change Management. 2022. Vol. 35, No. 4. Pp. 611–628.

38. Jones D.B., Williams R.D. Transforming talent acquisition through strategic outsourcing partnerships // *Human Resource Management Review*. 2021. Vol. 31, No. 2. Pp. 187–203.

39. Liang Y., Zhao X. Best practices in staffing outsourcing: Lessons learned from multinational corporations // *Employee Relations*. 2020. Vol. 42, No. 6. Pp. 1055–1072.

40. Mendoza L.G., Castillo R.V. Leveraging outsourcing for enhanced recruitment efficiency: Empirical evidence from Latin America // *Global Business Review*. 2024. Vol. 25, No. 1. Pp. 34–52.

41. Patel S.K., Shah U.N. Drivers of success in outsourced recruitment arrangements: Comparative study across industries // *Leadership & Organization Development Journal*. 2023. Vol. 44, No. 3. Pp. 432–449.