

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Вирясов Богдан Владимирович

Тема работы: «Повышение эффективности управления персоналом организации на основе аутсорсинга (на примере ООО «Илья Муромец плюс»)»

Научный руководитель: к.э.н Светлана Юрьевна Данилова

Цель исследования - Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом организации на основе аутсорсинга.

Объект исследования - ООО «Илья Муромец плюс».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, которые возникают между организациями в процессе формирования и развития аутсорсинговых связей.

Методы исследования - методологической основой исследования являются методы системного анализа экономических процессов и явлений мировой экономики, индукции и дедукции, логического и ситуационного анализа, сочетания абстрактного и конкретного подхода к исследованию.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

Практическая значимость работы заключается в возможности дальнейшего использования полученных результатов в ходе исследования данной темы при построении каких-либо новых бизнес-моделей международного аутсорсинга, а также в выборе стратегических направлений развития хозяйствующих субъектов на мировом экономическом пространстве.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 44 источников, включая 5 иностранных ресурсов и 1-го приложения. Общий объем работы, без приложений, 75 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 22, рисунков – 7.

Abstract

The topic of the given bachelor's thesis is Raising Effectiveness of Human Resources Management in the Organization through Outsourcing.

The bachelor's thesis consists of three chapters on 75 pages, including introduction, 7 figures, 22 tables, the list of 44 references including 5 foreign sources, and 1 appendix.

The object of the bachelor's thesis is Ilya Muromets plus, OOO.

The subject of the bachelor's thesis is the organizational and economic relations that arise between organizations in the process of forming and developing outsourcing relationships.

The first chapter of the bachelor's thesis investigates the concept and significance of outsourcing and advantages of outsourcing as one of the methods to increase the effectiveness of the organization; this chapter also presents domestic and foreign experience in using outsourcing.

The second chapter of the bachelor's thesis provides details about organizational and economic characteristics of the enterprise and about the analysis of efficiency of organizational HR management.

The third chapter of the bachelor's thesis gives details about activities proposed to increase efficiency of organizational HR management on the basis of outsourcing of Ilya Muromets plus, OOO, and then the economic effectiveness of the activities is assessed.

The analysis of efficiency shows that the results obtained during the research of this topic can be further used in constructing any new business model of international outsourcing, as well as in choosing strategic directions for the development of economic entities in the global economic space.

Содержание

Введение	5
1 Теоретические аспекты повышение эффективности управления персоналом организации на основе аутсорсинга	8
1.1 Понятие и сущность аутсорсинга	8
1.2 Отечественный и зарубежный опыт при использовании аутсорсинга	28
2 Анализ эффективности управления персоналом организации ООО «Илья Муромец плюс»	40
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	40
2.2 Анализ эффективности управления персоналом организации	44
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом на основе аутсорсинга в ООО «Илья Муромец плюс»	59
3.1 Применение аутсорсинга в организации	59
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	65
Заключение	70
Список используемой литературы	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение	79

Введение

Эффективность является одним из важнейших показателей деятельности предприятия и целью руководителей предприятия является его повышение. Рост эффективности можно осуществить несколькими способами. Один из них заключается в увеличении объемов производства продукции, продвижении ее на свободные рынки и прочее, а другой – в снижении затрат на производство и реализацию данной продукции, сокращении издержек производства. Как правило, снижение затрат можно достигнуть путем экономии ресурсов, которые потребляются в процессе производства, как трудовых, так и материальных.

Существуют внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективную деятельность фирмы. К внешним относятся факторы, которые косвенно определяют эффективную деятельность. Внутренние факторы определяют результат работы предприятия. Руководство предприятия может повысить эффективность деятельности фирмы путем влияния на внутренние факторы.

Основными способами повышения эффективности являются инновационная деятельность и реструктуризация. Среди всех способов повышения эффективности, аутсорсинг является наиболее новой и эффективной стратегией. Экономическая сущность аутсорсинга заключается в том, что третьей стороне помимо конкретных производственных процессов передаются также полномочия, ответственность и риски на основании контракта.

Актуальность темы исследования бакалаврской работы обусловлена тем, что на сегодняшний день необходимо теоретическое изучение и разработка практических рекомендаций по использованию аутсорсинга на действующих предприятиях, что позволит, с одной стороны, повысить их эффективность и конкурентоспособность, а, с другой, будет способствовать развитию рынка аутсорсинговых услуг.

В качестве объекта исследования бакалаврской работы выступает организация ООО «Илья Муромец плюс».

Предмет исследования – управление персоналом на основе аутсорсинга.

Цель работы – разработка практических рекомендаций по использованию аутсорсинговых услуг для повышения эффективности управления персоналом организации ООО «Илья Муромец плюс».

Для достижения цели исследования были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть сущность аутсорсинга и аутсорсинговой деятельности;
- рассмотреть отечественный и зарубежный опыт использования аутсорсинга;
- выявить риски и возможности, которые возникают у компании при использовании аутсорсинга;
- провести анализ эффективности управления персоналом организации и предложить мероприятия по внедрению аутсорсинга на примере ООО «Илья Муромец плюс».

Методологической основой исследования являются методы системного анализа экономических процессов и явлений мировой экономики, индукции и дедукции, логического и ситуационного анализа, сочетания абстрактного и конкретного подхода к исследованию.

Теоретическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов Борзуновой О.Г., Исавнина А.Г., Курбанова А.Х., К.Marvin, P.Barrar, A.Gupta.

Информационно-правовой основой исследования является статистическая информация состояния мировой экономики, нормативно-правовые акты органов законодательной и исполнительной власти РФ, а также международных экономических организаций, научные работы зарубежных и российских экономистов.

Практическая значимость работы состоит в возможности дальнейшего использования полученных результатов в ходе исследования данной темы при построении каких-либо новых бизнес-моделей международного аутсорсинга, а также в выборе стратегических направлений развития хозяйствующих субъектов на мировом экономическом пространстве.

Работа включает в себя введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложение.

В первой главе рассмотрено понятие и значение аутсорсинга (в том числе аутсорсинга персонала); преимущества аутсорсинга как одного из направлений в повышении эффективности деятельности организации, а также представлен отечественный и зарубежный опыт при использовании аутсорсинга.

В второй главе работы рассмотрена организационно-экономическая характеристика организации и проведен анализ эффективности управления персоналом организации ООО «Илья Муромец плюс».

В третьей главе рассмотрена возможность разработки мероприятий по повышению эффективности управления персоналом организации на основе аутсорсинга ООО «Илья Муромец плюс» и проведена оценка экономической эффективности мероприятий.

1 Теоретические аспекты повышение эффективности управления персоналом организации на основе аутсорсинга

1.1 Понятие и сущность аутсорсинга

Для начала исследования данного вопроса, следует отметить, что термин «аутсорсинг» имеет именно английское происхождение от слов «outsideresourceusing», что дословно означает «использование внешних ресурсов». До начала 90-х гг. XX в. термин «аутсорсинг» не присутствовал ни в одном языке мира.

Во многих научных трудах и публикациях как российских авторов, так и зарубежных имеется достаточно большое количество определений понятия «аутсорсинг». Как было уже выше сказано, данное понятие и все определения во многих научных публикациях трактуются из перевода английского слова «outsourcing».

Отметим несколько определений понятия «аутсорсинг» разных авторов.

Борзунова О.Г. характеризует аутсорсинг (outsourcing) как способ организации деятельности компании, который позволяет предприятию сосредоточиться на основном, ключевом направлении своей деятельности, а выполнение непрофильных функций переходит к внешним специализированным фирмам на основе договора [15].

Дж.Б.Хейвуд считает, что старым названием «аутсорсинга» является термин «экстернализация» [8, с.60]. По его мнению, данный термин подходит для описания видов деятельности, при которой организация передает непрофильные функции компаниям, специализирующимся в данной сфере.

В работе Аникина Б.А. также упоминается термин «экстернализация», означающий «передачу контроля за выполнением какой-либо функции компании, специализирующейся в данной сфере» [2, с. 52]. Ниже приведены

другие термины, которые также имеет значение рассмотреть вместе с понятием «аутсорсинг»:

- инсорсинг – функции и бизнес-процессы, которые раньше полностью или частично поставлялись извне, теперь выполняются собственными силами [2, с. 52];

- краудсорсинг – использование потенциала большого количества людей для решения определенных задач [7, с. 62];

- делайринг – ограничение числа уровней управления [2, с. 28];

- кооперация – особая форма организации труда, при которой много людей совместно принимают участие в одном и том же или в различных процессах труда, которые связаны между собой;

- даунсайзинг – сворачивание производственной деятельности и сокращение рабочих мест [4, с. 43];

- оффшоринг – перевод производства за рубеж [8, с. 44];

- субконтрактинг. При аутсорсинге заказчик полностью передает исполнителю ведение проекта и получает от него конечный результат. Отличие субконтрактинга в том, что заказчик получает результат и берет на себя управление всеми работами субподрядчика по проекту (риски при этом делятся пополам) [4, с. 33];

- селфсорсинг – сосредоточение производства в одних руках (в руках ремесленника);

- спин-офф – выделение единиц бизнеса или «отстегивание» структуры [2, с. 30];

- ауттаскинг – передача вовне отдельных задач организации [9, с. 35];

- шринкинг – сокращение, сжатие организации [2, с. 25];

- аутплейсмент – термин, который означает вывод персонала за пределы компании [27, с. 33].

Айвазян З.С. понимает под аутсорсингом «передачу определенных вспомогательных функций третьему лицу, специализирующемуся в этой области» [2, с. 36].

Поляков В.В. и Щенин Р.К. считают, что аутсорсинг – это «привлечение так называемой третьей стороны для решения проблем организации во взаимоотношениях с внешней средой, а также внутренних проблем, связанных с реализацией конкретных бизнес-процессов или использованием наукоемких технологий» [9, с. 29].

Татьянок М.В. считает, что «в основе развития временного аутсорсинга лежит интеграция бизнеса потребителей и провайдеров аутсорсинговых услуг, обладающая коммуникационной, ресурсной, технологической, мотивационной, ценностной и нормативной целостностью» [13, с. 205].

Нуртдинова А.Ф. под аутсорсингом понимает «привлечение сторонних организаций для выполнения определенных видов работ, не являющихся профильными для данной организации»

Витко В.С., Цатурян Е.А. считают, что аутсорсинг – это «способ оптимизации деятельности организации за счет концентрации усилий на осуществление основной деятельности и передачи на длительной основе определенных непрофильных, а также части основных производственных функций организации третьему лицу, специализирующемуся в этой области, с соответствующим сокращением персонала» [4, с. 28].

В современных публикациях, как было выше отмечено, имеются достаточно много разнообразных определений понятия «аутсорсинг». В работе был проведен анализ более 15 определений понятия «аутсорсинг», в результате чего были выявлены четыре главных подхода к данному понятию (рис. 1.1). Изображенная диаграмма о понятии «аутсорсинг» говорит о том, что 59 % авторов рассматривают это понятие как передачу процесса внешней организации, 27 % – как привлечение внешней организации, 9 % – как интеграцию организаций, и 5 % – как оптимизацию деятельности организации.

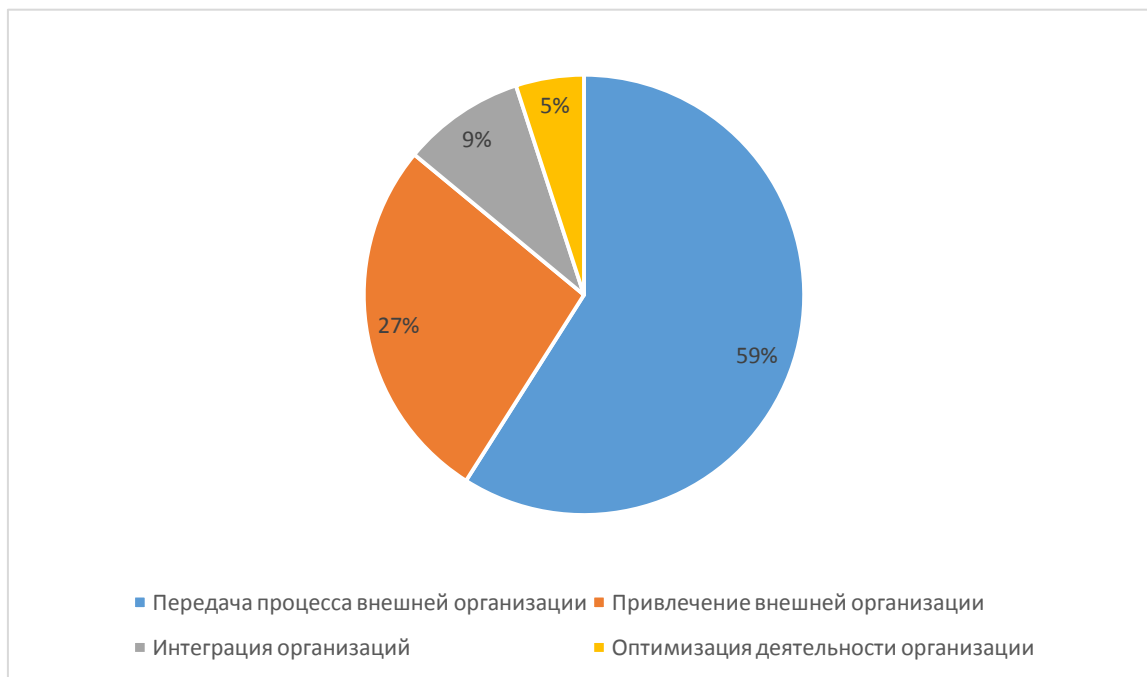


Рисунок 1.1 – Подходы к определению понятия «аутсорсинг»

Таким образом, аутсорсинг - это процесс, при котором одна организация использует ресурсы другой для оптимизации своей текущей деятельности.

Из приведенных определений следует, что заключение договора аутсорсинга означает совершение двусторонней сделки, которая предусматривает выполнение различных функций более высоко квалифицированными сторонними организациями на возмездной основе. В двусторонней сделке предполагается участие двух сторон – заказчика и исполнителя, называемого аутсорсером. Выполнение аутсорсером по договору порученных функций заказчиком за вознаграждение означает возмездность.

Предмет договора аутсорсинга – передача на выполнение аутсорсеру функций или процессов, в зависимости от цели заказчика.

Таким образом, все, что компания выполняет собственными силами, она может передать на аутсорсинг. Рассмотрев структурные подразделения

компании, можно определить те участки, которые возможно передать на аутсорсинг.

Наиболее распространенными отделами являются: юридический отдел, АХО, рекламный отдел, бухгалтерия, отдел кадров. Функции данных отделов могут быть переданы на аутсорсинг, т.е. единственному поставщику услуг. Нельзя не отметить, что при передаче определенных процессов на аутсорсинг, затраты на их осуществление будут значительно ниже тех затрат, которые возникают при самостоятельном ведении бизнеса.

Несмотря на востребованность аутсорсинга в России, сам термин отсутствует в российском законодательстве. Однако в Гражданском кодексе РФ можно найти близкие термины. Так, в статье 107 ГК РФ приводится определение понятия «производственный кооператив», означающее «добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов». Если рассматривать договор подряда согласно статье 702 ГК РФ, то она гласит, что «по договору подряда одна сторона (подрядчик) обязуется выполнить по заданию другой стороны (заказчика) определенную работу и сдать ее результат заказчику, а заказчик обязуется принять результат работы и оплатить его» [1].

Таким образом, аутсорсинг является не только инструментом рынка, который способствует сокращению затрат, но и стратегия управления организацией, которая предполагает реструктуризацию бизнес-процессов.

Наряду с анализом определения понятия «аутсорсинг», еще одним из ключевых вопросов исследования категории «аутсорсинг» является вопрос классификации аутсорсинга. Выделим следующие основные классификационные признаки аутсорсинга:

1. Полнота передаваемого процесса (полнота передачи контроля за частью бизнеса). Классификация по данному признаку осуществляется с точки зрения полноты передачи контроля и разделения ответственности.

Аникин Б.А. и Рудая И.Л. по этому признаку делят аутсорсинг на два вида: частичный и полный [2, с. 67].

Под частичным аутсорсингом понимается передача функций или части бизнес-процесса. Полный аутсорсинг – передача сторонней организации целиком отдельных функций или бизнес-процесса. При этом на стороннюю организацию возлагается полная ответственность за выполнение данных функций.

Синяев В.В., выделяет пять следующих видов аутсорсинга [29, с. 77]:

- максимальный. Передача штата сотрудников и активов поставщику услуг на время действия контракта;
- выборочный. Означает, что часть подразделения остается у клиента;
- совместный. Клиент и аутсорсер являются партнерами;
- промежуточный. Компания, имеющая специалистов с высокой квалификацией, передает управление своим подразделением третьей стороне;
- трансформационный. Компания нанимает аутсорсера, который полностью управляет процессом и создает новый конечный продукт. Такие услуги схожи услугам консультантов.

2. Вид деятельности (вид бизнес-процесса). Различают 4 вида бизнес-процессов [8, с.124]:

- бизнес-процессы основной деятельности: к ним относят процессы, которые являются ключевыми и стратегически важными в компании. Выполняя эти процессы, компания становится конкурентоспособной. К этим процессам можно отнести маркетинг, стратегию, управление технологиями и другие. Данные процессы непосредственно влияют на успех компании. По этим причинам, такие бизнес-процессы компания старается выполнять самостоятельно, поскольку это является её специализацией.
- бизнес-процессы, обеспечивающие основную деятельность: к ним относят бизнес-процессы, которые плотно завязаны с основной

деятельностью компании, но не определяют конкурентные преимущества компании. В них входят логистика, хозяйство, управление вспомогательными и обслуживающими работами, управление транспортом и др. Как раз эти бизнес процессы предрасположены к передаче внешнему партнёру. Сейчас уже многие компании применяют аутсорсинг к таким процессам, и наблюдается тенденция роста вероятности перехода на аутсорсинговую модель в подобных случаях.

– бизнес-процессы, протекающие при помощи специального оборудования или специально подготовленных сотрудников: этот тип бизнес-процессов влечёт необходимость в специальном оборудовании и специалистов конкретной области. Данные бизнес-процессы важны для компании, и к ним можно отнести ИТ-задачи, деятельность по работе с кадрами, бухгалтерский учёт, аудит, реклама и юридические услуги.

– непрофильные бизнес-процессы: выполняются работниками невысокой квалификации, не требующая сложных навыков и знаний, но на которые может понадобиться немало времени. Эти процессы включают услуги по уборке, корпоративному питанию, охрану, поддержание хозяйства и зданий. Такие процессы тоже часто выносят на аутсорсинг. Распределение бизнес-процессов компании по вышеперечисленным группам дает возможность выявления тех задач, которые могут быть переданы подрядчику и тех, которые принципиально должны выполняться внутри компании.

Многие авторы классифицируют аутсорсинг по данному признаку. Выделение видов происходит в зависимости от вида бизнес-процесса, который передается аутсорсеру. К примеру, Аникин Б.А., Рудая И.Л. выделяют следующие виды аутсорсинга: информационных технологий, научно-производственной деятельности, логистических функций, функций управления организаций, корпоративного обучения, человеческих ресурсов, финансовых и банковских операций и т.д. [2, с. 69] Институт аутсорсинга (OutsourcingInstitute, США) выделяет 2 вида: ИТ-аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов (BPO – businessprocessoutsourcing). Пешкова Т., Коник

Н.В., Ефимова С., Рытик С. добавляют к этим двум видам еще третий вид – производственный аутсорсинг [25, с. 92].

Под производственным аутсорсингом понимается передача некоторых задач или целого производственного процесса сторонней организации. Этот вид аутсорсинга дает компании, помимо увеличения гибкости производства, возможность сосредоточиться на разработке и внедрении новых видов продукции и услуг.

Синяев В.В. предлагает следующие виды аутсорсинга: логистические, маркетинговые, производственные, информационные, консалтинговые и рекрутские [13, с. 112].

3. Длительность передачи процесса на сторону. Данный признак встречается в классификациях следующих авторов: Лароз И., Синяев В.В., Аникин Б.А. и Рудая И.Л. Лароз И. выделяет три вида [36, с. 69].

Первый вид связан с передачей на сторону одноразовых и краткосрочных задач.

Второй вид – это консультативная, сезонная, временная и контрактная поддержка. Одним из примеров является агентства по оказанию экстренных услуг. Третий вид возникает, когда чья-то профессиональная позиция становится избыточной. Поглощение или слияние предприятий относятся к этому типу аутсорсинга.

4. Отрасль применения. В зависимости от отрасли применения аутсорсинга Синяев В.В. выделяет следующие виды: промышленный, строительный, торговый, туристический, правовой.

5. Отношение к профильной деятельности. Курбанов А.Х., Плотников А.В. по данному признаку делят аутсорсинг на два вида: аутсорсинг основных процессов и вспомогательных.

6. Форма (вид контрактных условий). Этот классификационный признак встречается в работах у следующих авторов: Синяев В.В., Аникин Б.А., Рудая И.Л., Доннеллан М. и Клементс С. Доннеллан М., Клементс С. выделяют три типа аутсорсинга.

Обычный аутсорсинг – это передача вспомогательных процессов специализированной организации путем заключения обычного контракта. Возможен перевод сотрудников и актив к аутсорсеру. Второй вид – совместный аутсорсинг, это когда компании становятся партнерами для модернизации своих процессов. Как и в обычном аутсорсинге, возможен перевод активов и персонала провайдеру услуг. Третьим видом является аутсорсинг с элементами реорганизации. Данный вид предполагает от обоих партнеров преобразования всей структуры бизнеса для улучшения своей деятельности.

7. Ресурс. По данному признаку осуществляется выделение аутсорсинга по принципу основного ресурса. Моисеева Н.К., Малютина О.Н., Москвина И.А [25, с. 81] и Синяев В.В. выделяют 4 вида аутсорсинга: профессиональный, производственно-технологический, географический, финансово-административный. Курбанов А.Х., Плотников А.В. добавляют к этим видам еще один вид – аутсорсинг информационных технологий, а Василенко Л.А.– кадровый аутсорсинг.

8. Доля капитала аутсорсера. Синяев В.В. выделяет 3 вида: дочернее предприятие, совместное предприятие и доля капитала в компании аутсорсера.

В данном разделе бакалаврской работы были рассмотрены сущность аутсорсинга и аутсорсинговой деятельности. Мы пришли к следующим основным выводам.

Несмотря на наличие самой аутсорсинговой деятельности, самостоятельное понятие «аутсорсинг» сформировалось в международной хозяйственной практике лишь в 90-х гг. XX в. На сегодняшний день теория выработала множество определений данного понятия, которые условно можно разделить на четыре группы в зависимости от его основного сущностного содержания: передача процесса внешней организации; привлечение внешней организации; интеграция организаций; оптимизация деятельности организации.

В рамках данной работы мы будем придерживаться следующего толкования данного понятия: аутсорсинг – это процесс, при котором одна организация использует ресурсы другой для оптимизации своей текущей деятельности.

На международном рынке аутсорсинг выступает в двух основных формах: в качестве эффективного инструмента по сокращению затрат предприятия и как самостоятельная стратегия управления организацией, которая связана с реструктуризацией текущих бизнес-процессов и их оптимизацией.

Используя аутсорсинг, компания передает часть второстепенных процессов сторонним исполнителям, сохраняя контроль за наиболее важными и значимыми бизнес-процессами своей компании. На сегодняшний день наиболее популярными направлениями аутсорсинга являются юридические услуги, услуги по ведению бухгалтерского учета и отчетности, подбор персонала, рекламные услуги, услуги по содержанию зданий и помещений.

На сегодняшний день существует множество подходов к классификации аутсорсинговой деятельности. В качестве критериев могут выступать: полнота передаваемого процесса, вид деятельности, длительность передачи функций, отрасль применения и прочие. Наличие большого разнообразия разновидностей аутсорсинга делает рынок аутсорсинговых услуг масштабным, позволяющим большому числу компаний найти свою нишу.

Несмотря на востребованность аутсорсинга в России, сам термин отсутствует в российском законодательстве. Наиболее близким по содержанию является договор подряда, однако он не в полной мере отражает сущностные черты аутсорсинговой деятельности. В связи с этим мы можем говорить о том, что по мере развития рынка аутсорсинговых услуг, в России должна быть сформирована самостоятельная законодательная база, регулирующая данный вид хозяйственной деятельности.

Существует множество причин для обращения к аутсорсингу. При использовании аутсорсинга компания освобождает некоторое количество ресурсов от решения непрофильных задач и перенаправляет их в более прибыльное или стратегически приоритетное направление. Использование последних достижений в различных областях, использование опыта профессионалов также являются преимуществами внедрения аутсорсинга. При передаче выполнения операционных функций сторонней организации компания улучшает свою конкурентоспособность и концентрируется на стратегии развития [12, с.150].

Главная цель аутсорсинга - повышение эффективности организации за счет передачи своих отдельных функций, а также создание возможности полностью сконцентрироваться на своих основных видах деятельности [8, с.13].

Наличие конкурентной среды и дефицит каких-либо ресурсов – главные факторы, которые влияют на решение компании о переходе на аутсорсинг. Кроме того, аутсорсинг - это реальная возможность решить проблемы с кадровым дефицитом, модернизацией оборудования, при этом идет снижение затрат и повышение качества. Основные причины использования аутсорсинга показаны на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Основные причины использования аутсорсинга

Аутсорсинг имеет ряд неоспоримых преимуществ. Среди них:

- снижение издержек на создание и поддержку рабочих мест;
- использование специалистов с высокой квалификацией и обширным опытом работы, принятие которых в штат затратно;
- отсутствие зависимости от болезней или увольнения кадров;
- концентрация на ключевых видах деятельности;
- использование опыта компании, которая предоставляет услуги в области работ для других организаций;
- вследствие снижения издержек обслуживания бизнес-процессов прибыльность бизнеса возрастает;
- внедрение инновационных технологий;
- гибкая реакция на такие изменения на рынке и внутри компании, как: слияния, поглощения, реструктуризации, реорганизации;
- повышение конкурентоспособности компании, которая пользуется услугами аутсорсера.

Кроме того, существуют и другие аргументы «за» использование аутсорсинга [13]:

- предсказуемость расходов, так как услуги поставщика оплачиваются по фиксированным тарифам;
- относительно низкая стоимость услуги за счет предложения стандартизованных решений;
- оперативность выхода на рынок за счет предварительно сконфигурированных решений.

Для компании аутсорсинг оказался достаточно эффективной мерой. С одной стороны, затраты внешней компании по оказанию услуг не превысили собственные, но с другой стороны, значительно улучшилось качество предоставляемых услуг, была оптимизирована численность и загрузка

персонала (как выведенного за штат, так и оставшегося в компании), что является крайне важным для публичной компании [10].

Аутсорсинговое подразделение группы BDO (международное объединение аудиторских и консультационных компаний) в России подвело совместно с «РБК. Рейтинг» итоги проекта, в котором изучило востребованность передачи на аутсорсинг отдельных видов внутренних функций в иностранных компаниях, которые работают на территории России.

Опрос проводился среди более чем 2000 респондентов, представителей различных отраслей российской экономики, в том числе сферы торговли, медицинского сектора, строительного, производственного, банковского сектора и так далее.

В 2013 году была завершена работа по первой части проекта и начата разработка второй части, связанная с иностранным бизнесом в России. Итоги показали, что российские и иностранные компании, работающие в РФ, имеют разный взгляд на передачу на аутсорсинг отдельных видов внутренних функций. Данные представлены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Популярность видов аутсорсинга в российских и иностранных компаниях

Также было проведено рейтинговое исследование с целью выявления самых популярных сфер, передаваемых на откуп российским профильным компаниям. По результатам исследования, такими сферами являются: сопровождение программного обеспечения, юридические услуги, логистика и транспорт, сфера услуг, подбор и обучение персонала, охрана.

22% респондентов данного исследования заявили, что при передаче части функций на аутсорсинг улучшается эффективность работы и появляется доступ к большому опыту провайдера. Помимо этого, аутсорсинг помогает сосредоточиться на основных задачах бизнеса и сэкономить время руководства. В этом уверены 19% опрошенных. 11% респондентов отметили денежную экономию [11]. Размер компании напрямую влияет на популярность аутсорсинга.

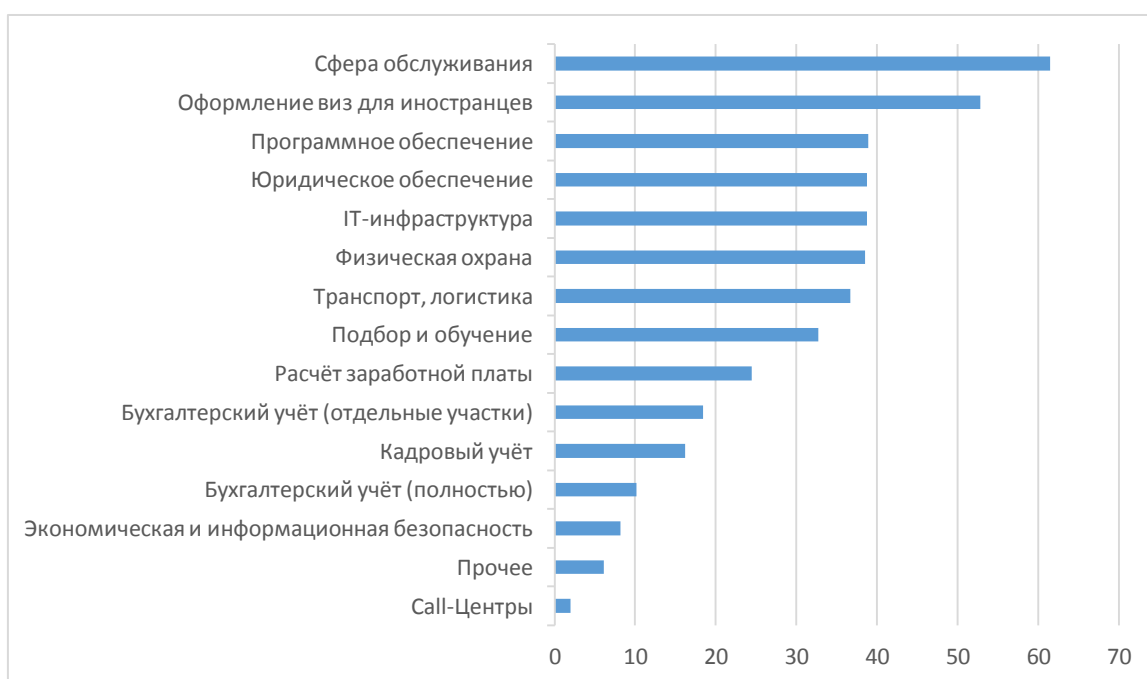


Рисунок 1.4 – Рейтинг лидирующих функций среди иностранных компаний, представленных в России

Согласно исследованию, иностранные компании, которые имеют подразделения в России, предпочитают нанимать охрану, менеджеров и юристов на местах. Это позволяет предпринимателям, помимо финансовой экономии, получать возможность концентрации на ключевых задачах бизнеса без отвлечения на непрофильную деятельность.

В данном разделе были рассмотрены факторы использования аутсорсинга. Мы пришли к следующим основным выводам.

Существуют различные причины, по которым компании принимают решение о переходе на аутсорсинг. Главными из них являются высокая конкуренция и дефицит некоторых ресурсов. При наличии множества конкурентов, компания будет искать возможности для оптимизации, сокращения своих расходов, повышения своей эффективности. Снижение затрат позволит высвободить ресурсы, необходимые для улучшения функционирования организации.

Преимуществами аутсорсинга являются: снижение издержек на содержание рабочих мест, использование накопленного опыта специализированных компаний, гибкая реакция на слияния, поглощения, реструктуризации как в рамках одной фирмы, так и в масштабах рынка. Кроме того, происходит активное внедрение информационных технологий.

По результатам исследования, российские компании чаще передают на откуп бухгалтерский учет, транспорт и логистику, юридическое обеспечение деятельности.

Зарубежные компании используют услуги аутсорсинга в таких сферах, как: IT-инфраструктура, подбор и обучение кадров, расчет заработной платы.

Иностранные компании, имеющие филиалы в России, чаще отдают на аутсорсинг сферу обслуживания и оформление виз для иностранцев.

В качестве преимуществ от передачи данных процессов на аутсорсинг респондентами были упомянуты улучшение эффективности работы,

возможность сосредоточиться на основных задачах бизнеса. Немаловажным преимуществом является и сокращение затрат.

Существуют и другие аргументы в пользу аутсорсинга. Расходы на передачу процесса на аутсорсинг предсказуемы, так как услуги поставщика оплачиваются по строго фиксированным тарифам. Так как эти услуги стандартизованы, их стоимость относительно низкая. Наконец, поставщик имеет возможность оперативно выйти на рынок с предварительно сконфигурированным решением.

Помимо неоспоримых преимуществ аутсорсинга, нельзя не упомянуть про имеющиеся недостатки. При передаче сторонней организации одной из функций, компания неизбежно попадает в определенную зависимость от поставщика услуг. Риски аутсорсинга представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Сравнительный анализ возможностей и рисков перевода функции организации на аутсорсинг

Возможности	Риски
Компания концентрируется на основных видах деятельности	Появляется возможность нарушения принципов конфиденциальности и безопасности
Повышается качество обслуживания	Компания может столкнуться с некачественным сервисом
Снижение затрат на персонал и обучение	Положения договора могут быть не соблюдены в полной мере
Снижение цены приобретаемой услуги за счет использования механизма конкурентных торгов	Отсутствует необходимая конкуренция на рынке услуг
Компания получает возможность использовать наилучший опыт	Поставщик услуг может обладать недостаточной квалификацией
Происходит высвобождение внутренних ресурсов для осуществления других процессов	Некачественное управление со стороны поставщика услуг
Компания может диверсифицировать риски	Нечеткое определение целей и задач
Гарантия профессиональной ответственности	Стоимость услуги может меняться в зависимости от состояния рынка или объема закупаемых услуг
Отсутствует потребность в расширении штата персонала	Невозможность оперативного внесения изменений к требованиям, касающихся приобретаемой услуги, после заключения

	контракта
Снижаются издержки, связанные с содержанием избыточной инфраструктуры службы	Риск смены собственника
Расходы из переменных становятся постоянными, что облегчает процесс планирования и контроля	Постепенное неподконтрольное повышение цен за предоставляемые услуги

Как мы видим, возможности использования аутсорсинга имеют и определенные риски.

Для принятия правильного решения топ-менеджерам компании необходимо тщательно взвесить все возможности и риски. Договор с поставщиком услуг обязательно должен включать раздел об отказе от обслуживания, так как клиенту необходимо иметь возможность возврата к своей деятельности без потерь. Нужно также иметь продуманный план действий в случае, если поставщик услуг будет поглощен другой компанией или обанкротится. Помимо этого, должен быть механизм урегулирования споров и предотвращения срывов в работе. Также существует проблема лояльности и профессионализма сотрудников компании поставщика [4, с.85].

Когда компании тесно взаимодействуют друг с другом, увеличивается риск утечки информации, а в случае передачи нескольких функций данный риск еще более возрастает. Последствием этого может быть возникновение нового конкурента, позаимствовавшего опыт и технологии предыдущего клиента [10, с.78].

Существуют реальные риски для организаций, разрабатывающих свою продукцию совместно со сторонними организациями или переводящих данные процессы на аутсорсинг в рамках одного или нескольких проектов. Примером наличия такого риска может служить компания Motorola, нанявшая тайваньскую компанию BenQ Corporation для создания дизайна и производства нескольких миллионов мобильных телефонов. Компания BenQ, в свою очередь, решила поставить свой логотип на данном телефоне и выйти

с ним на китайский рынок. Т.е. компании-заказчики теряют стимулы инвестировать в развитие технологий, что является проявлением еще одной негативной стороны данного вопроса. Это может привести к значительным рискам со стороны поставщиков. Поэтому компаниям необходимо тщательно подходить к выбору поставщиков услуг [8, с.287].

Таким образом, внедрение аутсорсинга - это процесс сложный и непредсказуемый, так как вероятность того, что поставленные цели не будут достигнуты, достаточно высока. Многие организации в последнее время стали понимать реальную цену и риски аутсорсинга. Практика показывает, что зачастую вместо снижения затрат и повышения эффективности, аутсорсинг усложняет работу и повышает издержки, отвлекает внимание руководства и менеджеров от выполнения основных задач.

Подготовка и планирование напрямую влияют на успех или неудачу аутсорсингового проекта. Концентрация на создании фундаментальных стратегических преимуществ более эффективна, чем фокусирование исключительно на снижении издержек. Важно понимать, какие стратегические последствия влечет за собой использование аутсорсинга, каким образом это соответствует поставленными компанией целями и насколько компания к аутсорсингу того или иного процесса. Необходим тщательный анализ внутренних издержек и процессов, происходящих в компании. На основании этого анализа приходит понимание, какой процесс можно осуществлять самостоятельно, а какой нужно отправить на аутсорсинг.

Самостоятельное производство наиболее значимых продуктов значительно снижает риски компании, связанные с аутсорсингом. Строгие контракты, патентная защита, тщательный мониторинг рынка аутсорсинговых услуг и поставщиков также уменьшают риск потери конфиденциальности.

Существует ряд факторов, способных оказать негативное влияние на результаты перехода компании на аутсорсинг. Среди наиболее

распространенных причин необходимо принимать во внимание следующие [17]:

- передача на аутсорсинг функциональности, не работающей должным образом. Зачастую компании предпринимают попытки передать на аутсорсинг процесс (функцию), который им не удалось организовать на должном уровне внутри компании. Это достаточно распространенная ошибка. Эффективное управление процессом возможно только тогда, когда существует понимание того, как он должен функционировать;

- отсутствие понимания общей структуры затрат. Когда оптимизация затрат является ключевым фактором в принятии решения о переходе на аутсорсинг, все участники данного процесса должны четко понимать планируемый финансовый результат. Необходимо не только обозначить цели, но и определить методологию, согласно которой будет осуществляться мониторинг и контроль получаемых результатов;

- неправильная трактовка соглашения об уровне качества обслуживания (англ. Service Level Agreement или SLA). Несмотря на то что SLA является неотъемлемой частью практически любого договора аутсорсинга, довольно часто стороны неправильно понимают/трактуют условия данного соглашения. Эта проблема решается за счет организации переходного периода, в течение которого функции аутсорсинга выполняются как внешним исполнителем, так и за счет собственных ресурсов;

- понимание скрытых рисков. Неправильная, неполная оценка возможных рисков, может привести к тому, что, несмотря на выбор надежного поставщика, попытка перехода на данную модель может оказаться неудачной. Риск неудачного использования модели аутсорсинга резко повышается, в случае если контракт не в достаточной степени подготовлен, контролируется или исполняется.

На примере бухгалтерских услуг рассмотрим основные недостатки передачи данного бизнес-процесса на аутсорсинг [16]:

1. Риск утечки данных. Информация о финансово-хозяйственной деятельности фирмы может быть передана сторонним заинтересованным лицам. Невозможно предугадать, каков будет моральный облик человека, который имеет доступ к бухгалтерским данным компании.

2. Отсутствие оперативности. При передаче всего цикла бухгалтерского документооборота сторонней организации велика вероятность потери оперативности финансовой информации. На этот случай фирме целесообразнее иметь в своем штате сотрудника, отвечающего за оперативный финансовый учет (к примеру, отслеживание остатков по расчетным счетам, взаиморасчеты с контрагентами).

3. Формальное исполнение обязанностей. Зачастую отчетность, которая подготавливается аутсорсером является формальным исполнением обязательств перед налоговой инспекцией, тогда как перед бухгалтерским учетом ставятся совсем другие задачи. Проверка законности хозяйственных операций и осуществление контроля за движением имущества и выполнением обязательств не всегда выполняются аутсорсинговыми компаниями.

4. Низкое качество подготовки первичных документов. Поскольку один и тот же документ можно отразить в бухгалтерском учете по-разному, необходима высокая степень понимания хозяйственной деятельности предприятия и совершаемых им операций.

Таким образом, выбрать подходящую аутсорсинговую фирму не так уж просто. Большую роль при этом играют рекомендации знакомых или коллег по бизнесу.

Лицензированию этот вид бизнеса не подлежит, и, следовательно, заниматься им могут любые фирмы с соответствующим штатом. Поэтому необходимо поинтересоваться, какой квалификацией обладают сотрудники, которые будут заниматься ведением учета.

Тем не менее, причиной для возможных проблем в области аутсорсинга является не теория, а то, как ее применяют на практике сами компании. Т.е.

существуют определенные фундаментальные риски, которые невозможно избежать, но при этом компания может получить дополнительные выгоды и открыть для себя новые возможности [18].

В данном разделе были рассмотрены основные риски использования аутсорсинга. Мы пришли к следующим выводам.

При принятии решения о применении аутсорсинга, собственники должны тщательно взвесить как преимущества, такие как: повышение концентрации на основном виде деятельности, увеличение эффективности, снижение затрат и др., так и возможные риски.

К ним относятся: потеря конфиденциальности, некачественное оказание аутсорсинговых услуг из-за недостаточной квалификации поставщика, потеря контроля над передаваемыми процессами, риск смены собственника.

Предприятия, передающие на аутсорсинг бухгалтерские услуги, сталкиваются с проблемами отсутствия оперативности, формального исполнения обязанностей, риском утечки информации.

Для снижения рисков компании наиболее значимые продукты следует производить самостоятельно. Кроме того, предотвращению возможных негативных последствий от использования аутсорсинга способствуют тщательный мониторинг рынка аутсорсинговых услуг, патентная защита, строгие контракты.

1.2 Отечественный и зарубежный опыт при использовании аутсорсинга

Далее рассмотрим динамику развития мирового рынка аутсорсинга. На рисунке 1.5 представлена статистика по мировому объему данного рынка с 2000 по 2015 годы.

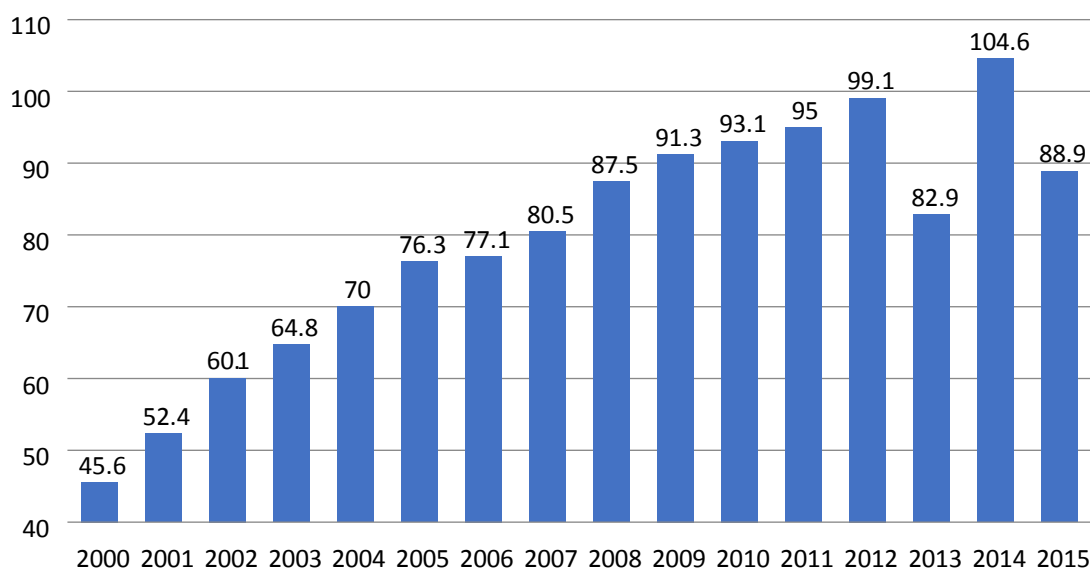


Рисунок 1.5 – Мировой объем рынка услуг аутсорсинга с 2000-2015 годы, млрд. долларов США

Как видно из рисунка, доходы от использования услуг аутсорсинга значительно выросли с 45,6 млрд. долларов США в 2000 году до 99,1 млрд. в 2012 году. В 2013 году, однако, доходы в данной сфере снизились примерно на 20 процентов до 82,9 млрд. долларов США, произошло уменьшение доли рынка аутсорсинговых услуг. В следующем году доходы вновь выросли и достигли 104,6 млрд. долларов США, но впоследствии рынок сдал позиции, и в 2015 году доходы в сфере услуг аутсорсинга составили 88,9 млрд. долларов США. Наибольший удельный вес дохода этой отрасли составляют аутсорсинговые услуги из Европы, Ближнего Востока, Африки и Южной Америки.

Существует множество примеров крупных зарубежных и отечественных компаний, активно использующих аутсорсинг. Производственный аутсорсинг берет свое начало с 30-х годов XX века. Именно в этот период шло противостояние двух легендарных менеджеров в автомобилестроении – Генри Форда и Альфреда Слоуна. Форд считал, что «ни одна фирма не может быть самодостаточной», и вскоре было принято решение о передаче ряда функций специализированным компаниям. Таким

образом, была создана одна из крупнейших в мире вертикально интегрированных компаний. Форд контролировал все товарно-материальные потоки, которые проходили между сборочными, обслуживающими и добывающими предприятиями, расположенными в США, Новой Зеландии, Канаде, Великобритании, Австралии, и Южной Африке, а также дилерами продукции по всему миру. Вскоре компания понесла огромные издержки на обслуживание своих внутренних бизнес-процессов, и была вынуждена прибегнуть к услугам независимых фирм, которые затем стали полноправными участниками автомобильной империи Форда. Если в первые годы после своего основания корпорация самостоятельно выпускала все комплектующие и автомобили, то в настоящее время две трети комплектующих и услуг заказываются на стороне.

Что же касается Альфреда Слоуна, то в 1921 году он возглавил General Motors, которая на тот момент занимала лишь 13% рынка автомобилей в США. Через 15 лет компания обошла лидировавший тогда на рынке Ford. Использование аутсорсинга в организации систем производства и управления помогло Слоуну добиться таких результатов. Примерно в середине 80-х годов в General Motors пришли к выводу, что затраты на развитие компьютерно-коммуникационных систем слишком велики, так как в концерне были внедрены множество программ, которые были несовместимы друг с другом. Наведение порядка внешними провайдерами обошлось бы компании в десятки миллиардов долларов. В GM приняли решение перейти на IT-аутсорсинг и реализовали модель SSC (Единый центр обслуживания). В 1984 году компания приобрела старейший американский провайдер, который предоставлял комплексные услуги по созданию, обеспечению и поддержке корпоративных информационных систем Electronic Data Systems (EDS). При этом EDS не утрачивал права оказания услуг сторонним заказчикам [33].

Спустя 12 лет General Motors наладил свои IT-процессы и в 1996 году выделил EDS в самостоятельную компанию с условием продолжения

обслуживания в течение десяти лет по контракту. По истечении этого срока GM заключила контрактов на IT-аутсорсинг с такими компаниями, как IBM, HP и AT&T на рекордные 15 млрд. долларов США [28].

Одной из разновидностей аутсорсинга, при которой определенные функции переносятся за пределы страны базирования компании, является оффшоринг. Сегодня это явление довольно распространено в мировой экономике. Нередко объем продаж международных компаний на иностранных рынках превосходит 50% от всех продаж.

Цели компаний, использующих оффшоринг, те же, что и при аутсорсинге внутри страны– увеличение объема прибыли за счет снижения издержек. Также ожидается улучшение производительности и качества продукции, сокращение времени для создания новых продуктов.

В качестве примера оффшорного аутсорсинга можно привести компанию Apple. До 2013 года, когда было принято решение о переносе части производства обратно в США, почти вся ее продукция производилась и собиралась в странах Восточной Азии.

Китайская Foxconn, являющаяся основным сборщиком iPhone, способна нанять 3000 рабочих за ночь, убедить их работать по 12 часов в день за 17 долларов США, живя при этом в общежитии. То же относится и к инженерам: наем 8700 инженеров для контроля сборочных линий занял бы в США 9 месяцев, а в Китае это стало возможным за 15 дней.

Едва ли Apple под руководством Тима Кука изменит нынешней производственной политике и вернет производство обратно в США. Во многом благодаря использованию оффшоринга компания показывает высокие результаты по выручке и чистой прибыли и несколько раз становилась самой дорогой компанией в мире за последние несколько лет [24].

Примером розничного бизнеса возьмем известную компанию ИКЕА. Ее оборот на 2015 год составляет 31,9 млрд. евро в год [23]. Структура концерна такова, что компания не имеет собственного производства, за

исключением некоторых небольших производственных подразделений. Вместо этого ИКЕА имеет более тысячи внешних поставщиков, работающих с ней на протяжении многих лет. ИКЕА занимается только розничным бизнесом, а все услуги, как-то: логистика, сборка и доставка покупок клиентам, доставка грузов от поставщиков и прочая инфраструктура бизнеса осуществляются сторонними организациями.

Как видно из примеров, практически все крупные западные компании активно используют в своей деятельности аутсорсинг, что позволяет им концентрироваться на основной деятельности, снижать издержки и увеличивать прибыль.

Российский рынок сегодня также ощущает потребность в использовании аутсорсинга. В условиях ужесточения конкуренции во всех сферах бизнеса компании стремятся к тому, чтобы направить все силы и средства на стратегическое развитие. Передача части непрофильных функций и бизнес-процессов на реализацию внешним фирмам-исполнителям становится наиболее эффективным способом укрепления позиций на рынке. Не является исключением и Сибирский федеральный округ здесь аутсорсинговая модель ведения бизнеса применяется практически повсеместно. Среди крупных компаний, которые работают по этому принципу, можно назвать: ОАО «Сибирьтелеком» (с 2011 года поглощена ПАО «Ростелеком»); ПАО «Вымпелком»; авиакомпания S7-Airlines; сети магазинов «Холидей Классик», «Лента»; ритейлер «ЦентрОбувь» [23].

Мелкие компании еще не в полной мере используют услуги аутсорсеров, особенно для целей бухгалтерского и налогового учета, сферы IT, транспортного обеспечения. Но если говорить о среднем и крупном бизнесе, то здесь практически все компании пользуются аутсорсинговыми услугами. Передавая непрофильные виды деятельности сторонней компании, организация получает возможность сосредоточить свои усилия на ключевом бизнесе, тем самым повышая его эффективность.

В качестве примера можно привести ООО «Пивоваренную компанию «Балтика», которая использует аутсорсинг очень активно. Аутсорсинг дает возможность сконцентрироваться на основном виде деятельности компании. Становится возможным совершенствование производственных процессов, улучшение качества продукции при привлечении сторонних подрядчиков. В компании «Балтика» аутсорсинг активно используется в таких сферах, как маркетинг, информационные технологии, строительные проекты. В области IT компания успешно применяет эту схему при управлении сервисами корпоративной сети, в проектных консультациях, а также при обслуживании техники. Также в сфере партнеры помогают предприятию в разработке рекламных кампаний, креативных концепций и изучении аудитории. Очень высок процент аутсорсинга в сфере маркетинговых коммуникаций [28].

В 2008 году компания «Сибирьтелеком» ввела схему аутсорсинга для оказания автотранспортных услуг. Эти услуги приобретались по рыночным ценам у местной транспортной компании с обширной филиальной сетью в Сибири. Семь филиалов «Сибирьтелеком» из одиннадцати начали работать по данному принципу. Компания использовала высвободившийся потенциал на реализацию основных направлений деятельности телекоммуникационного оператора. Кроме того, содержание автотранспортного комплекса внутри предприятия влечет за собой большие затраты, так как необходимы постоянные инвестиции вложения в эксплуатацию и обновление автопарка. После рассмотрения множества вариантов изменения автотранспортного процесса (оптимизации маршрутов, введения нормативов затрат и т.д.), компания все же приняла решение об аутсорсинге. Многие компании используют аутсорсинг в сфере IT, организации юридического обслуживания, транспортных услуг, ведении бухучета, обучении, оценке и тестировании персонала и т. д. Обращение к аутсорсерам в этих направлениях позволяет снижать издержки предприятия, связанные с непрофильными видами деятельности, использовать услуги профессионалов

в узких областях и сокращать издержки на обучение специализированного персонала и содержание технической материальной базы.

В 2014 году компания «Ростелеком» передала свои сотовые активы в управление Теле2, а сама плотно занялась проводным широкополосным доступом в Интернет (ШПД). Также началось сокращение капитальных затрат за счет уменьшения инвестиций в строительство сетей. Основные доходы «Ростелеком» идут от действующих абонентов ШПД и интерактивного телевидения, за счет этих двух услуг компенсируется падение выручки от оказания услуг телефонии [23].

Следует отметить, что на мировом рынке аутсорсинга услуг Россия представлена достаточно слабо и остается известной специалистам и заказчикам услуг в основном за счет разработки программного обеспечения на заказ.

В качестве примера взаимодействия российской и зарубежной компаний на рынке аутсорсинговых услуг можно привести партнерство «Лаборатории Касперского» и легендарной автомобильной марки Ferrari. Автопроизводитель выбрал новые технологии и решения для защиты своей ИТ-инфраструктуры и подписал с «Лабораторией Касперского» соглашение на 5 лет в апреле 2013 года.

Данное партнерство подразумевало под собой внедрение в ИТ-инфраструктуру Ferrari комплексной защитной платформы «Лаборатории Касперского», которая включает в себя набор приложений и технологий, максимально отвечающих потребностям автомобильной компании. ИТ-департамент компании Ferrari проводили в течение 6 месяцев сравнительные испытания и на их основе выбрали «Лабораторию Касперского», которая обеспечивала гибкость и возможность индивидуализации защитной платформы. По результатам данного партнерства на 4 тыс. компьютерах в головном офисе Ferrari были установлены защитные решения «Лаборатории Касперского», а также на всех узлах корпоративной сети автопроизводителя была развернута система информационной безопасности. Таким образом,

Ferrari реализовала доступ к передовым технологиям и обеспечила надежную защиту своих данных через сотрудничество с IT-компанией. «Лаборатория Касперского» также защищает от кибер-угроз рабочие станции и мобильные устройства сотрудников автомобильной компании, а также промышленные компьютеры, контролирующие производственные процессы [22].

По оценкам TAdviser, объем российского рынка IT-аутсорсинга в 2014 году, по сравнению с прошлым годом, вырос на 9% и достиг 66,3 млрд рублей. Положительная динамика сохраняется и в следующем году благодаря тому, что аутсорсинговая модель при высоком курсе иностранных валют становится для многих компаний значительно дешевле, чем инвестиции в развитие собственных IT.

Также Россия является одним из крупнейших экспортеров ПО в мире. Экспорт ПО и услуг по его разработке в 2014 году в России вырос на 11% и достиг \$6 млрд. Это чуть меньше прогноза, данного год назад (рост 15% и объем продаж \$6,3 млрд., соответственно) [28].

Сокращение темпов роста экспорта в основном связано с ухудшением геополитической ситуации. Прежде всего, сократился объем продаж услуг, которые предоставлялись зарубежными центрами разработки ПО своим материнским компаниям. В предыдущие годы объем экспорта таких услуг стабильно увеличивался на 8-12%, то по итогам 2014 г. он сократился примерно на 5%.

На данный процесс оказывают влияние следующие основные факторы:

- большое количество центров разработки принадлежат компаниям США и Западной Европы, отношения с которыми у России ухудшились в последнее время;
- западные компании с настороженностью отнеслись к закону о защите персональных данных.

Тем не менее, несмотря на общее ухудшение геополитической ситуации, глобальные условия ведения бизнеса для российских IT-компаний приобрели позитивный вектор. Санкции против России и антироссийская

пропаганда в США и ЕС мало повлияли на реальный бизнес. Кроме того, на фоне санкций серьезно вырос интерес к российской IT-индустрии со стороны развивающихся стран. В результате были диверсифицированы рынки сбыта, интересы направлены на Юго-Восточную Азию и страны БРИКС [28].

В октябре 2015 года стало известно о том, что правительство РФ может поддержать российских экспортеров IT-решений. В частности, могут разрешить оставлять в залог интеллектуальную собственность, сохранить сниженные тарифы страховых взносов и субсидировать банки на финансирование экспорта по льготным тарифам. Также среди инициатив Минэкономки значится финансовая поддержка российских компаний в зарубежных выставочно-ярмарочных мероприятиях, субсидирование затрат банков на финансирование экспорта по льготным ставкам и новые формы залоговых обязательств, позволяющих выставлять в качестве залога собственную интеллектуальную собственность или права требования по экспортному контракту.

Министерство экономики собирается включить в документ предложения о продлении срока действия пониженных тарифов страховых взносов для IT-компаний и упрощении процедуры подтверждения расходов на НИОКР при расчете налога на прибыль.

Также Россия является аутсорсером для иностранных компаний в таких сферах, как: ведение бухгалтерского учета, юридическое и PR-обеспечение, реклама и маркетинг [6].

Помимо этого, популярными направлениями аутсорсинга является передача транспортных задач и вопросы, связанные с обеспечением работы офиса. Данный принцип работы выбирают компании, состоящие из 10-15 ключевых сотрудников, которые решают свои задачи с помощью подрядчиков до тех пор, пока не принимают решение о более серьезном развитии бизнеса в России.

Существуют факторы, тормозящие развитие рынка аутсорсинга на территории страны. Во-первых, это закрытость российского бизнеса. В

развитых странах передача ИТ-функций сторонней компании – всегда решение, обязательное к рассмотрению. Недоверие к модели аутсорсинга в России связано с тем, что это относительно молодой рынок. Вторым фактором – это недостаточное давление со стороны конкурентов: если вокруг нет соперников, зачем становиться эффективнее? По этой причине ИТ-аутсорсинг процветает в ритейле, в котором конкуренция очень высока. Не последнюю роль играет трудовое законодательство – в нем есть масса статей, которые являются устаревшими для современной модели экономики. Они ограничивают переход сотрудников из компании в компанию, работу с персоналом, создание проектных команд, управление ресурсами на больших территориях и т.д.

Развитию же рынка будет способствовать, как ни странно, кризис в экономике. Сейчас компании ищут новые способы оптимизировать расходы, в том числе на ИТ, повысить операционную эффективность, гибкость и прозрачность ведения бизнеса [11].

Драйвером роста также станет постепенное обновление руководящего состава. Сейчас в менеджмент приходит более молодое поколение, которое прагматично оценивает эффективность бизнес-процессов, ищет возможности для экономии ресурсов, как денежных, так и трудовых. Аутсорсинг будет помогать и импортозамещению. Вероятность сохранения сложной геополитической ситуации в России и связанные с этим риски нарушения безопасности или управления информационными системами, либо отказ зарубежного производителя от предоставления или поддержки своих продуктов, будут заставлять отечественные компании задумываться о том, как снизить зависимость от иностранной интеллектуальной собственности и минимизировать риски. Ответом на вызовы может стать как импортозамещение, направленное на замену патентованных продуктов российскими разработками, так и привлечение аутсорсера. Эксперты отмечают, что реализация программ импортозамещения, безусловно, повысит долю российских решений и сервисов в сфере информационных

технологий, однако в настоящее время далеко не все типы информационных продуктов и систем могут быть эффективно замещены российскими разработками [28].

В данном разделе рассмотрен отечественный и зарубежный опыт использования аутсорсинга. Мы пришли к следующим основным выводам.

Крупные зарубежные компании начали активно использовать аутсорсинг еще с 30-х годов XX века. Первыми компаниями, применившими его на практике, были Ford и General Motors. Позже, с развитием внешнеэкономических связей и международной торговли, широкое распространение получил такой вид аутсорсинга, как оффшоринг – перенесение определенных функций за пределы страны базирования компании. Яркими примерами использования оффшоринга являются Apple и ИКЕА. Объем мирового рынка услуг аутсорсинга значительно вырос за последние 15 лет. Что касается российского рынка аутсорсинга, то он не имеет столь богатого, по сравнению с западным, опыта применения и находится в стадии становления. Однако уже сейчас многие отечественные компании, такие как «Ростелеком», «МТС», S7-Airlines успешно применяют аутсорсинг в своей деятельности.

В первой главе бакалаврской работы были рассмотрены теоретические основы аутсорсинговой деятельности. Мы пришли к следующим основным выводам.

Существует множество подходов к определению аутсорсинга. Наиболее распространенным определением является следующее: аутсорсинг – процесс, при котором одна организация использует ресурсы другой для оптимизации своей текущей деятельности.

На международном рынке аутсорсинг выступает в двух основных формах: в качестве эффективного инструмента по сокращению затрат предприятия и как самостоятельная стратегия управления организацией, которая связана с реструктуризацией текущих бизнес-процессов и их оптимизацией. В настоящее время существует 3 вида современного развития

рынка аутсорсинговых услуг: аутсорсинг информационных технологий, аутсорсинг бизнес-процессов и аутсорсинг знаний. При этом первые два вида взаимосвязаны между собой, так как все больше бизнес-процессов имеют тенденцию к автоматизации. Рынок аутсорсинга знаний является сравнительно новым в сфере аутсорсинговых услуг, поэтому данная область не получила достаточного развития.

Западные страны имеют большой опыт в применении аутсорсинга еще с начала прошлого столетия. Первым видом аутсорсинга, применяемым на практике, был производственный аутсорсинг. Компании Ford и General Motors впервые приняли решение о передаче ряда функций специализированным компаниям, что оказалось эффективно для их производственной деятельности. В качестве примеров успешного использования аутсорсинга сегодня можно назвать таких гигантов мирового рынка, как Apple и ИКЕА.

Что касается российского рынка аутсорсинговых услуг, то он представлен на мировом рынке достаточно слабо. Отечественные компании-аутсорсеры известны в основном за счет разработки программного обеспечения на заказ. Однако эта сфера пользуется большой популярностью даже несмотря на ухудшение геополитической ситуации и антироссийские санкции. Интерес к российской IT-индустрии возрастает со стороны развивающихся стран, поэтому отечественный рынок аутсорсинга диверсифицирует рынки сбыта и меняет вектор своей деятельности на Юго-Восточную Азию и страны БРИКС.

2 Анализ эффективности управления персоналом организации ООО «Илья Муромец плюс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Фирма ООО «Илья Муромец плюс» зарегистрирована 1 февраля 2007 года. Регистратор – Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №2 по Самарской области.

Организационно-правовая форма: общества с ограниченной ответственностью. Классификация по ОККОГУ: организации, учрежденные гражданами. Вид собственности: частная собственность.

Благодаря опытному шеф-повару и разработанному им меню, посетители получают возможность заказать действительно изысканные блюда, которые обладают оптимальным сочетанием продуктов, а также имеют необычное оформление.

Генеральный директор предприятия возглавляет общество и является его учредителем (рис. 2.1). В его обязанности входит: организация производственной и торговой деятельности, контроль качества продукции и услуг. Также директор несет ответственность за сохранность имущества, товаров, денежных средств предприятия.

В должностные обязанности заведующего производством входит: заключение договоров на поставку товаров с поставщиками, организация бесперебойной поставки товаров, а также контроль работы кладовщика и работников кухни.

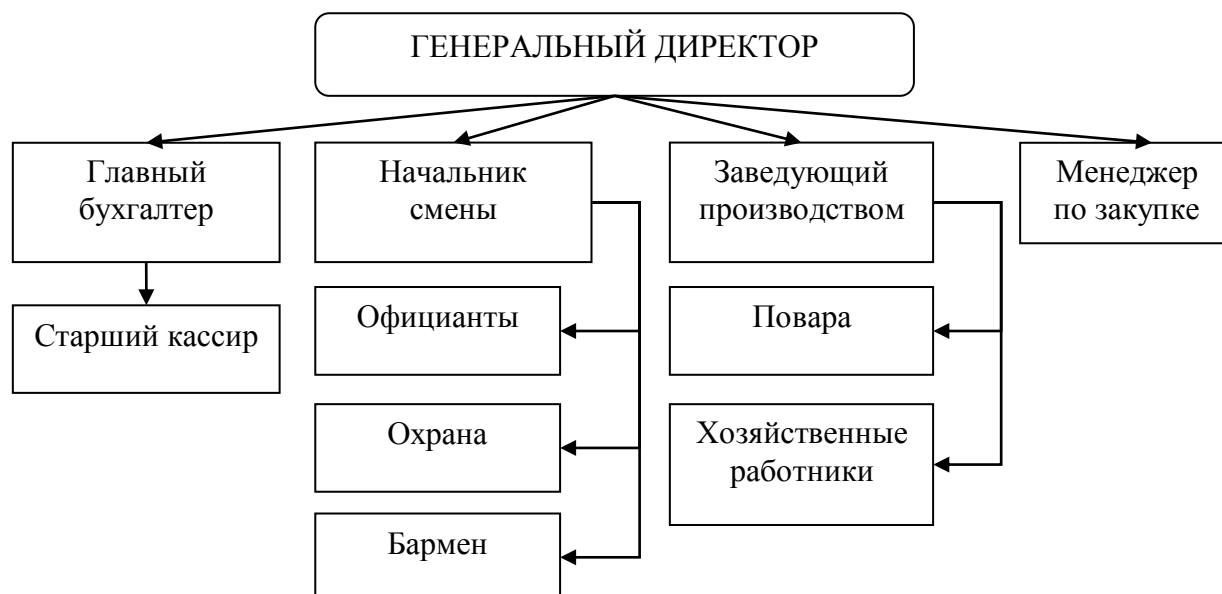


Рисунок 2.1 – Организационная структура ресторана «Илья Муромец»

Начальник смены контролирует соблюдение официантами и барменами правил обслуживания посетителей.

Официанты и бармены зала осуществляют непосредственно обслуживание посетителей.

Охрана следит за соблюдением порядка в зале обслуживания посетителей.

Менеджер по закупкам организует процесс снабжения на предприятии, закупает необходимую продукцию, заключает договора с поставщиками.

Главный бухгалтер на предприятии ведет бухгалтерский и управленческий учет, формирует бухгалтерскую и налоговую отчетности.

Старший кассир ведет кассовую отчетность и документацию, работает с наличностью, проводит инкассацию.

Основными поставщиками продукции ООО «Илья Муромец плюс» является: ООО «METRO C&C», ОАО «Тольяттихлеб», ООО «Джюса-С», ОАО Волга-Хладокомбинат, ООО «Регион 63», ООО «ТД Мегаполис», ООО «Негоциант».

Ресторан «Илья Муромец» - это идеальное место для корпоративных мероприятий, фуршетов, банкетов. Ресторан расположен по адресу: Россия, Тольятти, Новый проезд 8.

В городе в последнее время открылось много частных ресторанов, например, «Вавилон», «Эмеральд», «Moonshine», «Silva», «Svejk» и другие, которые могут составить серьезную конкуренцию ресторану «Илья Муромец».

Основные посетители ресторана - это жители города с высоким достатком, в основном среднего возраста.

Характеристика финансово-хозяйственной деятельности ресторана «Илья Муромец» начинается с изучения бухгалтерской отчетности (отчет о финансовых результатах предприятия), отражающий экономические результаты его деятельности.

Перечень экономических показателей для ресторана «Илья Муромец» приведен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Анализ динамики технико-экономических показателей ресторана «Илья Муромец» за 2014-2016 гг.

Наименование показателей	ед. изм.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темпы роста, в % 2016 г. к	
					2014г.	2015г.
1	2	3	4	5	6	7
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	41895	49459	53845	118,05	108,87
Себестоимость продукции	тыс. руб.	40939	46885	49629	114,52	105,85
Затраты на 1 руб. реализованной продукции	руб.	0,98	0,95	0,92	97,01	97,23
Среднесписочная численность работающих	чел.	45	63	71	140,00	112,70
Фонд оплаты труда	тыс. руб.	826,2	1232,28	1429,23	149,15	115,98
Среднемесячная заработная плата	тыс. руб.	18,36	19,56	20,13	106,54	102,91

Окончание таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Среднегодовая производительность труда	тыс. руб.	1,02	1,05	1,08	103,08	102,85
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	151	162	174	107,28	107,41
Фондоемкость	%	0,0036	0,00328	0,00323	90,88	98,66
Чистая прибыль	тыс. руб.	956	2 574	4 216	269,25	163,79
Рентабельность продаж	%	2,28	5,20	7,83	2,92	2,63

На основе полученных данных из таблицы 2.1. можно сделать следующие выводы:

1. В 2016 году произошел рост выручки от реализации продукции по отношению к 2015 году на 8,87% и сумма составила 53845 тыс.руб. (в сравнении с 2014 годом темп роста выручки составил 18,05%). На данный рост повлияли: увеличение объемов производства, заключение новых договоров.

2. В отчетном периоде также произошел рост себестоимости: по отношению к 2015 году он составил 5,85%, к 2014 году – 14,52%. Это связано с увеличением объемов производства и ростом цен на покупаемые оборотные средства.

3. По результатам 2016 года наблюдается сокращение затрат на 1 рубль реализованной продукции (0,92). По сравнению с 2014 годом данные затраты снизились на 2,99% (0,98), с 2015 г. – на 2,77 % (0,95). Данный показатель говорит о том, что реализация продукции на 1 рубль, требует вложения 92 копеек денежных средств.

4. В течение 2016 года среднесписочная численность персонала выросла на 26 человек и в итоге составила 71 человека. Данный показатель вырос по сравнению с 2014 годом на 40%, с 2015 годом – на 12,7%.

5. Произошел рост фонда оплаты труда и в 2016 году он стал составлять сумму в размере 1429,23 тыс.руб., что выше этого же показателя в

2014 году на 23,97%. При этом в 2016 году выросла среднемесячная заработная плата на одного работающего, которая составляет сумму 20,13 тыс.руб. Рост по сравнению с 2014 годом – 6,54%.

6. В отчетном периоде также наблюдается рост среднегодовой производительности труда ресторана «Илья Муромец» на одного работающего: по сравнению с 2014 годом – 3,08%, с 2015 годом – 2,85%. В 2016 году данный показатель составил сумму в размере 404,55 тыс. рублей.

7. Помимо этого, положительная тенденция наблюдается относительно динамики среднегодовой стоимости основных фондов ресторана «Илья Муромец». По отношению к 2014 году прирост составил 7,28%.

8. В отчетном периоде фондоемкость ресторана «Илья Муромец» является довольно низкой. Но по сравнению с 2014 годом данный показатель снижается (- 9,12%), что можно отметить как положительную тенденцию.

9. Чистая прибыль в 2016 году составила сумму в размере 4216 тыс. руб., наблюдается существенный темп роста по сравнению с 2015 годом – 63,79%.

10. При этом в 2016 году увеличилась по сравнению с 2015 годом и рентабельность продаж на 2,63%, в итоге она стала равной 7,83%. Это обусловлено тем, что рост выручки происходил более медленными темпами, по сравнению с ростом чистой прибыли.

Таким образом, большинство основных показателей деятельности ресторана «Илья Муромец» в 2016 году по сравнению с предыдущими периодами показали положительную тенденцию, что говорит о повышении эффективности деятельности компании.

2.2 Анализ эффективности управления персоналом организации

Целесообразно проанализировать численность занятого в организации персонала по структурному, квалификационному составу (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Анализ состава и структуры персонала ресторана «Илья Муромец» за 2014 – 2016 гг.

Наименование показателей	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Среднесписочная численность, в том числе:	45	100	63	100	71	100
руководители	4	8,89	3	4,76	2	2,82
специалисты	15	33,33	22	34,92	26	36,62
служащие и обслуживающий персонал	26	57,78	38	60,32	43	60,56

Из таблицы 2.2 видно, что по сравнению с 2014 годом в отчетном периоде произошел рост среднесписочной численности работающих в ресторане «Илья Муромец» на 26 человек и в итоге данный показатель стал составлять 71 человек. Данный рост обусловлен увеличением количества служащих и обслуживающего персонала (на 21 человек по сравнению с 2014 годом).

В рассматриваемом периоде наблюдается сокращение удельного веса руководителей в общем числе работающих. В 2016 году данный показатель составил 2,82%, в то время как в 2015 году он был равен 4,76%.

При этом произошел рост удельного веса специалистов (на 11 человек) и составил в 2016 году 36,62% от общей численности персонала. Наблюдается увеличение удельного веса служащих и обслуживающего персонала – в 2015 на 11,43%, а в 2016 г. на 0,25% и составляет 60,56% от общей численности.

Таким образом, отчетливо видна тенденция снижения доли руководящего состава и увеличения удельного веса служащих и обслуживающего персонала. В связи с тем, что торговый персонал представляет собой основную категорию работников, результаты работы которой напрямую отражаются на выручке компании, то данное соотношение и положительная динамика роста их удельного веса в численности сотрудников, представляет собой положительную тенденцию в деятельности компании.

Далее необходимо провести анализ работников ресторана «Илья Муромец» по возрастному признаку. Результаты анализа представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Распределение работников ресторана «Илья Муромец» по возрасту

Возраст работников	2014		2015		2016	
	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %
До 20 лет	3	1,17	5	1,3	5	0,5
21-30 лет	9	23,04	14	20,7	17	20,6
31-40 лет	13	19,92	17	22,6	25	23,4
41-50 лет	11	26,61	14	25,5	13	26,7
51-60 лет	5	26,85	10	27,6	8	26,5
Старше 61 года	4	2,41	3	2,3	3	2,3
Всего	45	100	63	100	71	100

Как видно из табл. 2.3. в 2015 году наибольший удельный вес принадлежит группе пред пенсионного возраста (41-50 лет), в 2016 году наблюдается «старение» состава работников, т.к. произошел рост удельного веса этой группы с 25,5% до 26,7%. При этом увеличилось число работников возрасте до 30 лет на 3 человека, до 40 лет на 8 человек, а численность сотрудников в возрасте 51-60 лет сократилась на 2 человека.

Наличие квалифицированных кадров – сильная сторона организации. В таблице 2.4 представлены данные для анализа персонала ресторана «Илья Муромец» по уровню образования в 2014-2016 годах.

Таблица 2.4 - Анализ персонала ресторана «Илья Муромец» по уровню образования

Образование	2014		2015		2016		Отклонения, +/-	
	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	2016 г. к	2016 г. к
							2014 г.	2015 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Высшее образование	16	35,56	18	28,57	25	35,21	9	7

Окончание таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Незаконченное высшее	13	28,89	22	34,92	26	36,62	13	4
Среднее специальное образование	12	26,67	16	25,40	17	23,94	5	1
Среднее образование	4	8,89	7	11,11	3	4,23	-1	-4
Итого	45	100	63	100	71	100	26	5

Анализ уровня образования показал, что в 2016 году по сравнению с 2015 г. значительно вырос уровень образования сотрудников ресторана «Илья Муромец»:

- стало на 9 человек больше сотрудников, имеющих высшее образование;

- сотрудников со средним специальным образованием увеличилось на 5 человек;

- сократилось на 4 человека количество работников со средним образованием;

- возросло на 13 человек количество работников со незаконченным высшим образованием, т.к. организация осуществила наем персонала в возрастной категории 21-30 лет, многие из которых еще проходят обучение в ВУЗах.

Таким образом, можно утверждать о росте уровня образования в организации, что является несомненно положительной тенденцией в вопросах формирования кадрового состава.

Далее необходимо провести анализ движения кадров ресторана «Илья Муромец» за 2014-2016 гг. Исходные данные для анализа представленным в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Анализ движения трудовых ресурсов ресторана «Илья Муромец» за 2014 -2016 гг.

Наименование показателей	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темпы роста, в % 2016 г. к	
				2014 г.	2015 г.
1. Среднесписочная численность персонала	45	63	71	140	112,69
2. Количество принятого на работу персонала	27	18	20	-50	111,11
3. Количество уволившихся работников	9	10	16	111,11	160
в том числе:					
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	0
- по собственному желанию	9	10	16	111,11	160
4. Количество уволившихся работников, принятых в первый год работы	3	5	9	166,66	180
5. Количество работников, проработавших весь год	31	42	37	135,48	-13,51
6. Коэффициент оборота по приему, %	60	29	28	-	-
7. Коэффициент оборота по выбытию, %	20,00	15,87	22,54	-	-
8. Коэффициент оборота общий, %	80,00	44,44	50,7	-	-
9. Коэффициент сменяемости кадров, %	6,67	7,93	12,67	-	-
10. Коэффициент текучести кадров, %	20,00	15,87	22,54	-	-
11. Коэффициент стабильности кадров, %	68,89	66,67	52,11	-	-

На основании таблицы 2.5 можно сделать вывод о том, что в анализируемом периоде в ресторане «Илья Муромец» наблюдается достаточно высокая текучесть кадров, что связано как с существующими условиями труда, так и с контингентом увольняющихся (в основном это торговый персонал).

По сравнению с 2014 годом, в отчетном периоде коэффициент оборота по приему сократился на 32% и составил 28%.

В 2015 году по сравнению с 2014 годом наблюдалось снижение коэффициента оборота по выбытию на 4,13%, но в 2016 году произошел рост данного показателя по отношению к 2015 году на 6,67 % и он составил цифру в размере 22,54%.

Но т.к. коэффициент оборота по приему превышает коэффициент оборота по выбытию на протяжении рассматриваемого периода (2014-2016 гг.), то можно говорить о прибытии трудовых ресурсов в ресторане «Илья

Муромец». Т.е. в течение данного периода в компанию принималось больше людей, чем увольнялось. Благодаря постоянному приему работников происходило регулярное обновление кадрового состава.

В течение 2014-2016 гг. коэффициент постоянства кадров находится в пределах 50-60%, при этом можно отметить тенденцию к его снижению. Это является отрицательным фактором, и может повлечь за собой снижение производительности труда, увеличение затрат и снижение выручки.

В 2016 году наблюдается рост коэффициента сменяемости кадров на 12,68% по отношению к 2014 году. Т.е. более трети сотрудников, которые пришли на работу в 2016 году, приняли решение разорвать трудовые отношения. В сравнении с 2015 годом также отмечается рост данного показателя, что говорит о проблемах, касающихся системы адаптации персонала.

По данным исследований, нормальный уровень (коэффициент) текучести кадров, не должен превышать 10-20 % в год. В 2016 г. наблюдается превышение нормы, что свидетельствует о высокой текучести персонала на предприятии. Основная причина увольнения персонала – по собственному желанию.

В 2016 году был проведен опрос увольняющихся, с целью выявления причин ухода сотрудников из компании. В ходе анализа были выявлены следующие проблемы:

- профессиональные компетенции, личностные особенности сотрудников не совпадали с требованиями компании;
- реальные условия работы не соответствовали ожиданиям нового сотрудника;
- отсутствуют эффективные процедуры адаптации новых сотрудников в компании;
- наличие неэффективной системы мотивации и оплаты труда.

Таким образом, в результате анализа трудовых ресурсов ресторана «Илья Муромец» были выявлены как положительные, так и отрицательные тенденции. К положительным факторам можно отнести рост уровня образования персонала, а к отрицательным моментам – рост коэффициента текучести кадров, особенно среди «новичков», в течение рассматриваемого периода и превышение данного показателя его допустимой нормы.

Главной проблемой в управлении персоналом ресторана «Илья Муромец» является текучесть персонала в основном работают лица в возрасте до 25-35 лет, зачастую без опыта предыдущей работы в аналогичной должности. Для выявления причин такой высокой текучести среди персонала ресторана «Илья Муромец» было проанализировано 20 анкет уволившихся сотрудников в 2016 году. Шаблон данной анкеты представлен в Приложении.

На первый вопрос анкеты «Что мешало Вашей трудовой деятельности?» ответы уволившихся сотрудников расположились следующим образом (таблица 2.6).

Таблица 2.6 - Распределение ответов уволившихся сотрудников на вопрос анкеты «Что мешало Вашей трудовой деятельности?»

Возможный вариант ответа	Количество ответов, %
1	2
Неверно избранная специальность (профессия)	14
Недостаточный уровень образования	16
Недостаточный уровень квалификации	12
Слабая материально-техническая база	7
Слабая квалификация коллег по работе	6
Отсутствие творческой обстановки	5
Отсутствие помощи в адаптации на рабочем месте	27
Психологическое давление со стороны руководства и сотрудников	10
Ничего не мешало	3

По результатам таблицы 2.6 видно, что ответы уволившихся сотрудников на данный вопрос распределились следующим образом: 27% уволившимся сотрудникам помешало в трудовой деятельности отсутствие

помощи в адаптации на рабочем месте, 16% отметили – недостаточный уровень образования и 14% выбрали вариант «Неверно избранная специальность (профессия)», что свидетельствует о несовершенстве системы подбора персонала.

На второй вопрос анкеты «Как Вы оцениваете организацию рабочего места?» ответы уволившихся сотрудников расположились следующим образом (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - Распределение ответов уволившихся сотрудников на вопрос с анкеты «Как Вы оцениваете организацию рабочего места?»

Возможный вариант ответа	Количество ответов, %
1	2
Плохое оборудование рабочего места	5
Старые технические средства	12
Устаревшая мебель и дизайн помещения	2
Плохое состояние служебных помещений (в том числе санитарное)	10
Неблагоприятная экологическая обстановка в районе расположения организации	5
Тяжелые условия труда (шум, грязь, темно, высоко и т.д.)	8
Состояние рабочего места удовлетворительное	58
Другие причины	0

По результатам таблицы 2.7 видно, что ответы уволившихся сотрудников на данный вопрос распределились следующим образом: больше половины уволившихся сотрудников (58%) были удовлетворены состоянием своего рабочего места, лишь 12% уволившихся сотрудников отметили в качестве недостатка «Старые технические средства» и 10% - «Плохое состояние служебных помещений (в том числе санитарное)».

На следующий вопрос анкеты «Удовлетворяла ли Вас оплата труда?» ответы уволившихся сотрудников расположились следующим образом (таблица 2.8).

По результатам анализа удовлетворенности уволившихся сотрудников системой оплаты труда в ресторане «Илья Муромец» видно, что большая

часть уволившихся сотрудников (33%) в целом удовлетворены системой оплатой труда в организации, но все-таки 21% уволившихся сотрудников отметили неудовлетворенность материальным поощрением (размерами вознаграждений, доплат и т.д.) и 16% выбрали вариант ответа «Премии выплачивались субъективно».

Таблица 2.8 – Распределение ответов уволившихся сотрудников на вопрос анкеты «Удовлетворяла ли Вас оплата труда?»

Возможный вариант ответа	Количество ответов, %
1	2
Выбранная система оплаты не позволяет добиваться высоких результатов	6
Оплата производилась не по труду	4
Несвоевременные выплаты, постоянные задержки	2
Премии выплачивались субъективно	16
Не доволен материальным поощрением (размерами вознаграждений, доплат и т.д.)	21
Уравниловка в оплате труда	7
Лучше бы работать по сдельной системе	8
Лучше бы работать по повременной системе	3
Система оплаты труда вполне удовлетворительна	33

На следующий вопрос анкеты «Морально-психологический климат в коллективе» ответы уволившихся сотрудников расположились следующим образом (таблица 2.9).

Таблица 2.9 - Распределение ответов уволившихся сотрудников на вопрос анкеты «Морально-психологический климат в коллективе»

Возможный вариант ответа	Количество ответов, %
1	2
В коллективе меня постоянно «обходили»	12
Постоянные дразги и скандалы	6
Доминирование национальных отношений в коллективе	2
Тяжелая психологическая обстановка из-за придирок коллег	8
Чувствовал себя неуютно, «чужаком»,	7
Не до конца объясняют суть работы и заданий	25
Никто не помогает в случае просьбы	22
Слишком безразличное отношение друг к другу	13
Хороший, у меня не было проблем	5

По результатам анализа морально-психологического климата в коллективе в ресторане «Илья Муромец» видно, что большая часть уволившихся сотрудников (25% и 22%) в отмечают такие недостатки как «Не до конца объясняют суть работы и заданий» и «Никто не помогает в случае просьбы» соответственно, также наблюдается безразличность и отстраненность коллектива от новых сотрудников (12% уволившихся сотрудников выбрали вариант ответа «В коллективе меня постоянно «обходили»» и 13% ответили утвердительно напротив варианта ответа «Слишком безразличное отношение друг к другу»).

Как видно в ресторане «Илья Муромец» недоброжелательно относится к новичкам и отсутствует помощь им в выполнении работы.

На следующий вопрос анкеты «Отношение к Вам вышестоящего руководства» ответы уволившихся сотрудников расположились следующим образом (таблица 2.10).

Таблица 2.10 - Распределение ответов уволившихся сотрудников на вопрос анкеты «Отношение к Вам вышестоящего руководства»

Возможный вариант ответа	Количество ответов, %
1	2
Слишком авторитарное, грубое и невежливое	8
Часто неуважительное, без учета моей личности	10
Не обращали внимания, не замечали меня	19
Бестактное и некультурное	8
Несправедливое, слишком придирчивое к недостаткам	7
Совсем не помогало в работе	26
Слишком либеральное, все вершат неформальные лидеры и «приближенные»	5
Слишком требовательное и принципиальное	8
Нормальное, вполне демократичное	9

Данные результатов таблицы 2.10 еще раз подтверждают тот факт, что в компании слабо развита система наставничества и работа с новыми сотрудниками. Большая часть уволившихся сотрудников (26%) отмечают, что вышестоящее руководство совсем не помогало в работе, а также 19%

уволившихся сотрудников выбрали вариант ответа «Не обращали внимания, не замечали меня».

Данные ответов анкет о социальной удовлетворенности уволившихся сотрудников расположились следующим образом (таблица 2.11).

Таблица 2.11 - Распределение ответов уволившихся сотрудников на вопрос анкеты «Ваша социальная удовлетворенность»

Возможный вариант ответа	Количество ответов, %
1	2
Работа была далеко от дома	4
Частые и длительные командировки	3
Плохо работает общественный транспорт	1
Слишком мало оставалось свободного времени	6
Не было служебного роста	10
Не повышалась моя квалификация	11
Неудовлетворенность условиями труда	4
Отсутствие социальных благ (кредиты, питание, мед. Обслуживание и т.д.)	14
Малореализуемые социальные гарантии (дополнительная пенсия, больничные и т.д.)	15
Вполне удовлетворен	32

По результатам таблицы 2.11 видно, что ответы уволившихся сотрудников на данный вопрос распределились следующим образом: большая часть уволившихся сотрудников (32%) испытывали социальную удовлетворенность, лишь 14% уволившихся сотрудников отметили в качестве недостатка «Отсутствие социальных благ (кредиты, питание, мед. Обслуживание и т.д.)» и 15% - «Малореализуемые социальные гарантии (дополнительная пенсия, больничные и т.д.)», что свидетельствует о слабой мотивационной политике в организации.

По результатам проведенного исследования сделать следующие выводы.

По результатам анализа трудовых ресурсов в ресторане «Илья Муромец» можно отметить отрицательные моменты, такие как повышение

коэффициента текучести кадров за рассматриваемый период и превышение по данному показателю допустимой нормы.

В рассматриваемом периоде произошло увеличение уволившихся «новичков» (проработавших менее 1 года). Анализ так же выявил, что в данной категории в организации в основном работают лица в возрасте до 25-35 лет, зачастую без опыта предыдущей работы в аналогичной должности. Показатели текучести свидетельствуют, что молодым специалистам в организации сложнее всего адаптироваться.

По результатам анализа анкет уволившихся работников в ресторане «Илья Муромец» выявлена основная проблема в системе управления персоналом исследуемой организации: несовершенство системы подбора персонала. Именно на решение данной проблемы должно быть направлено применение и внедрение аутсорсинга в ресторане «Илья Муромец».

Далее следует рассмотреть затраты, которые осуществляет непосредственно отдел кадров ООО «Илья Муромец плюс». К таким затратам относятся:

- оплата труда сотрудников отдела кадров;
- взносы во внебюджетные фонды;
- расходы на канцелярские принадлежности;
- расходы на обучение и тренинги;

Затраты на оплату труда сотрудников отдела кадров представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - Штатное расписание отдела кадров ООО «Илья Муромец плюс»

№ п/п	Должность	Штат. ед.	Тариф, руб.	Премия, руб.	Всего, руб.
1	Начальник отдела кадров	1	30000	10000	40000
2	Главный инспектор	1	25000	8000	33000

Продолжение таблицы 2.12

3	Старший инспектор	1	25000	7500	32500
4	Ведущий инспектор	1	23000	7000	30000
5	Ведущий экономист	1	23000	7000	30000
6	Инспектор	3	16000	5000	63000
7	Менеджер по подбору персонала	3	25000	5000	90000
	Итого:	11			318500

По данным, представленным в таблице 2.12 затраты на оплату труда сотрудников отдела кадров составляют 318,5 тыс. руб.

Соответственно в год затраты на оплату труда сотрудников отдела кадров составляют 3822 тыс. руб.

1. Взносы во внебюджетные фонды

На сегодняшний день годовые взносы во внебюджетные фонды составляют 30% от фонда оплаты труда.

Взносы во внебюджетные фонды рассчитывается по формуле:

$$\text{ВВФ} = 318,5 * 12 * 0,3 = 1146,6 \text{ тыс. руб. в год.}$$

Ежемесячные взносы во внебюджетные фонды составляют 95,55 тыс. руб.

2. Затраты на канцелярские принадлежности.

ООО «Илья Муромец плюс» имеет утвержденные нормы расходов на канцелярские принадлежности. На основании установленных норм и в соответствии с актуальными ценами на канцелярские принадлежности были определены затраты, которые составляют: - 15 тыс. руб. (отдел по работе с персоналом); - 10 тыс. руб. (отдел по подбору персонала).

Таким образом, в таблице 2.13 представим итоговую сумму расходов, которые направлены на содержание отдела кадров ООО «Илья Муромец плюс» в месяц.

Таблица 2.13 - Смета затрат на содержание отдела кадров ООО «Илья Муромец плюс»

№ п/п	Наименование статей	Годовые затраты, тыс. руб.
1	затраты на оплату труда сотрудников	3822
2	взносы во внебюджетные фонды	1146,6
3	затраты на канцелярские принадлежности	300
4	затраты на обучение персонала, а также повышение квалификации:	60,0
4.1	отдела по работе с персоналом	40,0
4.2	отдела по подбору персонала	20,0
5	затраты на поиск персонала:	341,1
5.1	через кадровые агентства	133,5
5.2	через интернет источники	207,6
	superjob.ru	78
	headhunter.ru	86,4
	job.ru	43,2
	Итого расходов:	5669,7

Исходя из данных, представленных в таблице 2.13, было выявлено, что содержание отдела кадров ООО «Илья Муромец плюс» обходится в 5669,7 тыс. руб. в год.

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом на основе аутсорсинга в ООО «Илья Муромец плюс»

3.1 Применение аутсорсинга в организации

Подбор персонала очень важное звено в деятельности всего ресторана в целом. Система подбора персонала, которая существует на данный момент в ООО «Илья Муромец плюс», является недостаточно успешной и имеет некоторые проблемы.

Таблица 3.1 – Проблема процесса подбора персонала и мероприятия по ее устранению

Проблема процесса подбора персонала	Мероприятия по устранению проблем
Работа отдела по подбору персонала осуществляется неэффективно.	Необходимо вывести отдел по подбору персонала на аутсорсинг - разработка алгоритма процедуры перевода отдела по подбору персонала на аутсорсинг - разработка положения о переходе на аутсорсинг

Можно выделить следующие основания неэффективной работы отдела по подбору персонала:

- наличие высокого уровня текучести кадров;
- реальные затраты на подбор персонала превышают установленные;
- наличие большой загруженности менеджеров по подбору персонала.

В ходе анализа системы подбора персонала в ООО «Илья Муромец плюс» были выявлены следующие проблемы:

- наличие высокой текучести кадров;
- менеджеры по подбору персонала имеют большую загрузку;
- услуги кадрового агентства имеют высокие затраты;

- для привлечения персонала используются интернет-сайты, что влечет за собой дополнительные большие расходы.

Для того, что устранить выявленные проблемы предлагается осуществить передачу функций отдела по подбору персонала на аутсорсинг.

Итак, с целью совершенствования подбора персонала рекомендуется реализовать следующие мероприятия:

- необходимо проанализировать рынок поставщиков аутсорсинговых услуг г. Тольятти;

- на основе проведенного анализа выбрать наиболее эффективного и подходящего поставщика;

- осуществить передачу функции отдела по подбору персонала ООО «Илья Муромец плюс» на аутсорсинг.

Вышеуказанные мероприятия позволят снизить текучесть кадров, а также затраты на обслуживание отдела по подбору персонала ООО «Илья Муромец плюс».

Выделим преимущества аутсорсинга, которые компания получит в данном случае:

- услуги аутсорсинга предоставляются непрерывно, в случае отпуска или болезни работника, его обязанности переходят к другому, что обеспечивает бесперебойный процесс;

- профессиональная ответственность со стороны компании по предоставлению аутсорсинговых услуг;

- в отличие от трудового или же коллективного договора со штатным сотрудником, договор аутсорсинга является более гибким;

- в зависимости от текущих требований задача аутсорсинга может быть усложнена или упрощена;

- произойдет значительное снижение затрат, которые связаны со стоимостью рабочих мест, обучением сотрудников.

Рассмотрим алгоритм процедуры перехода отдела по работе с персоналом на аутсорсинг (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Алгоритм процедуры перехода отдела по подбору персонала на аутсорсинг

Алгоритм процедуры перехода отдела по подбору персонала на аутсорсинг	
1 этап	Постановка целей
2 этап	Выбор функций, переданных на аутсорсинг
3 этап	Анализ сильных и слабых сторон
4 этап	Выбор поставщика
5 этап	Внедрение

Далее рассмотрим подробно каждый этап.

1. Переход отдела по подбору персонала на аутсорсинг преследует следующие цели:

- сокращаются затраты на подбор персонала;
- повышается качество подобранного персонала;
- снижается уровень текучести кадров;
- сокращается время закрытия вакансии.

2. Функциональные обязанности, которые будут переданы компании по предоставлению аутсорсинговых услуг:

- проведение анализа современного рынка труда;
- проведение анализа требований, которые предъявляются к кандидатам;
- определение методов и источников привлечения персонала;
- определение методики отбора персонала;
- проведение процедуры отбора кандидатов;
- предоставление своевременной документации и отчетов заказчику.

Проведем анализ сильных и слабых сторон передачи функций отдела по подбору персонала на аутсорсинг.

Таблица 3.3 – Сильные и слабые стороны перехода на аутсорсинг

Сильные стороны	Слабые стороны
Компания может сконцентрировать свои ресурсы на своей основной деятельности	В случае неожиданного отказа от услуг провайдера, либо его банкротства, компания вынуждена будет искать новых партнеров, а затем заново вводить их в дела организации
Появляется возможность привлечения лучших специалистов для организации определенного процесса с максимальной эффективностью	
Появление возможности снижения затрат на существующий в компании персонал, при наличии высокого качества услуг	
Компания по оказанию услуг аутсорсинга принимает на себя значительную часть рисков, которые связаны с делегированием функций	
Аутсорсинг определенных функций позволяет стимулировать процесс упорядочивания и структуризации компаний, имеющих неразвитую организационную структуру управления	

3. Ключевой момент, который определяет успех применения аутсорсинга, заключается в правильном выборе поставщика аутсорсинговых услуг. Ведь аутсорсинг – это не просто вид партнерского взаимодействия, а стратегия управления компанией, которая предполагает под собой осуществление определенной реструктуризации внутрикорпоративных процессов, а также внешних отношений компании. На данный момент в России отсутствует четкое описание способа выбора аутсорсера.

На основании практического опыта компаний, которые используют в своей деятельности аутсорсинг, выделяют пять основных этапов выбора поставщика аутсорсинговых услуг.

Данные этапы представлены на рисунке 3.1.

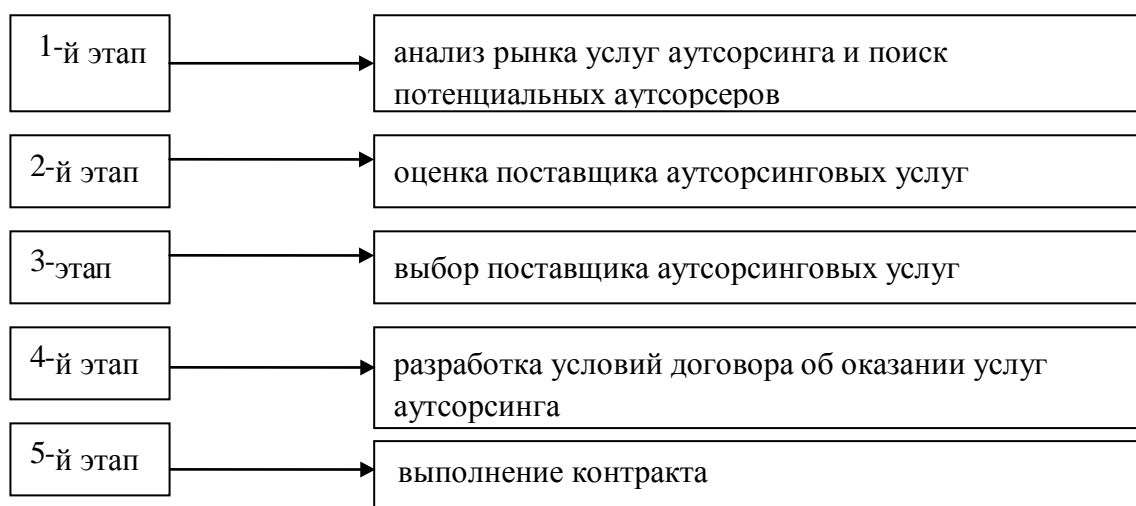


Рисунок 3.1 - Схема выбора поставщика аутсорсинговых услуг

Основываясь на данных этапах, был проведен выбор поставщика аутсорсинговых услуг.

На первом этапе необходимо проанализировать рынок поставщиков аутсорсинговых услуг.

На данный момент в г. Тольятти функционируют более 10 поставщиков услуг аутсорсинга. В целях нашего анализа, рассмотрим 5 лидирующих компаний, действующих на данном рынке: «Комсофт»; «Центр управления персоналом»; «Квел-Ридшн»; «Бизнес Партнер»; «Лидер Тим».

Для того, чтобы провести эффективную оценку поставщика аутсорсинговых услуг, необходимо выделить определенные критерии, позволяющие сделать правильный выбор. В таблице 3.4. представлены критерии для оценки поставщика.

Таблица 3.4 - Критерии для оценки поставщика аутсорсинговых услуг

Критерий	Комментарий
1. Доверие	Оценка опытности поставщика, т.е. количество обслуживаемых клиентов
2. Надежность	Оценка соответствия поставщика тем требованиям, которые предъявляют клиенты

Продолжение таблицы 3.4

3. Обслуживание	Анализ уровня обслуживания поставщика и сравнение его с уровнем заказчика, либо с уровнем других поставщиков
4. Экономия средств	Сопоставление уровня цен данного поставщика с ценами других поставщиков
5. Гибкость	Оценка способности поставщика работать в условиях изменения потребностей заказчика, в случае расширения или свертывания его деятельности
6. Кадровая политика	Анализ кадровой политики поставщика и возможности ее влияния на сотрудников заказчика
7. Жесткость и либерализм в контракте	Выявление желания поставщика касательно заключения с заказчиком «жесткого» контракта или «либерального», то есть существует ли возможность для внесения поправок в контракт
8. Внутренняя квалификация и контроль	Оценка желания поставщика помогать заказчику в целях обеспечения необходимой квалификации его сотрудников, что позволит не только сохранить бизнес на должном уровне, но и будет способствовать его расширению

Основываясь на критериях, представленных в таблице 3.4, была проведена оценка пяти поставщиков аутсорсинговых услуг в г. Тольятти, которая представлен в таблице 3.5.

Оценка производилась по 5-ти балльной шкале.

По данным таблицы 3.5 видно, что наиболее подходящий и удачный поставщик услуг для передачи функций отдела по подбору персонала на аутсорсинг – это компания «Лидер Тим», которая по всем критериям опережает компании-конкуренты.

Таблица 3.5 - Оценка поставщиков аутсорсинговых услуг в г. о. Тольятти

Критерий	Название поставщика				
	«Комсофт»	«Центр управления персоналом»	«Квел-Ридшн»	«Бизнес Партнер»	«Лидер Тим»
Критерий 1	4	4	5	4	5

Продолжение таблицы 3.5

Критерий 2	4	4	4	5	5
Критерий 3	4	5	4	4	5
Критерий 4	5	5	4	4	4
Критерий 5	3	3	4	5	5
Критерий 6	5	4	5	4	5
Критерий 7	3	4	4	3	5
Критерий 8	5	5	5	5	5

Основное преимущество компании заключается в том, что она является лидером по предоставлению услуг подбора персонала. Компания работает на данном рынке уже более 10 лет, что говорит о ней, как о надежном поставщике, которому можно и следует доверять.

Стоимость аутсорсинговых услуг в компании «Лидер Тим» составят 100 тыс. руб. в месяц. Данная сумма чуть выше средней стоимости на рынке аутсорсинга г. Тольятти.

4. Перевод функций отдела по подбору персонала в ООО «Илья Муромец плюс» на аутсорсинг осуществляется на основании «Положения о переводе отдела по подбору персонала в ООО «Илья Муромец плюс» на аутсорсинг».

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Рассмотрим затраты, необходимые для поиска персонала с использованием кадровых агентств в городском округе Тольятти.

Таблица 3.6 - Затраты на поиск персонала с помощью кадровых агентств

№ п/п	Наименование профессии, должности	Причина открытия вакансии	Оплата труда работника (тариф + премия), руб. в месяц	Услуги кадрового агентства в % от годового дохода кандидата	Стоимость услуг кадрового агентства, руб.
1	Экономист финансового отдела	Увольнение работника по собственному желанию	25000	15	10000
2	Консультант	В связи с уходом в декретный отпуск	20000	13	8500
3	Начальник отдела аудита	Уход сотрудника на пенсию	32000	16	15000
4	Директор	Переезд сотрудника в другой регион	45000	17	25000
5	Старший специалист по прямым продажам	Увольнение по собственному желанию	30000	15	20000
6	Клиентский менеджер	Перевод на вышестоящую должность	25000	15	10000
7	Старший менеджер по обслуживанию		30000	15	20000
8	Сервис-менеджер	Окончание сроков контракта	25000	15	10000
9	Аналитик	Перевод на вышестоящую должность	32000	16	15000
	Итого, руб.:				133500

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

Для привлечения персонала в ООО «Илья Муромец плюс» используются следующие интернет сайты:

- superjob.ru;

- headhunter.ru;

- job.ru.

Стоимость годового обслуживания данных источников составляет:

- superjob.ru - 78 тыс. руб.

- headhunter.ru - 86,4 тыс. руб.

- job.ru - 43,2 тыс. руб.

ООО «Илья Муромец плюс» был заключен договор с компанией «Лидер Тим» на передачу функций по подбору персонала на аутсорсинг.

Компания «Лидер Тим» является лидером на рынке аутсорсинговых услуг. За 10 лет успешной работы, компания зарекомендовала себя надежным партнером, который в определенный срок выполнит обязательства по договору.

Сумма по договору на предоставление услуг аутсорсинга составляет 100 тыс. руб. в месяц. От предлагаемых мероприятий компания получает экономический эффект, который заключается в следующих аспектах:

- происходит оптимизация численности персонала отдела кадров;
- снижаются затраты на взносы во внебюджетные фонды;
- сокращаются затраты на обучение персонала.

В таблице 3.7 представлено штатное расписание отдела кадров ООО «Илья Муромец плюс» после перевода функций отдела по подбору персонала на аутсорсинг.

Из таблицы 3.7 видно, что оплата труда сотрудников отдела кадров составляет 228,5 тыс. руб. в месяц и 2742 тыс. руб. в год.

Таким образом, благодаря передаче функций отдела по подбору персонала на аутсорсинг, затраты на фонд оплаты труда снизились на 90,0 тыс. руб. в месяц.

Помимо этого, произошло сокращение затрат на взносы во внебюджетные фонды на 324,0 тыс. руб.

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

№ п/п	Должность	Штат. ед.	Тариф, руб.	Премия, руб.	Всего, руб.
1	Начальник отдела кадров	1	30000	10000	40000
2	Главный инспектор	1	25000	8000	33000
3	Старший инспектор	1	25000	7500	32500
4	Ведущий инспектор	1	23000	7000	30000
5	Ведущий экономист	1	23000	7000	30000
6	Инспектор	3	16000	5000	63000
	Итого:	8			228500

В таблице 3.8 представлен расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий, а именно передачи функций отдела по подбору персонала ООО «Илья Муромец плюс» на аутсорсинг компании «Лидер Тим».

Таблица 3.8- Расчет экономического эффекта от преобразования отдела кадров за счет аутсорсинга

	2015 г. До преобразования отдела кадров	2016 г. После преобразования отдела кадров
Затраты на оплату труда сотрудников, тыс. руб.	3822	2742
Взносы во внебюджетные фонды тыс. руб.	1146,6	822,6
Затраты на канцелярские принадлежности, тыс. руб.	300	180
Затраты на обучение и тренинги, тыс. руб.	60,0	40,0
Затраты на поиск персонала, тыс. руб.	341,1	-
Затраты на услуги аутсорсинговой компании, тыс. руб.	-	1200
Итого:	5669,7	4984,6

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

Заключение

В данной работе была рассмотрена сущность аутсорсинга и аутсорсинговой деятельности. Были сделаны следующие выводы.

Используя аутсорсинг, компания передает часть второстепенных процессов сторонним исполнителям, сохраняя контроль за наиболее важными и значимыми бизнес-процессами своей компании. На сегодняшний день наиболее популярными направлениями аутсорсинга являются юридические услуги, услуги по ведению бухгалтерского учета и отчетности, подбор персонала, рекламные услуги, услуги по содержанию зданий и помещений.

Также был рассмотрен отечественный и зарубежный опыт использования аутсорсинга. Крупные зарубежные компании начали активно использовать аутсорсинг еще с 30-х годов XX века. Первыми компаниями, применившими его на практике, были Ford и General Motors.

Также были рассмотрены возможности и риски при переходе на аутсорсинг. Существуют различные факторы, влияющие на принятие решения о переходе на аутсорсинг. Главными из них являются высокая конкуренция и дефицит некоторых ресурсов. При наличии множества конкурентов, компания будет искать возможности для оптимизации своих расходов, повышения эффективности деятельности. Снижение затрат позволит высвободить ресурсы, необходимые для улучшения функционирования организации.

Преимуществами аутсорсинга также являются: снижение издержек на содержание рабочих мест, использование накопленного опыта специализированных компаний, гибкая реакция на слияния, поглощения, реструктуризации как в рамках одной фирмы, так и в масштабах рынка. Кроме того, происходит активное внедрение информационных технологий.

На протяжении рассматриваемого периода (2014-2016 гг.), то можно говорить о прибытии трудовых ресурсов в ресторане «Илья Муромец». Т.е. в

течение данного периода в компанию принималось больше людей, чем увольнялось. Благодаря постоянному приему работников происходило регулярное обновление кадрового состава.

В течение 2014-2016 гг. коэффициент постоянства кадров находится в пределах 50-60%, при этом можно отметить тенденцию к его снижению. Это является отрицательным фактором, и может повлечь за собой снижение производительности труда, увеличение затрат и снижение выручки.

В 2016 году был проведен опрос увольняющихся, с целью выявления причин ухода сотрудников из компании. В ходе анализа были выявлены следующие проблемы:

- профессиональные компетенции, личностные особенности сотрудников не совпадали с требованиями компании;
- реальные условия работы не соответствовали ожиданиям нового сотрудника;
- отсутствуют эффективные процедуры адаптации новых сотрудников в компании;
- наличие неэффективной системы мотивации и оплаты труда.

Таким образом, в результате анализа трудовых ресурсов ресторана «Илья Муромец» были выявлены как положительные, так и отрицательные тенденции. К положительным факторам можно отнести рост уровня образования персонала, а к отрицательным моментам – рост коэффициента текучести кадров, особенно среди «новичков», в течение рассматриваемого периода и превышение данного показателя его допустимой нормы. Главной проблемой в управлении персоналом ресторана «Илья Муромец» является текучесть персонала.

Для выявления причин такой высокой текучести среди персонала ресторана «Илья Муромец» было проанализировано 20 анкет уволившихся сотрудников в 2016 году.

По результатам анализа удовлетворенности уволившихся сотрудников системой оплаты труда в ресторане «Илья Муромец» видно, что большая

часть уволившихся сотрудников (33%) в целом удовлетворены системой оплатой труда в организации, но все-таки 21% уволившихся сотрудников отметили неудовлетворенность материальным поощрением (размерами вознаграждений, доплат и т.д.) и 16% выбрали вариант ответа «Премии выплачивались субъективно».

По результатам анализа морально-психологического климата в коллективе в ресторане «Илья Муромец» видно, что большая часть уволившихся сотрудников (25% и 22%) в отмечают такие недостатки как «Не до конца объясняют суть работы и заданий» и «Никто не помогает в случае просьбы» соответственно, также наблюдается безразличность и отстраненность коллектива от новых сотрудников (12% уволившихся сотрудников выбрали вариант ответа «В коллективе меня постоянно «обходили»» и 13% ответили утвердительно напротив варианта ответа «Слишком безразличное отношение друг к другу»).

Как видно в ресторане «Илья Муромец» недоброжелательно относится к новичкам и отсутствует помощь им в выполнении работы.

В компании слабо развита система наставничества и работа с новыми сотрудниками. Большая часть уволившихся сотрудников (26%) отмечают, что вышестоящее руководство совсем не помогало в работе, а также 19% уволившихся сотрудников выбрали вариант ответа «Не обращали внимания, не замечали меня».

По результатам анализа анкет уволившихся работников в ресторане «Илья Муромец» выявлена основная проблема в системе управления персоналом исследуемой организации: несовершенство системы подбора персонала. Именно на решение данной проблемы должно быть направлено применение и внедрение аутсорсинга в ресторане «Илья Муромец».

В ходе анализа системы подбора персонала в ООО «Илья Муромец плюс» были выявлены следующие проблемы:

- наличие высокой текучести кадров;
- менеджеры по подбору персонала имеют большую загрузку;

- услуги кадрового агентства имеют высокие затраты;
- для привлечения персонала используются интернет-сайты, что влечет за собой дополнительные большие расходы.

Для того, что устранить выявленные проблемы предлагается осуществить передачу функций отдела по подбору персонала на аутсорсинг.

Итак, с целью совершенствования подбора персонала рекомендуется реализовать следующие мероприятия:

- необходимо проанализировать рынок поставщиков аутсорсинговых услуг г. Тольятти;
- на основе проведенного анализа выбрать наиболее эффективного и подходящего поставщика;
- осуществить передачу функции отдела по подбору персонала ООО «Илья Муромец плюс» на аутсорсинг.

Вышеуказанные мероприятия позволят снизить текучесть кадров, а также затраты на обслуживание отдела по подбору персонала ООО «Илья Муромец плюс».

Реализация мероприятий по передаче функций отдела по подбору персонала на аутсорсинг позволила получить экономический эффект в размере 685,1 тыс. руб. в год. Экономическая эффективность равна 87,9 %.

Список используемой литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 23.05.2016) // Российская газета. – № 238-239. – 08.12.1994.
2. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
3. Борзунова О. Перекаладываем работу на чужие плечи: договор аутсорсинга / О. Борзунова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. – № 11. – С.31-33.
4. Витко В.С., Цатурян Е.А. Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга / В.С. Витко, Е.А. Цатурян. - М.: Статут, 2012. – 128 с.
5. Глущенко, Г. И. Место международной трудовой миграции в мировом хозяйстве [Текст] / Г. И. Глущенко // Вопросы статистики. – 2013. – № 10. – С. 54-68.
6. Драпкин, И. М. Аутсорсинг в системе межфирменных взаимосвязей в мировой экономике [Текст] / И. М. Драпкин, О. С. Мариев // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2012. – № 6. – С. 26-36.
7. Есаулова, А. В. Функционал группы управления комплексными международными проектами [Текст] / А. В. Есаулова // Экономические науки. – 2013. – № 9. С. 100-103.
8. Исавнин А.Г., Фархутдинов И.И. Особенности применения производственного аутсорсинга / А.Г. Исавнин, И.И. Фархутдинов. – М., 2013. – 302 с.
9. Камаев, Р. А. Территориальное планирование (городское проектирование) как модель государственного управления в экономике регионов [Текст] / Р. А. Камаев // Финансовый бизнес. – 2012. – № 6. – С. 20-26.

10. Кархова, И. Ю. Современные тенденции и проблемы развития международной логистики в России и за рубежом [Текст] / И. Ю. Кархова // Российский внешнеэкономический вестник. – 2013. – № 6. – С. 90-108.
11. Климовец, М. В. Аутсорсинг как форма развития международного бизнеса в условиях глобализации [Текст] / М. В. Климовец // Экономические науки. – 2014. - № 12. – С. 151-153.
12. Кожухар, В. М. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / В. М. Кожухар. – Электрон. текст. дан. – Москва: Дашков и К°, 2016. – 292 с.
13. Курбатов, В. Л. От инсорсинга до краудсорсинга – определяемся с понятиями [Текст] / В. Л. Курбатов, С. А. Фурсова, И. Ю. Чупрова // Российское предпринимательство. 2015. – Т. 16, № 22. – С. 4091-4098.
14. Лактионова, О. Е. Международный рынок услуг финансового аутсорсинга, особенности, структура [Текст] / О. Е. Лактионова // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – № 6. – С. 239-244.
15. Лактионова, О. Е. Международный финансовый аутсорсинг: перспективы российских компаний [Текст] / О. Е. Лактионова // Российское предпринимательство. – 2014. № 21. – С. 78-86.
16. Лактионова, О. Е. Теоретические и практические предпосылки развития аутсорсинга учета и управления финансами организаций [Текст] / О. Е. Лактионова // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – № 3. – С. 226-233.
17. Лактионова, О. Е. Управление финансами предприятий на условиях договора аутсорсинга [Текст] / О. Е. Лактионова // Финансы и бизнес. – 2012. – № 3. – С. 134-142.
18. Линец, А. А. Эволюция подхода рассмотрения передачи предприятия в связанных с аутсорсингом ситуациях по праву Европейского союза [Текст] / А. А. Линец // Законодательство. – 2013. – № 7. – С. 49-56.
19. Лоза, Е. Г. Влияние аутсорсинга на развитие международного бизнеса [Текст] / Е. Г. Лоза // Успехи современного естествознания. – 2012. – № 4. – С. 76-78.

20. Маркеева, Г. А. Дилемма выбора стратегии развития в практике международного бизнеса [Текст] / Г. А. Маркеева, С. Г. Михнева // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2013. – № 4. – С. 158-166.
21. Маркеева, Г. А. Эволюция аутсорсинговых отношений в практике международного бизнеса [Текст] // Г. А. Маркеева, С. Г. Михнева // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2013. – № 4 (8). – С. 82-89.
22. Маркеева, Г. А. Этапы и закономерности развития аутсорсинговых отношений: опыт Запада и уроки для России [Текст] / Г. А. Маркеева, С. Г. Михнева // Российское предпринимательство. – 2014. – № 3. – С. 42-52.
23. Михнева, С. Г. Технологии аутсорсинга как современный инструмент формирования бизнес-моделей [Текст] / С. Г. Михнева, Г. А. Маркеева // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2015. – № 1. – С. 239-247.
24. Перепелкин, В. А. Международная торговля и иностранные инвестиции в рамках глобальных производственных систем [Текст] / В. А. Перепелкин, А. А. Радченко // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2014. – № 4. – С. 20-25.
25. Пешкова Т., Коник Н.В., Ефимова С., Рытик С. Аутсорсинг / Т. Пешкова, Н.В. Коник, С.Ефимова, С. Рытик. - М.: Научная книга, 2016. – 312 с.
26. Попов, И. С. Анализ эффективности отечественной и зарубежной предпринимательской деятельности на основе аутсорсинга [Текст] / И. С. Попов // Экономические науки. – 2012. – № 7. – С. 180-183.
27. Сафарова Е. Ю. Аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг персонала / Е.Ю. Сафарова. - М.: Эксмо, 2013. – 310 с.

28. Серебровский, К. Аутсорсинг: повышаем эффективность бизнеса [Текст] / К. Серебровский, Я. Поповидченко // Справочник по управлению персоналом. – 2015. – № 6. – С. 36-38.
29. Синяева, И. М. Маркетинг в коммерции [Текст]: учебник / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев; под ред. Л. П. Дашкова. – 4-е изд. – Москва : Дашков и Ко, 2014. – 548 с.
30. Соколов, В. В. Международные производственные цепочки в АТР [Текст] / В. В. Соколов // Мировая экономика и международные отношения. – 2015. – № 3. – С. 48-55.
31. Тимофеев, М. А. Аутсорсинг, его сущность и необходимость отдельного выделения в ВВП России [Текст] / М. А. Тимофеев // Российское предпринимательство. – 2015. – № 1. – С. 61-74.
32. Третьякова, А. А. Развитие форм и видов аутсорсинга в международном бизнесе [Текст] / А. А. Третьякова // Международная экономика. – 2015. – № 5/6. – С. 77-82.
33. Шейнер, Н. Ю. Тенденции развития сферы услуг в условиях глобализации [Текст] / Н. Ю. Шейнер // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 6. – С. 354-356.
34. Широкова, А. В. Аутсорсинг транснациональных корпораций [Текст] / А. В. Широкова // Вопросы новой экономики. – 2014. – № 2. – С. 28-37.
35. Шлогин, Д. Аутсорсинг от специализированного депозитария [Текст] / Д. Шлогин, Е. Осипова // Рынок ценных бумаг. – 2015. – № 4. – С. 32-34.
36. Юрьев С.В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в РФ: монография / С.В. Юрьев. – М., 2012. – 318 с.
37. Аутсорсинг как новая форма организации бизнеса [Электронный ресурс] // Информ аудит сервис. – Электрон. текст. дан. – Москва, 1996-2016. – Режим доступа: http://www.ias.ru/blog/competition_page/novii_outsourcing.html. – Загл. с экрана.

38. Бухгалтерские услуги в Барнауле от компании «ЦентрКонсалт» [Электронный ресурс] // ЦентрКонсалт. – Электрон. текст. дан. – Барнаул, 2016. – Режим доступа: <http://центрконсалт.рф/barnaul/buhgalterskie-uslugi/>. – Загл. с экрана.
39. Срочный подбор рабочих [Электронный ресурс] // ЦентрКонсалт. – Электрон. текст. дан. – Барнаул, 2016. – Режим доступа: <http://rabochiesng.ru/>. – Загл. с экрана.
40. Benefits of outsourcing [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.flatworldsolutions.com/articles/benefits-of-outsourcing.php/>. – Загл. с экрана.
41. Business process outsourcing as a tool for improving enterprise efficiency [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ageconsearch.tind.io/bitstream/212935/2/3.pdf/>. – Загл. с экрана.
42. Outsourcing and firm productivity [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.fiw.ac.at/fileadmin/Documents/FOKO_II/McCann.pdf/. – Загл. с экрана.
43. Service Offshoring Raises U.S. Productivity [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.nber.org/digest/mar06/w11926.html/>. – Загл. с экрана.
44. The benefits of outsourcing for small businesses [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.nytimes.com/allbusiness/AB5221523_primary.html/. – Загл. с экрана.

Приложение

Анкета

Уважаемый коллега!

К сожалению, Вы покидаете нашу организацию. Для анализа причин увольнения и устранения неблагоприятных обстоятельств просим Вас ответить на ряд вопросов анкеты, выделяя любым способом номера подходящих ответов.

1. Что мешало Вашей трудовой деятельности?

- а) неверно избранная специальность (профессия),
- б) недостаточный уровень образования,
- в) недостаточный уровень квалификации,
- г) слабая материально-техническая база,
- д) слабая квалификация коллег по работе,
- е) отсутствие творческой обстановки,
- ж) отсутствие помощи в адаптации на рабочем месте;
- з) психологическое давление со стороны руководства и сотрудников;
- и) ничего не мешало.

2. Как Вы оцениваете организацию рабочего места?

- а) плохое оборудование рабочего места,
- б) старые технические средства,
- в) устаревшая мебель и дизайн помещения,
- г) плохое состояние служебных помещений (в том числе санитарное),
- д) неблагоприятная экологическая обстановка в районе расположения организации,
- е) тяжелые условия труда (шум, грязь, темно, высоко и т.д.),
- ж) состояние рабочего места удовлетворительное;
- з) другие причины _____

3. Удовлетворяла ли Вас оплата труда?

- а) выбранная система оплаты не позволяет добиваться высоких результатов,
- б) оплата производилась не по труду,
- в) несвоевременные выплаты, постоянные задержки,
- г) премии выплачивались субъективно,
- д) не доволен материальным поощрением (размерами вознаграждений, доплат и т.д.),
- е) уравниловка в оплате труда,
- ж) лучше бы работать по сдельной системе,
- з) лучше бы работать по повременной системе,
- и) система оплаты труда вполне удовлетворительна.

4. Морально-психологический климат в коллективе

- а) в коллективе меня постоянно «обходили»,
- б) постоянные дразги и скандалы,
- в) доминирование национальных отношений в коллективе,
- г) тяжелая психологическая обстановка из-за придирок коллег,
- д) чувствовал себя неуютно, «чужаком»,
- е) не до конца объясняют суть работы и заданий,

- ж) никто не помогает в случае просьбы,
- з) слишком безразличное отношение друг к другу,
- и) хороший, у меня не было проблем.

5. Отношение к Вам вышестоящего руководства

- а) слишком авторитарное, грубое и невежливое,
- б) часто неуважительное, без учета моей личности,
- в) не обращали внимания, не замечали меня,
- г) бестактное и некультурное,
- д) несправедливое, слишком придирчивое к недостаткам,
- е) совсем не помогало в работе,
- ж) слишком либеральное, все вершат неформальные лидеры и «приближенные»,
- з) слишком требовательное и принципиальное,
- и) нормальное, вполне демократичное.

6. Ваша социальная удовлетворенность

- а) работа была далеко от дома,
- б) частые и длительные командировки,
- в) плохо работает общественный транспорт,
- г) слишком мало оставалось свободного времени,
- д) не было служебного роста,
- е) не повышалась моя квалификация,
- ж) неудовлетворенность условиями труда,
- з) отсутствие социальных благ (кредиты, питание, мед. обслуживание и т.д.),
- и) малореализуемые социальные гарантии (дополнительная пенсия, больничные и т.д.),
- к) вполне удовлетворен.

7. Нарушали ли Вы:

- а) устав организации,
- б) философию организации по работе с персоналом,
- в) коллективный договор,
- г) правила внутреннего трудового распорядка,
- д) положение о подразделении,
- е) должностную инструкцию,
- ж) трудовой договор (контракт),
- з) договор о материальной ответственности,
- и) ничего не нарушал.

Спасибо за помощь!