

## МЕСТО ОФФШОРИНГА РАБОЧИХ МЕСТ В ГЕНЕРАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Уточнено понятие оффшоринга рабочих мест, предложены виды стратегий использования оффшоринга рабочих мест, даны их основные характеристики и условия применения. Стратегии ресурсного и позиционного оффшоринга рабочих мест представлены во взаимосвязи со стратегией компании по управлению человеческими ресурсами, а также во взаимосвязи с генеральной стратегией компании.

*Ключевые слова:* оффшоринг рабочих мест, мировой рынок труда, управление человеческими ресурсами, снижение издержек, увеличение капитализации, функциональная стратегия компании, конкурентные преимущества, стратегия оффшоринга рабочих мест.

Yu.N. Rumyantseva

## ROLE OF OFFSHORING IN THE GENERAL STRATEGY OF THE COMPANY

The author of the article gives a more accurate definition to the notion of offshoring, classifies and characterizes strategies of using offshoring, and specifies conditions to implement them. The strategies of position offshoring and resource offshoring are described in interrelation with the company's human resources management strategy, as well as with the general strategy of the company.

*Keywords:* offshoring, global labour market, human resource management, reduction of costs, increasing market capitalization, functional strategy of the company, competitive advantages, the strategy of offshoring.

Оффшоринг как новый способ ведения бизнеса, порожденный глобализацией, позволяет компаниям снижать издержки, увеличивать капитализацию и развиваться более быстрыми темпами, оперативно реагируя на изменения, происходящие на мировом рынке. Его применение в свою очередь требует от современной компании современных форм управления человеческими ресурсами. Таким инновационным методом управления человеческими ресурсами становится оффшоринг рабочих мест. Важно отметить, что оффшоринг рабочих мест необходимо рассматривать как один из методов, реализуемых в рамках стратегии компании по управлению человеческими ресурсами, а его использование представляет собой план, как будет строиться управление персоналом для поддержки генеральной стратегии бизнеса в целом.

Результаты проведенного нами в 2008–2009 гг. исследования 30 российских и зарубежных компаний, использующих оффшоринг рабочих мест [2], показали, что при анализе результатов, получаемых от использования оффшоринга, в компаниях отсутствует системный подход: используемая стратегия оффшоринга рабочих мест не сочетается с прочими элементами системы управления персоналом, а также с генеральной стратегией. Это обусловлено, главным образом, вследствие нечеткого определения самого понятия «оффшоринга», некорректном выражении сущности данного социально-экономического явления.

В рамках настоящей работы мы определяем оффшоринг рабочих мест как инновационный метод управления человеческими ресурсами, при котором осуществляется перенос рабочих мест одной и той же компании из одной страны в другую с целью минимизации расходов на персонал и повышения капитализации. Таким образом, оффшоринговая компания как юридическое лицо вступает с физическими лицами, гражданами другой страны, которые обладают определенными качественными характеристиками, позволяющими обеспечить достижение целей компании, в отношении, регулируемые договором найма. При использовании оффшоринга рабочих мест возникает целый комплекс социально-экономических, организационно-правовых, институциональных и прочих проблем.

В первую очередь, возникает необходимость определения места и взаимосвязи используемой стратегии оффшоринга рабочих мест с генеральной стратегией компании, которая как правило ориентируется на минимизацию издержек на персонал. При этом следует учитывать положительные, и отрицательные аспекты влияния выбора той или иной стратегии использования оффшоринга рабочих мест, в том числе и для каждой конкретной компании и в каждом конкретном случае.

По определению Р. Мэтьюза, стратегия есть приведение целей организации в соответствие с ее возможностями и определяется как траектория временного перехода от одного состояния системы к другому, управляемого соответствующим набором контрольных параметров [1]. Эти контрольные параметры, в свою очередь, и есть «мишени стратегических решений. Одной из таких стратегических мишеней, по нашему мнению, является оффшоринг. Используя данный подход, покажем согласование стратегических целей оффшоринга как бизнес-процесса и отдельного направления — оффшоринга рабочих мест. На рис. 1 показана содержательная составляющая оффшоринга рабочих мест компании как метода управления человеческими ресурсами во взаимосвязи с генеральной стратегией.

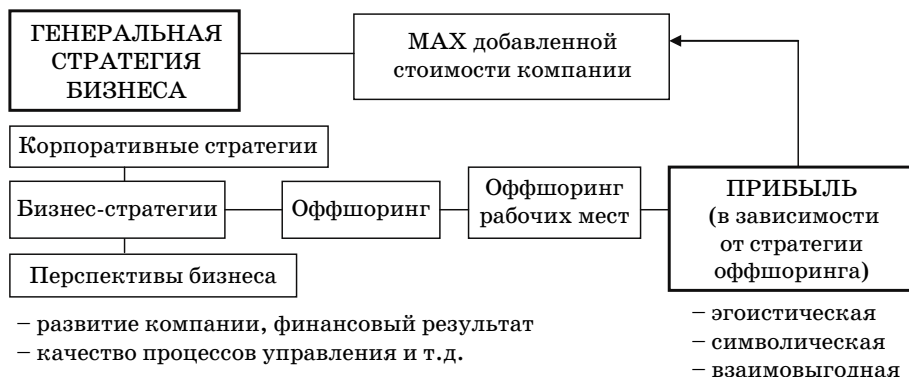


Рис. 1. Элементы пирамиды согласования стратегий организации

Оффшоринг рабочих мест мы рассматриваем как один из методов, анализируемых в рамках стратегии компании по управлению человеческими ресурсами, а выбор его разновидности определяет стратегию управления персоналом для поддержки генеральной стратегии. Исходя из полученных результатов оценки, можно выделить ряд стратегий оффшоринга рабочих мест (рис. 2).

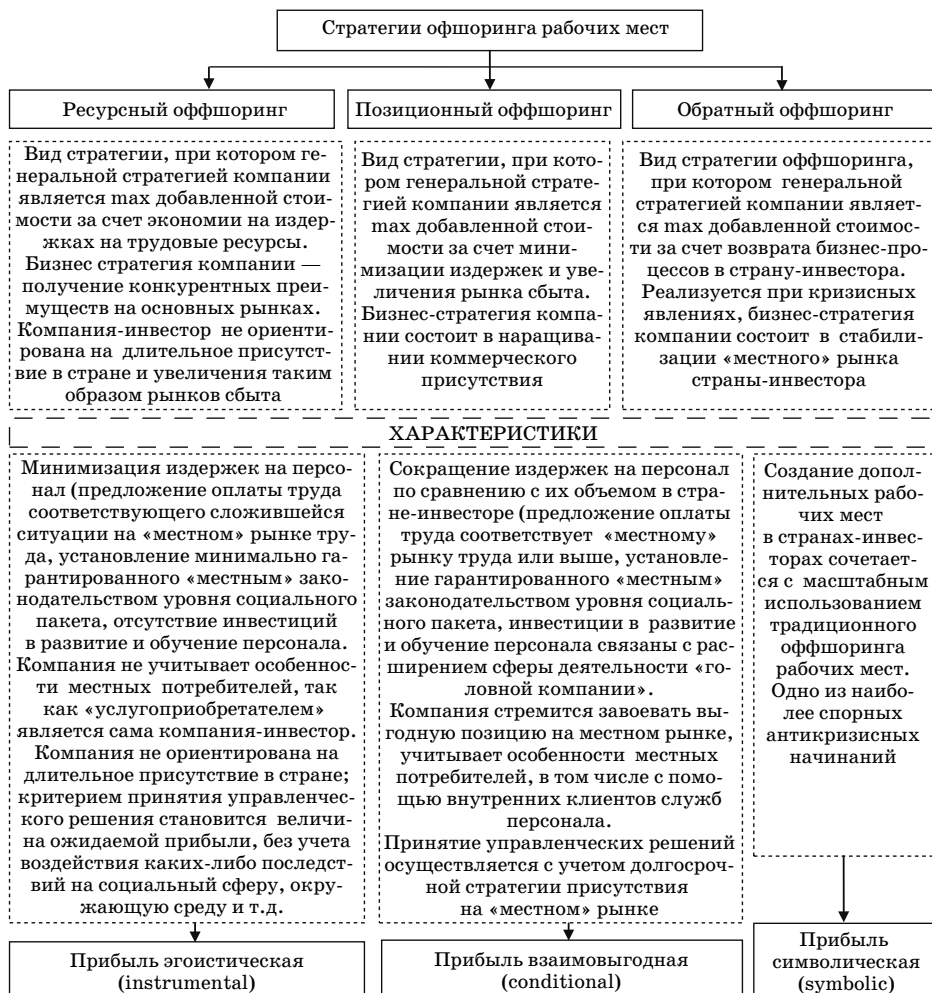


Рис. 2. Виды стратегий оффшоринга рабочих мест

Так, бизнес стратегия иллюстрирует стратегию оффшоринга рабочих мест и наоборот. Совокупность целей и задач, на достижение и решение которых направлена используемая стратегия оффшоринга рабочих мест и принятие решения о выборе/замене соответствующего типа оффшоринга рабочих мест должны соответствовать стратегическим целям и задачам развития компании в целом. Содержательная составляющая оффшоринга рабочих мест определяется генеральной стратегией компании и выбранной целевой функцией оффшоринга.

В таблице представлен вариант такой взаимосвязи при использовании позиционного и ресурсного оффшоринга рабочих мест.

Таким образом, стратегия позиционного оффшоринга рабочих мест сконцентрирована на росте, в фокусе этой стратегии — развитие новых источников дохода и прибыльность. В составе этой стратегии следует выделить организацию франчайзинга и работу по увеличению потребительной ценности персонала.

Стратегия ресурсного оффшоринга рабочих мест направлена на сокращение затрат и повышение производительности. В качестве ком-

понентов этой стратегии выступают улучшение структуры издержек на персонал и повышение эффективности использования активов. Использование данной стратегии с одной базовой целью максимизации прибыли может привести к нарушению социальной справедливости, поэтому, по нашему мнению, является ограниченным способом использования этого инструмента.

**Стратегические цели в управлении человеческими ресурсами при использовании позиционного и ресурсного оффшоринга рабочих мест**

Перспективы бизнеса	Стратегические цели	Стратегические цели в управлении человеческими ресурсами при использовании оффшоринга рабочих мест
Финансовый результат	Повышение добавленной стоимости компании	<i>Позиционный оффшоринг:</i> увеличение объема создаваемой персоналом добавленной стоимости путем инвестиций в персонал
		<i>Ресурсный оффшоринг:</i> увеличение добавленной стоимости за счет фактора «прибыль», путем минимизации затрат на все виды ресурсов, в том числе и трудовые
Клиенто-ориентированность	Увеличение клиентов-потребителей услуг компании	<i>Позиционный оффшоринг:</i> наращивание «коммерческого присутствия»: предоставление услуг потребителям страны — реципиента капитала, в том числе за счет внутренних клиентов служб персонала, учет их потребностей
		<i>Ресурсный оффшоринг:</i> не является целью — стать источником услуг для местных потребителей, так как «услугоприобретателем» является сама компания-инвестор. Ориентирована на получение конкурентных преимуществ на своих основных рынках, используя данный вид стратегии оффшоринга рабочих мест
Качество процессов управления	Оптимизация процессов управления персоналом их ориентация на стратегические цели компании	<i>Позиционный оффшоринг:</i> повышение эффективность процесса создания добавленной стоимости (путем инвестиций в персонал)
		<i>Ресурсный оффшоринг:</i> любые решения зависят от ожидаемой прибыли. Результат реализации данной стратегии оффшоринга- получение эгоистической прибыли
Развитие компании	Построение обучения и развития персонала, корпоративной культуры в соответствии со стратегическими целями бизнеса	<i>Позиционный оффшоринг:</i> наращивание человеческого потенциала — обучение сотрудников компании, выделение соответствующих расходов
		<i>Ресурсный оффшоринг:</i> отсутствие или выделение минимальных расходов на обучение и подготовку персонала, развитие корпоративной культуры

В целом принимаемое решение о виде стратегии использования оффшоринга рабочих мест имеет дискретный характер: принять или отвергнуть ту или иную стратегию использования оффшоринга рабочих мест. Это обстоятельство позволяет строить систему комплексного оценивания ожидаемого эффекта от его реализации, используя в качестве основы укрупненные качественные критерии с небольшим количеством оценочных показателей.

Таким образом, в качестве стратегического целевого ориентира использования оффшоринга рабочих мест, по нашему мнению, является наибольшая степень достижения целей организации с учетом соблюдения принципов социальной справедливости.

**Список использованной литературы**

1. Мэтьюз Р. Новая модель стратегии: адаптация к современной ситуации в России / Р. Мэтьюз // Экономические стратегии — 2000. — № 1. — С. 82–98.
2. Румянцева Ю.Н. Оффшоринг персонала как метод управления человеческими ресурсами в современных условиях / Ю.Н. Румянцева // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2009. — № 6 (68). — С. 143–145.

**Bibliography (transliterated)**

1. Met'yuz R. Novaya model' strategii: adaptatsiya k sovremennoi situatsii v Rossii / R. Met'yuz // Ekonomicheskie strategii — 2000. — № 1. — S. 82–98.
2. Rumyantseva Yu.N. Offshoring personala kak metod upravleniya chelovecheskimi resursami v sovremennykh usloviyakh / Yu.N. Rumyantseva // Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii. — 2009. — № 6 (68). — S. 143–145.

**Информация об авторе**

*Румянцева Юлия Николаевна* — аспирант кафедры экономики труда и управления персоналом Байкальского государственного университета экономики и права, г. Иркутск, e-mail: paul\_verlaine@mail.ru.

**Author**

*Rumyantseva Yuliya Nikolaevna* — post-graduate student, Chair of Labour Economy and Personnel Management, Baikal National University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: paul\_verlaine@mail.ru.