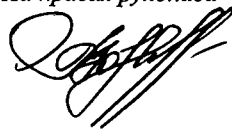


0-794860

На правах рукописи



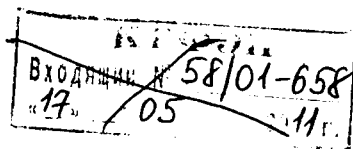
Румянцева Юлия Николаевна

**Оффшоринг рабочих мест: социально-экономические  
особенности и эффективность использования**

Специальность 08.00.05 — Экономика и управление народным  
хозяйством (экономика труда)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Иркутск — 2011



**Работа выполнена на кафедре экономики труда и управления персоналом  
Байкальского государственного университета экономики и права**

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
Былков Владимир Георгиевич

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
Алиев Исмаил Магеррамович

доктор экономических наук, профессор  
Новаковская Ольга Александровна

**Ведущая организация:** Омский государственный университет им.  
Ф.М. Достоевского.

Защита состоится **08 июня 2011 г. в 13-00 часов** на заседании диссертационного совета Д 212.070.01 при Байкальском государственном университете экономики и права по адресу: 664003, г. Иркутск, ул. К. Маркса, 24, корпус 9 БГУЭП, зал заседаний ученого совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Байкальского государственного университета экономики и права по адресу: 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, корпус 2, аудитория 101.

Отзывы на автореферат направлять по адресу: 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, БГУЭП, ученому секретарю диссертационного совета Д 212.070.01.

Объявление о защите и автореферат размещены **06 мая 2011 г.** на официальном сайте Байкальского государственного университета экономики и права: [www.isea.ru](http://www.isea.ru)

Автореферат разослан «06» мая 2011 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
доктор экономических наук, профессор



НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000807390

Т. В. Огородникова

## I. Общая характеристика работы

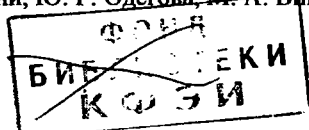
**Актуальность темы исследования.** Одним из ключевых процессов развития мировой экономики является прогрессирующая глобализация — усиление взаимосвязей и взаимозависимостей экономик отдельных стран, влияния международных экономических отношений на национальные экономики, участие стран в мировом хозяйстве. В сложившихся условиях развиваются новые способы ведения бизнеса. Одним из таких способов является оффшоринг, который 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, при котором осуществляется перенос рабочих мест одной и той же компании из одной страны в другую с целью минимизации расходов на персонал и повышения её капитализации. Это связано с тем, что в условиях экономического кризиса необходима активизация человеческого фактора для достижения эффективности и конкурентоспособности организаций. В результате формируется новый тип современной международной компании, которая основана на глобальном разделении труда.

Именно рынок труда является важнейшей подсистемой экономики и служит одним из наиболее достоверных индикаторов происходящих изменений. В этой связи представляют интерес подходы к управлению человеческими ресурсами данных компаний. Ведь компании, осуществляющие перенос рабочих мест за границу, декларируют об одинаковых подходах к управлению человеческими ресурсами, однако на практике это не всегда так.

Вместе с тем, оффшоринг рабочих мест в теоретическом плане представляет собой пока еще малоисследованную сферу. Нет четкого унифицированного понятия, из области исследований практически исключен анализ факторов, влияющих на выбор оффшоринга рабочих мест, методический аспект оценки его социально-экономической эффективности. Потребность в четком понимании современных тенденций распределения и использования рабочей силы, актуальность рассматриваемых вопросов предопределили необходимость определения социально-экономических особенностей оффшоринга рабочих мест и разработки на их основе соответствующего комплекса мероприятий по оценке социально-экономической эффективности его использования.

**Степень разработанности проблемы.** Общие и специфические проблемы управления человеческими ресурсами находят отражение в трудах российских и зарубежных экономистов, социологов, являются предметом обсуждения на многочисленных конференциях как внутри страны, так и за рубежом.

Всестороннее изучение методов управления человеческими ресурсами невозможно без обращения к трудам отечественных и зарубежных экономистов: Э. Мэйо, Ф. Роззлизбергера, Т.Шульца, Г.Беккера, Д. Макгрегора, Э. Флэмхольца, Т. Питерса, Р. Уолтона, Р. Уотермана, Д. Ульриха, Г.Я. Гольдштейна, Дж. Б. Хейвуда, Ж-Л Бравара, Р. Моргана, Т. Питерса, К. Нордстрема, Й. Риддерстале, М. Армстронга, Д.Нортон, Р. Каплана, Р. Метьюза, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, С.А. Шапиро, С. Шекшни, Ю. Г. Одегова, М.А. Винокуро-



ва, В.Г. Былкова, А.Я. Кибанова, Л.П. Виноградовой, Д.В. Михайлова, Е. Аксенова, И. Альтшулера, В.И. Бовыкина, И. Г. Носыревой, Т. Г. Озерниковой и др.

Отдельные характеристики социального инвестирования и этического подхода к определению роли бизнеса изложены в работах И.Ю. Беляева, О.Р. Зыкова, М.И. Либоракина, С.Е. Литовченко, С.В. Ивченко, Л.А. Плотицына, Ю.Н. Попова, С.В. Туркина, Н.Л. Хананашвили, В.Н.Якимца, М.А.Эскиндарова и др.

Исследование проблем глобализации и их влияния на рынок труда, как научного направления, находится в стадии становления. Среди ученых, занимающихся разработкой этой проблемы, наблюдается широкий диапазон в подходах и методологии анализа глобализации, трактовке ее содержания, движущих сил, механизмов и сроков действия. Вопросы мировой экономики и международного разделения труда затронуты еще в работах А. Смита, дальнейшую разработку они получили в трудах К. Маркса. Проблемы регулирования экономики в условиях глобализации рассмотрены в работах У. Бека, Э. Вайцзеккера, И. Валлерстейна, П. Херста, Г. Томпсона, М. Портера, Дж. Стиглица, Т. Фридмана и других авторов. В России этот вопрос исследован в трудах А.В. Бузгалина, М.И. Делягина, С.И. Долгова, В.И. Иноземцева, Э.Г. Кочетова, В.В. Михеева, А.А. Неклесса и др. Методология формирования мирового рынка труда представлена в работах Р.И. Цвылева, Н.Ф. Рыданова, А.К. Жирицкого и др.

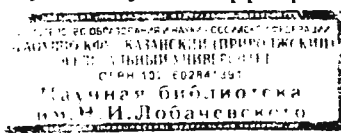
Необходимо отметить недостаточную исследовательскую в отечественной экономической литературе данной темы, и наряду с этим, обилие в зарубежной литературе неизвестного отечественной научной общественности материала по ней, который следовало бы ввести в научный оборот.

**Целью данного диссертационного исследования** является выявление социально-экономических особенностей оффшоринга рабочих мест и разработка методических подходов к оценке социально-экономической эффективности его использования.

Цель предопределяет постановку следующих исследовательских задач:

- обобщить существующие подходы российских и зарубежных экономистов к управлению человеческими ресурсами, а также раскрыть сущность, содержание, определить принципы использования оффшоринга рабочих мест в условиях глобализации рынка труда;
- расширить представление об оффшоринге рабочих мест как альтернативной форме организации рабочих мест, выделяя специфические особенности его применения для реализации стратегических целей бизнеса;
- проанализировать зарубежный и отечественный опыт использования оффшоринга рабочих мест;
- разработать методические подходы к оценке социально-экономической эффективности использования оффшоринга рабочих мест в условиях глобализации экономики.

**Объектом данного диссертационного исследования** являются российские и зарубежные компании, использующие оффшоринг рабочих мест.



**Предметом исследования** являются социально-экономические отношения, складывающиеся в процессе использования оффшоринга рабочих.

**Область исследования.** Диссертация выполнена в рамках паспорта специальностей ВАК 08.00.05– «Экономика и управление народным хозяйством», специализация 5 «Экономика труда», в соответствии с п. 5.4 «Система отношений «человек-производство» (виды, содержание, разделение, кооперация, специализация труда и т.д.); закономерности и новые тенденции формирования, распределения, обмена и использования рабочей силы; механизмы повышения их эффективности в социальной рыночной экономике; пути эффективного использования действующих и создания новых рабочих мест».

**Методологической основой** исследования послужили фундаментальные и прикладные труды зарубежных и отечественных учёных в области экономики труда, институциональной экономики и управления персоналом. Используются материалы специализированных периодических изданий, законодательные акты, нормативные документы.

**Информационно-эмпирическую базу** исследования составили нормативно - правовые документы по вопросам трудового права, регулирования деятельности коммерческих структур; данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации; эмпирические исследования управления человеческими ресурсами на предприятиях России и за рубежом; данные Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ); финансовая и статистическая отчетность ряда российских и зарубежных компаний; результаты практической работы и внутренняя отчетность российских и зарубежных консалтинговых агентств, неправительственных международных и российских организаций; информационные ресурсы сети Интернет; монографии и статьи отечественных и зарубежных ученых в периодических изданиях; материалы научно-практических конференций и другая экономическая информация, собранная и обобщенная непосредственно соискателем, а также результаты эмпирических исследований автора.

**Научная новизна диссертационного исследования.** В соответствии с формулой специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством», охватывающей «различные аспекты изучения экономических систем в качестве объектов управления, изучение субъектов управления экономическими системами (государственные, транснациональные, региональные, корпоративные управленческие структуры) и т.д.», научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии теоретических положений современных тенденций распределения и использования рабочей силы, выявлении социально-экономических особенностей оффшоринга рабочих мест и разработке методических подходов к оценке его социально-экономической эффективности на уровне хозяйствующего субъекта.

**Теоретическая значимость проведенного исследования** заключается в расширении представления об оффшоринге рабочих мест как объективной необходимости трансформации занятости и инновационном инструменте управления человеческими ресурсами, классификации стратегий оффшоринга рабочих мест и разработке методических подходов к оценке социально-

экономической эффективности его использования на уровне хозяйствующего субъекта

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что обоснованные в диссертационном исследовании теоретические выводы и практические рекомендации направлены на широкое использование как хозяйствующими субъектами, при выборе стратегии управления человеческими ресурсами и использования оффшоринга рабочих мест, так и органами управления – для формирования программ снижения напряжённости при появлении на рынке труда компаний, использующих оффшоринг рабочих мест. Результаты исследования могут рассматриваться в качестве основы для дальнейших научных изысканий в области управления человеческими ресурсами.

Теоретические и методические положения диссертационного исследования нашли применение в учебном процессе при преподавании дисциплин «Рынок труда», «Управление персоналом организации», «Менеджмент».

**Апробация результатов работы.** Основные положения и выводы диссертационной работы докладывались и обсуждались на четырёх научно-практических конференциях (70-я научная конференция студентов и магистрантов, проходящая в рамках подготовки к 80-летию образования университета под девизом «Компетенция и профессионализм- наша цель», Иркутск, 2009 г.; 20-я ежегодная конференция аспирантов и их научных руководителей, Иркутск, 2009 г.; межрегиональная научно-практическая конференция «Проблемы и перспективы развития экономики труда и управления персоналом», Иркутск, 2008 г., межрегиональная научно-практическая конференция «Проблемы и перспективы развития экономики труда и управления персоналом», Иркутск, 2007 г.), обсуждались в рамках круглого стола III-его Байкальского кадрового форума (г. Иркутск, 2011 г.).

Результаты исследования в части определения особенностей компаний, использующих оффшоринг рабочих и расположенных на территории Иркутской области, нашли отражение при проведении мониторинга в рамках Программы комплексного социально-экономического развития Иркутской области на период до 2020 года.

Результаты исследования в виде практических рекомендаций по оценке социально-экономической эффективности использования оффшоринга рабочих мест на территории стран Юго-Восточной Азии использованы в деятельности ОАО АКБ «МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ КЛУБ», при реализации процедуры оценки социально-экономической эффективности используемой стратегии оффшоринга рабочих мест для Акционерного банка «Таатта» ЗАО (г. Якутск, Республика Саха (Якутия), Россия).

Основные результаты диссертационной работы используются при выполнении проекта Министерства образования и науки РФ «Развитие системы управления человеческими ресурсами региона при переходе к инновационной экономике» (РНП 2.1.3/1461), выполняемого в рамках аналитической ведомственной целевой программы «Развитие научного потенциала высшей школы (2009-2011 гг.)». Тема зарегистрирована во ВНИЦентре, номер госрегистрации 01200902100. Основные выводы и результаты работы представлены в отчетах по проекту.

**Публикации.** Основные положения диссертационного исследования представлены в 6 печатных работах общим объемом 1,7 п.л. (1,7 п.л. авторских), в том числе две работы в реферируемом ВАК научном журнале «Известия Иркутской государственной экономической академии».

**Структура работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, изложена на 197 страницах текста, содержит 28 таблиц, 30 рисунков и 2 приложения. Библиографический список включает 141 наименование.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, охарактеризована степень разработанности изучаемой проблемы, показана теоретическая и практическая значимость работы, сформулированы цели и задачи диссертационного исследования, определены полученные научные результаты и элементы научной новизны.

В первой главе «Оффшоринг рабочих мест как инновационный инструмент управления человеческими ресурсами» представлены результаты исследования сущности понятия «оффшоринг рабочих мест», выявлены предпосылки его возникновения и развития, а также определены факторы, ограничения развития и негативные последствия его использования в условиях глобализации рынка труда. Проанализированы существующие подходы российских и зарубежных экономистов к управлению человеческими ресурсами, на основе которых показаны место и значимость оффшоринга рабочих мест как инновационного инструмента управления человеческими ресурсами в процессе достижения стратегических целей бизнеса. Обоснованы основные характеристики стратегий оффшоринга рабочих мест, а также разработана классификация данных стратегий в зависимости от вида и характера получаемых конкурентных преимуществ.

Во второй главе «Исследование социально-экономических особенностей использования оффшоринга рабочих мест» определены масштабы развития оффшоринга рабочих мест на зарубежных и отечественных предприятиях. Представлены результаты исследования деятельности компаний, использующих оффшоринг рабочих мест, на основе которых даны сравнительные характеристики хозяйствующих субъектов, использующих оффшоринг рабочих мест.

Определено место России на мировой карте оффшоринга, выделены факторы, способствующие и препятствующие развитию оффшоринга рабочих мест на территории РФ.

В третьей главе «Методические подходы к оценке социально-экономического использования оффшоринга рабочих мест» выделены цели и задачи оценки социально-экономической эффективности использования оффшоринга рабочих мест. Определены методические подходы и разработан алгоритм данной оценки, включающий перечень возможных исходных данных для расчета показателей эффективности на уровне хозяйствующего субъекта.

В заключении обобщены результаты диссертационного исследования, сформулированы основные выводы, определены направления практического использования полученных результатов.

## II. Основные положения и результаты исследования, выносимые на защиту

1. Определены экономические, организационные и социальные факторы внешней среды, оказывающие влияние на формирование необходимости использования оффшоринга рабочих мест. Выявлены предпосылки возникновения и развития оффшоринга рабочих мест (политические, социально-экономические, организационные и правовые), определены преимущества, ограничения и негативные последствия использования оффшоринга рабочих мест.

Подходы к управлению персоналом как главному ресурсу компании, меняются. Данные изменения отражают, в первую очередь, переосмысление роли и места человека в компании. Оффшоринг привлёк всеобщее внимание, когда компании США начали перемещать текстильные технологические операции в Китай и Юго-Восточную Азию, а затем в Центральную Америку и Индокитай.

На основе подходов к управлению человеческими ресурсами Ф. Тейлора, Э.Мэйо, Ф. Розлизбергер, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмин, А.Каммеля, П.Хентце и др. , выделим факторы внешней среды, оказывающие влияние на формирование необходимости использования оффшоринга рабочих мест, и предпосылки возникновения оффшоринга рабочих мест, учитывая общие тенденции мирового рынка труда (Рис.1. и Табл.1.).

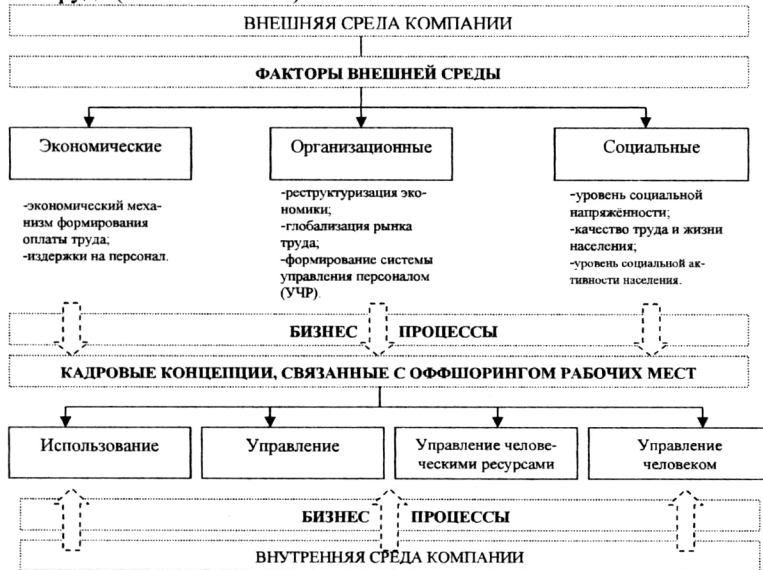


Рис. 1. Влияние факторов внешней среды на формирование необходимости использования оффшоринга рабочих мест

По нашему мнению предпосылки возникновения и развития оффшоринга рабочих мест допустимо классифицировать в соответствии с теми видами внешних условий, при которых существует мировой рынок труда: политические, социально-экономические, организационные и правовые условия (Табл.1).

Таблица 1

## Основные предпосылки возникновения оффшоринга рабочих мест

№ п/п	Предпосылки возникновения оффшоринга рабочих мест	Характер проявления
1.	<i>Политические</i>	
1.1	<b>Снятие барьеров на торговлю товарами</b>	1. Ратификация соглашений о свободной торговле, устанавливающих протекционистские правила против внешних производителей, позволила странам-участницам получить ряд преимуществ и создала основу для более широкой интеграции стран и усиления процессов глобализации.
2	<i>Социально-экономические</i>	
2.1.	<b>Глобализация рынков</b>	1. Увеличение скорости и интенсивности взаимопроникновения экономик стран друг в друга, что делает национальные экономики стран взаимозависимыми. 2. Интеграция элементов национальных экономик (национальные производители, потребители, финансовые и другие институты) напрямую в общее мировое экономическое пространство.
	<i>в т.ч. рынка труда</i>	3. Формирование нового рынка как единого рыночного пространства, в т.ч. мирового рынка труда. 4. Появление новых источников конкурентных преимуществ и путей снятия ограничений ресурсной базы (нехватка персонала или технологий) 5. Модификация рыночных и государственных методов регулирования, и в первую очередь, это касается управления человеческими ресурсами.
2.2.	<b>Либерализация торговли и инвестиций</b>	1. Конкуренция на внутренних рынках национальных производителей и иностранных экономических субъектов. 2. Качественное изменение во взаимодействии отдельных национальных экономик (поток товара, капитала, инвестиций). 3. Большая связь национальных производителей с иностранными потребителями. 4. Реорганизация международной производственно-сбытовой сети и перенос производства в другие страны.
2.3.	<b>Гибкость рабочей силы и сокращение полной занятости</b>	1. Снижение привлекательности полной занятости в результате быстрого роста отчислений на социальное обеспечение. 2. Усиление тенденций к понижению количества рабочих мест на производстве.
2.4.	<b>Миграционные процессы</b>	1. Увеличение свободы действий работодателей в результате притока мигрантов и ослабления позиции работников, объединенных в профсоюзы. 2. Обеспечение стандартов качества предоставляемых услуг и/или выпускаемых товаров в результате доступа к значительным квалифицированным "англоговорящим" людским ресурсам.
3.	<i>Организационные</i>	
3.1.	<b>Технологическое развитие и внедрение новых технологий</b>	1. Возможность осуществления деятельности в круглосуточном режиме. 2. Возможность осуществления контроля деятельности из любой точки мира. 3. Автоматизация HR-функций.
4.	<i>Правовые</i>	
4.1.	<b>Изменения в структуре занятости и снижение роли профсоюзов</b>	1. Сокращение доли работающих в добывающих отраслях, обрабатывающей промышленности, на транспорте, где профсоюзы были традиционно сильны. 2. Увеличение доли занятых в сфере услуг, где роль профсоюзов незначительна. 3. Смещение акцентов в вопросе предоставления гарантий занятости: снижение оплаты труда или вынос рабочих мест в другие страны, ухудшение пенсионного обеспечения при сохранении рабочих мест.
4.2.	<b>Снижение роли коллективных соглашений</b>	1. Незначительная роль коллективных соглашений. В ЕС системой коллективных договоров охвачено 98 % работников в Австрии, 95 % - во Франции и Финляндии, 92 % - в Германии, то в США - только 12%. 2. Увеличение мобильности работников: если собственное будущее компании под вопросом, то невозможно гарантировать экономическую безопасность работников.

На фоне усиливающейся глобализации руководство компаний было вынуждено искать новые пути оптимизации хозяйственной деятельности, позволяющие сохранять и укреплять конкурентное преимущество на рынке. Потребность любой компании минимизировать свои риски и затраты является основным двигателем в поиске новых решений. Оффшоринг как новый способ ведения бизнеса, порожденный глобализацией, позволил компаниям снижать из-

держки, увеличивать капитализацию и развиваться более быстрыми темпами, оперативно реагируя на изменения, происходящие на мировом рынке.

Определим факторы, обеспечивающие привлекательность оффшоринга рабочих мест и влияющие на его развитие (Табл.2).

Таблица 2

Преимущества оффшоринга рабочих мест		Характер проявления
№ п/п	Преимущества оффшоринга рабочих мест	
1.	<b>Возможность снижения затрат</b>	1. Снижение издержек благодаря использованию дешевой рабочей силы в развивающихся странах.
2.	<b>Возможность функционирования на глобальном уровне</b>	1. Возможность круглосуточного функционирования обеспечивается наличием подразделений в разных странах. 2. Доступ к значительным квалифицированным "англоговорящим" людским ресурсам за рубежом, позволяет компании обеспечивать стандарты качества предоставляемых услуг и/или выпускаемых товаров.
3.	<b>Возможность получения конкурентных преимуществ</b>	1. Снятие ограничений ресурсной базы (нехватка персонала или технологий) за счёт применение новых ресурсов, недоступных внутри страны (специализированного оборудования, знаний, технологий и т.д.) 2. Высвобождение ресурсов компании за счёт снижения издержек компании на персонал. 3. Повышение инвестиционной привлекательности компаний за счёт улучшение ориентации компании на потребителей, ускорение получения реинжиниринговых преимуществ.

Таким образом, оффшоринг рабочих мест позволяет компании экономить расходы, значительно снижать трудоемкость и затраты на персонал, концентрироваться на основных бизнес-процессах компании.

Автором определены особенности применения оффшоринга рабочих мест, а также основные ограничения его использования (Табл.3).

Таблица 3

Особенности применения и основные ограничения оффшоринга рабочих мест

№ п/п	Особенности применения оффшоринга рабочих мест	Потенциальные «проблемы» при использовании оффшоринга рабочих мест	Ограничения использования оффшоринга рабочих мест
1.	<b>Государственное регулирование социально-трудовых отношений в стране-реципиенте</b>	Нарушение национального законодательства иностранных государств может привести к серьезным последствиям.	1. Издержки компания при обеспечении соблюдения трудового законодательства страны-реципиента, 2. Легальные возможности минимизации затрат на соблюдение трудового законодательства, в т.ч. «белые пятна» законодательства. Так, например, трудовое законодательство РФ является достаточно жестким в части прописанных норм, но при этом отсутствуют рычаги, обеспечивающие контроль его соблюдения.
2.	<b>Разница в часовых поясах</b>	Разница во времени между офисами в США, Европе и Азии может составлять до от 7 до 14 часов. Работники компании при использовании оффшоринга рабочих мест могут уже закончить работу, в то время как в «головной» компании рабочий день только начался.	1. Условие о необходимости смещения рабочего графика и возможности работы во внеурочное время в случае непредвиденных обстоятельств (обязательное условие коллективного договора). 2. Необходимость учитывать особенности сферы деятельности конкретной компании, а также ее специфику.
3.	<b>Недостаточный контроль со стороны «головной» организации</b>	Невозможности постоянного физического присутствия собственника и осуществления им непрерывного контроля. Наиболее отпугивающая проблема при принятии решения о переносе рабочих мест на территории других стран.	1. Четкое указание в контрактах сотрудников всех задач деятельности. 2. Применение жестких санкций за невыполнение поставленных задач (позволит минимизировать потери компании в случае допущенных сбоев).

4.	<b>Политическая стабильность страны- реципиента</b>	Политическая нестабильность - одна из самых существенных угроз при работе с зарубежными поставщиками услуг, т.к. можно рассмотреть страну- реципиента как «поставщика» рабочей силы для «головной» компании.	1. Необходимость работы одновременно с несколькими «поставщиками» в разных странах, чтобы в случае нестабильности можно было перевести часть заказов в другое государство. 2. Особое значение приобретают сфера деятельности конкретной компании, а также её специфика.
5.	<b>Особенности рабочей силы страны- реципиента</b>	Рабочая сила стран-реципиентов обладает одной из требуемых характеристик: работники могут обладать техническими навыками, но отсутствует опыт, связанный с реальным бизнесом, или не имеют опыта работы на определённом оборудовании, могут не понимать сложившиеся бизнес-практики регионов и др.	1. Необходимость учитывать особенности и характеристики рабочей силы конкретной страны – реципиента. 2. Необходимость обучения персонала в соответствии с корпоративными специальными производственными бизнес - технологиями. 3. Необходимость проведения анализа уже имевших место бизнес- моделей и опыта в конкретных регионах функционирования компании.
6.	<b>Уровень развития инфраструктуры страны-реципиента</b>	Эффективное взаимодействие при оффшоринге рабочих мест возможно только в случае наличия хорошей коммуникационной инфраструктуры, соединяющей две страны.	Необходимо привлекать "сертифицированных" профессионалов, обладающих специальным опытом в таких процессах.
7.	<b>Имидж компании-инвестора капитала</b>	Компания вынуждена принимать во внимание общественное мнение, связанное с негативным отношением к переводу части мощностей в другие страны.	Необходимость комбинации: перевод части рабочих мест в другие страны с сохранением присутствия в государстве базирования.

Таким образом, при использовании оффшоринга рабочих мест компании должны учитывать ряд факторов, действие которых может оказать значительное влияние на конечные результаты его использования. Наилучшим решением может стать комбинация: перевод части рабочих мест в другие страны с сохранением присутствия в государстве базирования. Наряду с явными преимуществами, которые получают компании, использующие оффшоринг рабочих мест, имеются и ряд последствий использования оффшоринга рабочих мест, требующие внимания (Табл. 4).

Таблица 4  
Основные негативные последствия использования оффшоринга рабочих мест

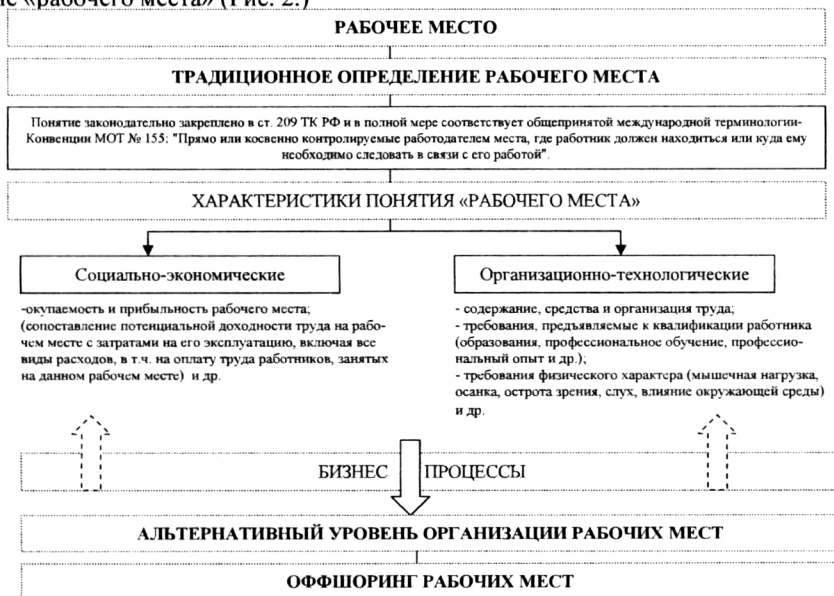
№ п/п	Основные негативные последствия	Характер проявления
1.	<b>Повышение уязвимости работников</b>	1. Замедление роста оплаты труда в развитых странах.
2.	<b>Увеличение неравенства работников</b>	1. Снижение занятости в виду сокращения рабочих мест и их переноса на территорию другого государства. 2. Снижение уровня оплаты труда неквалифицированных работников. 3. Усиление разницы в оплате труда не только неквалифицированных, но и высококвалифицированных работников.
3.	<b>Деградация или полное исчезновение отдельных отраслей национальной экономики</b>	1. Дестабилизация социально-экономической обстановки в результате массового переноса рабочих мест на территории других государств.
4.	<b>Эффект потери рабочих мест от оффшоринга</b>	1. Более подвержен влиянию оффшоринга сектор обслуживания. Сектор информационных технологий и телекоммуникаций потерял 20% рабочих мест в странах ЕС, Австралии, Канады, для США потери составили- 22-29%.

Таким образом, оффшоринг рабочих мест действительно является потенциальным источником уязвимости для работников, поскольку рабочие места стали более уязвимы в условиях негарантированной занятости. В свою очередь, сокращение рабочих мест может привести к деградации или полному исчезновению отдельных отраслей национальной экономики.

**2. Расширено социально-экономическое содержание оффшоринга рабочих мест, которое заключается не только в альтернативном способе организации рабочего места, но и в объективной необходимости трансформации занятости. Предложена классификация факторов внутренней и внешней среды (факторы-ограничители, инновационные факторы и факторы развития), формирующих необходимость использования оффшоринга рабочих мест.**

А. Смит теоретически обосновал принцип абсолютных преимуществ (абсолютных издержек), чуть позже Д. Риккардо разработал теорию сравнительного преимущества, которая гласит, что изобилие тех или иных ресурсов, определяет производственную специализацию конкретной экономики, а недостающие товары и услуги государство получает в результате обмена. Таким образом, оффшоринг был теоретически определен еще за два столетия до его фактического появления.

В экономической литературе и практике термин «оффшоринг» появился в середине 90-х годов XX века и означал перемещение внутренней бизнес-единицы компании из одной страны на территорию другой. Большинство компаний относилось к оффшорингу как к простому способу сэкономить на рабочей силе или возможность обрести дополнительные ресурсы, необходимые для роста бизнеса, но на современном этапе оффшоринг следует рассматривать в качестве долговременной стратегической политики, способствующей развитию и росту бизнеса. В условиях глобализации рынка труда меняется само понимание «рабочего места» (Рис. 2.)



**Рис.2. Оффшоринг рабочих мест как альтернативный уровень организации рабочих мест**

В «экономике знаний» труд становится все более совместным, и для людей определенных профессий нет необходимости быть привязанным к определенной географической точке осуществления своего труда. Такое возрождение интереса к «альтернативным способам организации рабочего места» можно назвать «глобальным», исходя из этого, по мнению автора, необходимо рассматривать и само понятие «оффшоринга рабочих мест».

Формирование необходимости использования оффшоринга рабочих мест, а также факторы, способствующие развитию и сдерживающие данные процессы, представлены на Рис. 3.

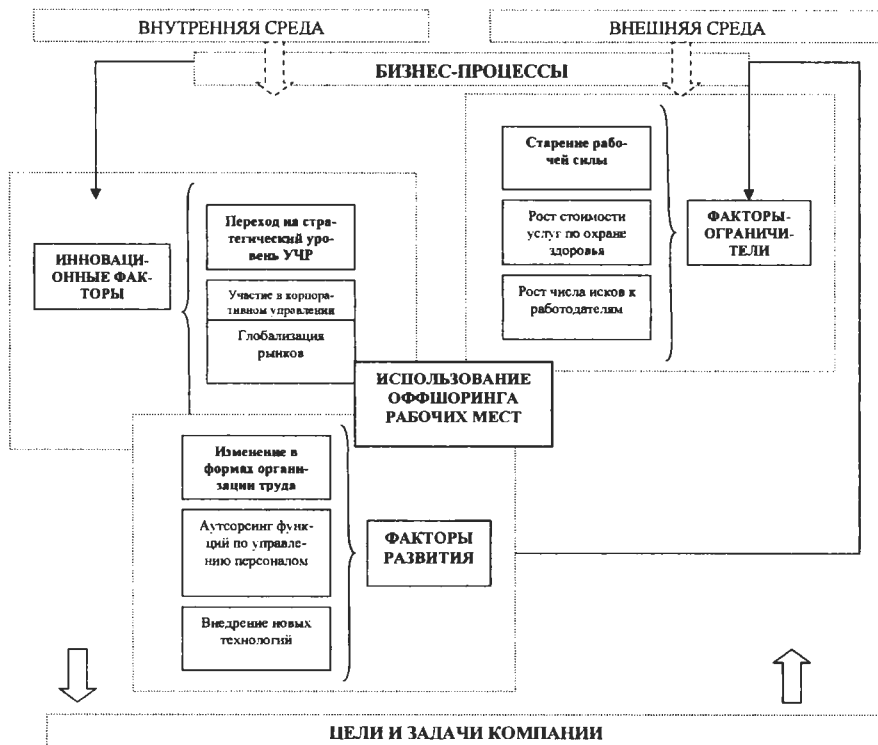


Рис.3. Формирование необходимости использования оффшоринга рабочих мест

Одним из ключевых инновационных факторов, по мнению автора, является переход на стратегический уровень управления человеческими ресурсами; наиболее важным фактором-ограничителем является старение рабочей силы; изменения, которые коснулись не только содержания работы, но и её формы, являются основными факторами-развития, формирующими необходимость использования оффшоринга рабочих мест.

Мы определяем оффшоринг рабочих мест как метод реализации стратегических целей бизнеса в рамках существующей технологии 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 её капитализации. Т.о., 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. Так, по нашему мнению, оффшоринг рабочих мест представляет собой не только альтернативный способ организации рабочего места, но объективную необходимость трансформации занятости, инновационный инструмент управления человеческими ресурсами в процессе достижения стратегических целей бизнеса.

**3. Определены масштабы и тенденции развития оффшоринга рабочих мест на зарубежных и отечественных предприятиях, проведён анализ практики управления человеческими ресурсами при использовании оффшоринга рабочих мест, даны сравнительные характеристики хозяйствующих субъектов, использующих оффшоринг рабочих мест. Выявлены социально-экономические особенности развития оффшоринга рабочих мест для РФ.**

Перевод производственной и исследовательской деятельности из развитых стран в регионы с недорогой рабочей силой достиг огромных масштабов. Наиболее привлекательными странами для оффшоринга являются: Индия и Китай. Страной, обеспечивающей 90% оффшоринга для западноевропейских IT-фирм, также является Индия. Рейтинг стран, занимающих лидирующие позиции в оффшоринге, представлен на Рис.4.

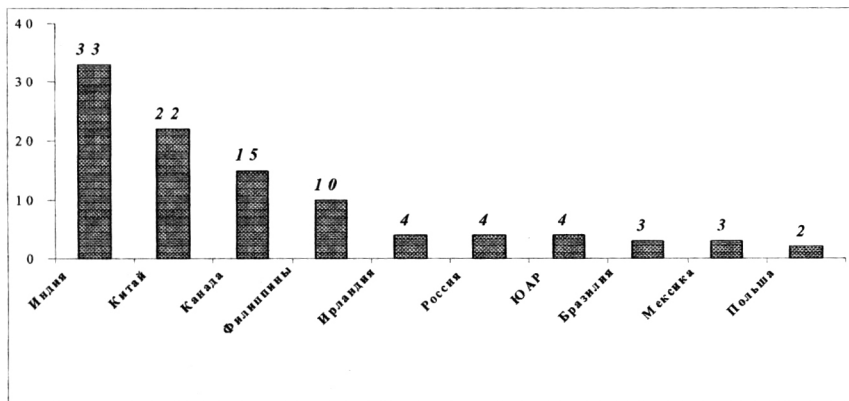


Рис. 4. Наиболее привлекательные страны для оффшоринга в мире, %

Оффшоринг чаще всего применяется в производстве, поддержке процессов в области IT, в подготовке программных и аппаратных решений и в работе call - центров. Данные по фактическому распространению оффшоринга рабочих мест по отраслям представлены на Рис. 5.

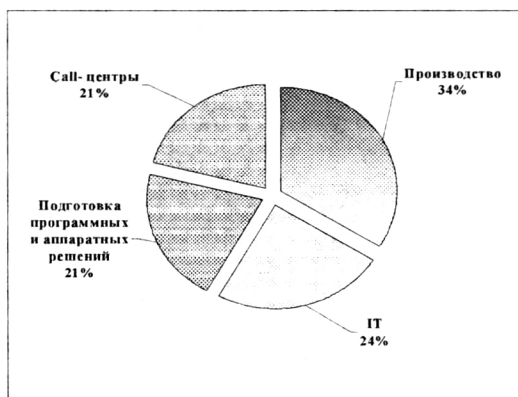


Рис.5. Практическое распространение оффшоринга рабочих мест по отраслям в мире, в %

Компании, осуществляющие перенос рабочих мест за границу, декларируют об одинаковых подходах к управлению человеческими ресурсами, однако, на практике это не всегда так. В рамках настоящего диссертационного исследования была проанализирована деятельность 30 головных офисов и филиалов компаний, использующих оффшоринг рабочих мест. Сравнение было проведено в июле 2008 г. и декабре 2010 г.

Полученные в ходе исследования данные показали, что головными офисами компаний не обеспечивается применение одинаковых подходов к управлению человеческими ресурсами. Большинство компаний на современном этапе рассматривают оффшоринг, прежде всего, как возможность снизить издержки за счет дешевой рабочей силы, оффшоринг рабочих мест является мощным инструментом в минимизации затрат компании. Но важно отметить, что собственники компаний заинтересованы не только в стабильных финансовых результатах, но и в детальной информации о том, какими средствами они были достигнуты и возможен ли дальнейший рост, каковы преимущества компании и потенциальные риски, связанные с персоналом.

Развитие российского рынка оффшоринга рабочих мест напрямую связано с интеграцией российской экономики в мировое экономическое пространство. В настоящее время Россия представляет источник сравнительно недорогих интеллектуальных услуг для проведения высококачественных исследований, разработок и научных изысканий. На наш взгляд, оффшоринг рабочих мест не достаточно хорошо развивается на нашей территории. Факторы, оказывающие влияние на развития оффшоринга рабочих мест в России, а также особенности их проявления представлены на Рис. 6.

Развитию оффшоринга в России, по мнению автора, мешают два основных препятствия: недооценка потенциальными заказчиками возможностей России и серьезные институциональные барьеры. В общественном мнении сложилось твердое убеждение, что эти проблемы не подлежат компетенции отдельных компаний, их решение не представляется возможным без активного государственного вмешательства.

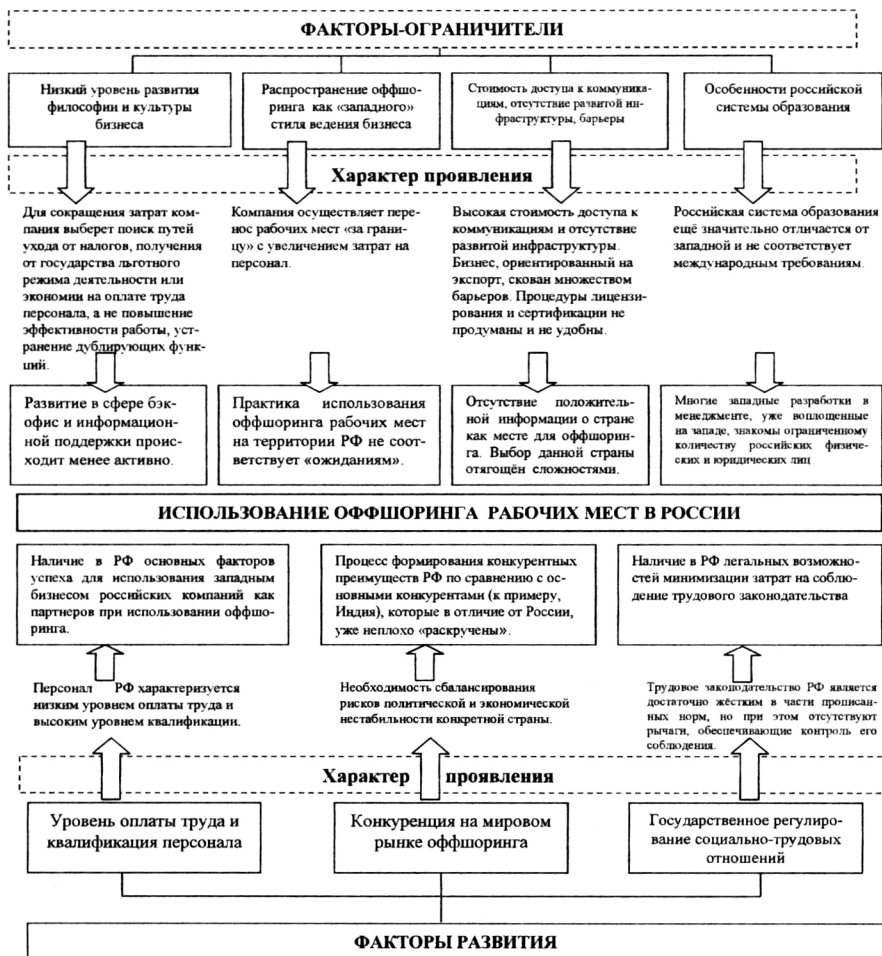


Рис. 6. Особенности использования оффшоринга рабочих мест в России

**4. Предложена классификация стратегий оффшоринга рабочих мест (ресурсного, позиционного и обратного) в зависимости от вида и характера получаемых конкурентных преимуществ. Исходя из целей компании, основные характеристики стратегий оффшоринга рабочих мест обоснованы во взаимосвязи с финансовым результатом компании (прибылью).**

Совокупность целей и задач, на достижение и решение которых направлено использование оффшоринга рабочих мест, должна соответствовать целям и задачам развития компании в целом. Вариант такой взаимосвязи при использовании оффшоринга рабочих мест представлен на Рис.7.

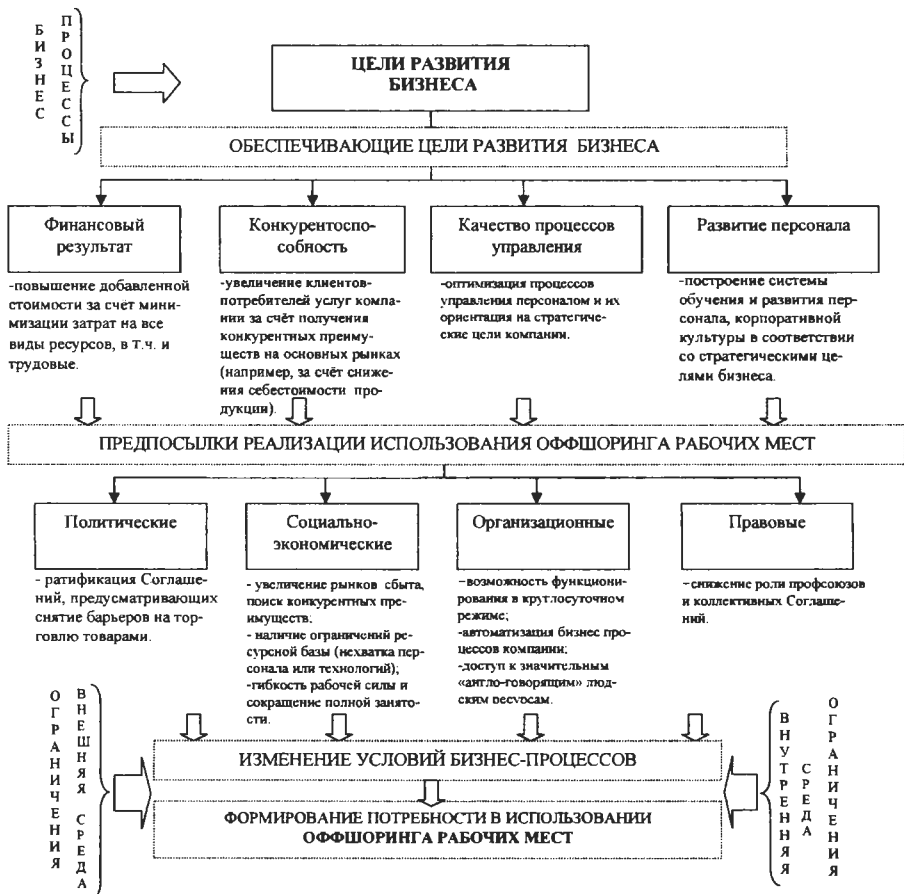
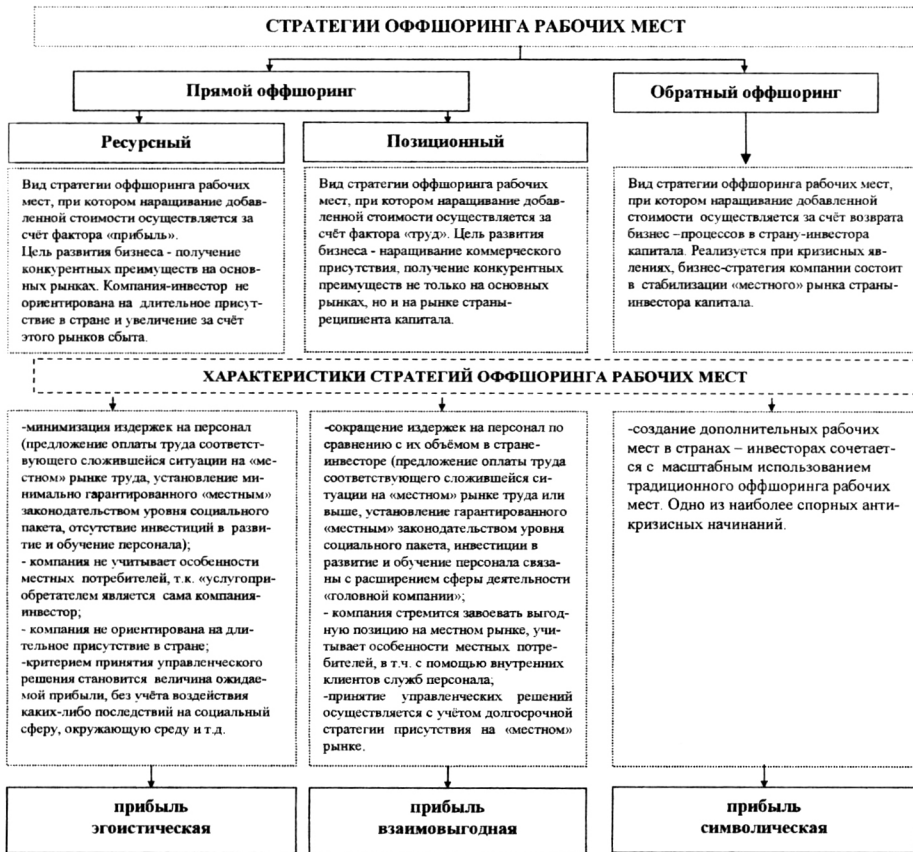


Рис. 7. Место оффшоринга рабочих мест при реализации целей и задач бизнеса

Используя подходы Р. Метьюза при определении типов прибыли (эгоистическая, взаимовыгодная и символическая), в зависимости от вида и характера получаемых конкурентных преимуществ, компания может использовать различные стратегии оффшоринга рабочих мест. Классификация стратегий оффшоринга рабочих мест представлена на Рис. 8. Мы выделяем прямой и обратный оффшоринг рабочих мест, в рамках которых представлены стратегии ресурсного, позиционного и обратного оффшоринга рабочих мест.

При стратегии ресурсного оффшоринга получение конкурентных преимуществ компании обеспечивается, прежде всего, за счет доступа к необходимым для хозяйственной деятельности ресурсам. Нарращивание добавленной стоимости осуществляется за счет фактора «прибыль», положительный прирост которой обусловлен минимизацией затрат на требуемые ресурсы, в том числе и трудовые.



**Рис. 8. Классификация стратегий офшоринга рабочих мест**

Стратегия позиционного офшоринга рабочих мест ориентирована на наращивание «коммерческого присутствия» компании за счет расширения сферы влияния или рынка сбыта товаров или услуг. Наращивание добавленной стоимости осуществляется за счет фактора «труд», изменение которого обусловлено объемом инвестиций в персонал компании.

В связи с финансовым кризисом возникла необходимость вернуть рабочие места назад в страну базирования инвестора, в связи с чем, компании, использующие офшоринг рабочих мест, ориентируются на стратегию обратного офшоринга. Возвращение рабочих мест представляется здесь стратегическим решением, которое может стабилизировать самый большой потребительский рынок, т.е. американский, а также все экономики, которые на него завязаны.

На Рис. 9 представлена стратегическая карта целей компании, использующей офшоринг рабочих мест, разработанная для стратегий позиционного и ресурсного офшоринга. При разработке системы целей офшоринга рабочих мест автором использовалось распределение целей по четырем основным перспективам бизнеса концепции стратегических карт целей, разработанной Р. Капланом и Д. Нортеном, которая была дополнена с учётом стратегических це-

лей в управлении человеческими ресурсами и сопоставлена с имеющимися у компании ресурсами и реализуемыми процессами.

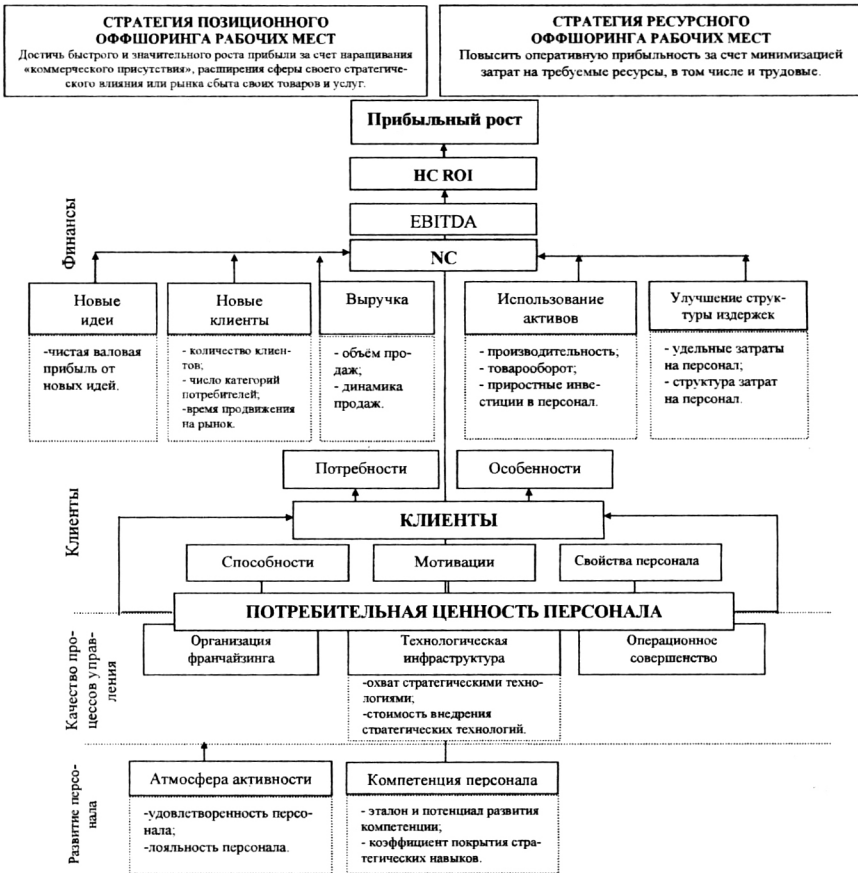


Рис. 9. Стратегическая карта целей компании при использовании ресурсного и позиционного оффшоринга рабочих мест

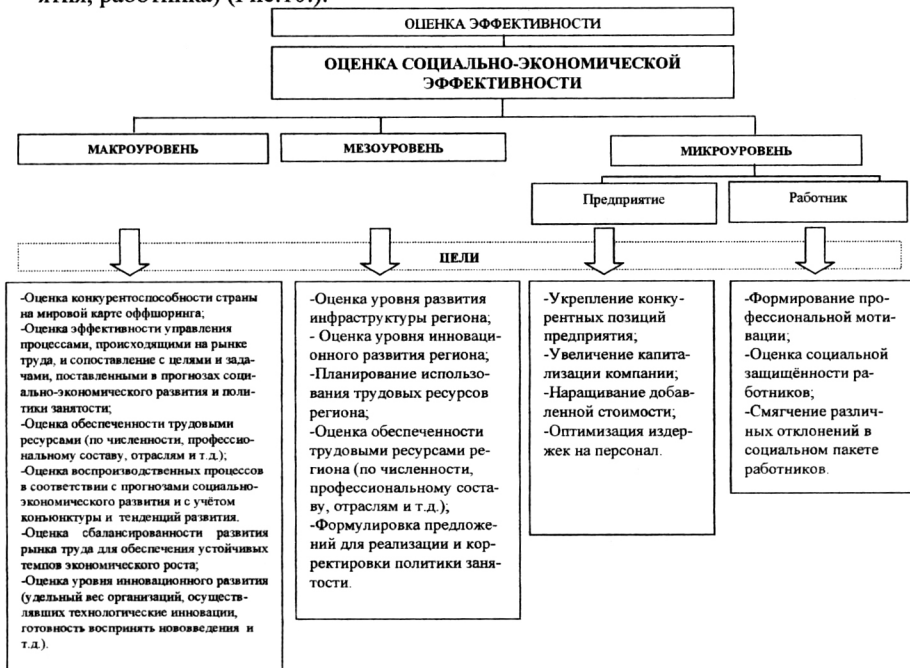
В качестве основного показателя для оценки финансовой составляющей оффшоринга рабочих мест автором предлагается НС ROI (Возврат инвестиций в персонал). Стратегия позиционного оффшоринга сконцентрирована на росте: в фокусе этой стратегии – развитие новых источников дохода и увеличение потребительной ценности персонала. Стратегия ресурсного оффшоринга направлена на сокращение затрат и повышение производительности. В качестве компонентов этой стратегии выступают улучшение структуры издержек на персонал и повышение эффективности использования активов.

**5. Определены основные направления оценки социально-экономической эффективности оффшоринга рабочих мест на макро-, мезо- и микроуровнях. Обоснованы показатели, позволяющие оценить социаль-**

**но-экономические эффекты, связанные с использованием оффшоринга рабочих мест, при обосновании и принятии управленческих решений о целесообразности использования и выборе стратегии оффшоринга рабочих мест.**

Увеличение объемов, сфер применения и расширение географических направлений оффшоринга рабочих мест влечет за собой необходимость формирование принципов оценки эффективности его использования. По мнению автора, при проведении оценки эффективности используемой стратегии оффшоринга рабочих мест целесообразно проводить именно социально-экономическую оценку. Стандартный анализ финансовых показателей деятельности компании может выявить существенные отклонения от нормы, но чтобы установить, связано ли ухудшение показателей с воздействием внешних неблагоприятных факторов или является следствием неэффективного управления на уровне хозяйствующего субъекта, нужны дополнительные исследования.

Сопоставим цели оценки социально-экономической эффективности использования оффшоринга рабочих мест на макроуровне (на уровне всего государства), мезоуровне (на уровне региона), и микроуровне (на уровне предприятия, работника) (Рис.10.).



**Рис.10. Сопоставление целей оценки социально-экономической эффективности использования оффшоринга рабочих мест на различных уровнях**

Разумеется, хозяйствующие субъекты могут быть заинтересованы в результатах оценки социально-экономической эффективности на мезо- и макро-

уровнях, поскольку и тот и другой оказывают влияние на конкурентоспособность конкретного предприятия. Разработка методики оценки социально-экономической эффективности на различных уровнях, которая бы предполагала выбор объекта для сравнения и системы сопоставляемых показателей, является предметом дальнейших исследований в данной области.

На основе подходов Дж.Филипса, Д. Киркпатрика, Я. Фитценца, автором предложены показатели, характеризующие оценку социально-экономической эффективности оффшоринга рабочих мест. Использование данных показателей способствовало созданию формализованной процедуры оценки социально-экономической эффективности оффшоринга рабочих мест на уровне хозяйствующего субъекта.

Таблица 5

Рекомендованные показатели для оценки социально-экономической эффективности стратегий оффшоринга рабочих мест

№ п/п	Этапы /наименование критерия	Обоснование выбора
1.	<b>Результаты</b>	
1.1.	Количество рабочих мест	Информация о численности подразделения позволяет также определить средний размер затрат на созданное рабочее место - путём деления общей суммы средств, затраченных нанимателем на создание рабочих мест, на количество созданных рабочих мест.
1.2.	Общие издержки на 1 сотрудника за период, руб.	Общие расходы на 1 сотрудника с учётом прямых и косвенных затрат.
1.3.	Оборот на одного сотрудника, руб.	Характеризует эффективность использования денежных средств, имеющихся в распоряжении кредитной организации.
1.4.	Интегральный показатель лояльности работников	Характеризует уровень доверия сотрудников, их веры в компанию, в то, чем она занимается. По своей сути, является мерой внутренней согласованности бизнеса, мерой его ответственности своему предназначению.
2.	<b>Следствия</b>	
2.1.	Количество несчастных случаев	Определяет число несчастных случаев за период и даёт характеристику безопасности труда и организации работы по охране труда на предприятии.
3.	<b>Влияния</b>	
3.3.	Количество рекламаций и их динамика (Повышение качества услуг)	Показатель содержит информацию об объективном несоответствии качества услуги условиям договора, государственным стандартам, техническим условиям, образцам. Поскольку содержит требование об устранении недостатков, снижении цены, возмещении убытков, характеризует качество предлагаемых услуг.
4.	<b>Эффективность</b>	
4.1.	Чистый дисконтированный доход, млн. руб. на 1 сотрудника	Один из основных показателей при оценке эффективности инвестиционных проектов — сумма годовых текущих эффектов капитальных вложений в проект, приведенная к начальному шагу по каждому шагу расчетов, что позволяет решить вопрос, сколько инвестиций нужно зарезервировать для проекта. $NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}$
4.2.	Возврат инвестиций в персонал	Позволяет показать, что увеличение продуктивности компании напрямую зависит от обучения сотрудников; оценить программу обучения как бизнес-инструмент; оправдать затраты на обучение и улучшить программу обучения. Кроме того, использовать полученную информацию в выборе методов обучения. Расчёт показателя производится с помощью методики ROI, так как позволяет измерить финансовый показатель возврата на инвестиции в обучение. Модель ROI Дж.Филипса — это расширенная и дополненная модель оценки эффективности, разработанная Д. Киркпатриком. $HC\ ROI = \frac{\text{Доходы} - (\text{Затраты} - \text{Зарплата и Премии})}{\text{Зарплата и Премии}}$

4.3.	Добавленная стоимость на человеческий капитал	<p>Связывает человеческий капитал с добавленной экономической стоимостью, так как учитывает как финансовые показатели, так и человеческие показатели (основываясь на подходе Я. Фитценца и Системы сбалансированных показателей, созданной Р. Капланом и Д. Нортоном).</p> $HCVA = \frac{\text{Доходы} - (\text{Затраты} - \text{Зарплата и Премии})}{\text{Численность персонала}}$
------	---	--

**6. Разработаны и апробированы методические подходы к оценке социально-экономической эффективности использования оффшоринга рабочих мест на уровне хозяйствующего субъекта, алгоритм которых предполагает проведение данной оценки по нескольким критериям: «результаты – следствия – влияния – эффективность».**

Предлагаемые методические подходы и алгоритм нацелены на создание формализованной процедуры оценки социально-экономической эффективности использования оффшоринга рабочих мест. Их основу составляют положения теории принятия решений, теории издержек производства Р. Мэтьюза. В рамках рассматриваемых методических подходов автор выделяет следующие критерии оценки: «результаты – следствия – влияния – эффективность» (Рис. 11.).

В самом общем виде оценка по критерию «результаты» предполагает определение прямых материальных или нематериальных последствий, получаемых от использования оффшоринга рабочих мест. При оценке инвестиционного проекта основным критерием является непосредственно «эффективность». Оценка параметров по этому критерию сводится зачастую к оценке финансовой эффективности. Между тем, для достижения целей оффшоринга рабочих мест требуется оценить весь комплекс его воздействия на экономическую, социальную и даже экологическую среду региона, в который планируется осуществление. При оценке параметров по критерию «следствия» определяются изменения, вызванные результатами проекта. Это целевые ориентиры проекта, сформулированные на стадии планирования, поэтому данный критерий наиболее тесно связан с целями и задачами реализации конкретного проекта. По критерию «влияния» определяются ожидаемые воздействия завершеного проекта на социально-экономическую ситуацию в регионе/стране-реципиенте.

Предлагаемая система критериев «результаты – следствия – влияния – эффективность» может также быть использована при оценке социально-экономической эффективности оффшоринга рабочих мест непосредственно уже в процессе реализации проекта, при:

- определении степени соответствия получаемых параметров запланированным результатам и требованиям стандартов, анализе препятствий, возникших в ходе реализации проекта, мер их преодоления, что позволит сделать вывод о достигнутых результатах;

- установлении степени достижения поставленных целей, соотношении вкладов внутренних и внешних факторов в достижении целей, эффективности достижения запланированных целей;

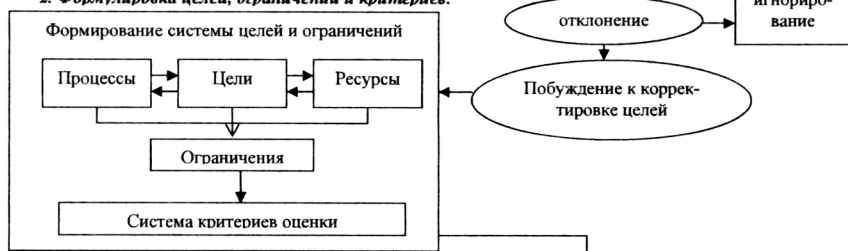
- определении соотношения вклада оффшоринга рабочих мест в проекты по оффшорингу других бизнес-процессов, так как стратегия оффшоринга рабо-

чих мест представляет собой мультипроект, состоящий из нескольких проектов, одним из которых является оффшоринг рабочих мест, объединённых общими ресурсами.

**1. Диагностика:**



**2. Формулировка целей, ограничений и критериев:**



**3. Определение альтернатив:**



**4. Оценка альтернатив:**



**5. Принятие окончательного решения**

Рис. 12. Алгоритм оценки социально-экономической эффективности использования оффшоринга рабочих мест на уровне хозяйствующего субъекта

#### **IV. Основные выводы и результаты работы** заключаются в следующем:

1. Выявлены политические, социально-экономические, организационные и правовые предпосылки возникновения и развития оффшоринга рабочих мест. Определены факторы, ограничения развития, негативные последствия использования оффшоринга рабочих мест.

2. Расширено представление об оффшоринге рабочих мест не только как альтернативном способе организации рабочего места, но и как объективной необходимости трансформации занятости, инновационном инструменте управления человеческими ресурсами в процессе достижения стратегических целей бизнеса.

3. Определены масштабы и тенденции развития оффшоринга рабочих мест на зарубежных и отечественных предприятиях. Даны сравнительные характеристики хозяйствующих субъектов, использующих оффшоринг рабочих мест, и выявлены социально-экономические особенности оффшоринга рабочих мест для РФ.

4. Разработана классификация стратегий оффшоринга рабочих мест (ресурсного, позиционного и обратного) в зависимости от вида и характера получаемых конкурентных преимуществ. Обоснованы основные характеристики стратегий оффшоринга рабочих мест во взаимосвязи с финансовым результатом компании (прибылью).

5. Определены цели и задачи оценки социально-экономической эффективности оффшоринга рабочих мест на макро-, мезо- и микроуровне. Обоснованы показатели, характеризующие оценку социально-экономической эффективности оффшоринга рабочих мест.

6. Определены методические подходы и разработан алгоритм оценки социально-экономической эффективности оффшоринга рабочих мест на уровне хозяйствующего субъекта.

#### **IV. Основные публикации автора по теме диссертации**

*а) статьи, опубликованные в научных рецензируемых изданиях:*

1. Румянцева Ю.Н. Оффшоринг персонала как метод управления человеческими ресурсами в современных условиях / Ю.Н. Румянцева // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2009. – №6. – С. 143 – 145. – 0,16 п.л.

2. Румянцева Ю.Н. Место оффшоринга рабочих мест в генеральной стратегии компании / Ю.Н. Румянцева // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2010. – №5. – 0, 28 п.л.

*б) наиболее значимые статьи, опубликованные в иных изданиях: всего опубликовано 4 статьи, в том числе:*

3. Румянцева Ю.Н. Понятие оффшоринга персонала и его практическое распространение/ Ю.Н. Румянцева // Проблемы и перспективы развития экономики труда и управления персоналом: материалы Седьмой межрегиональной научно-практической конференции. – 2007. – С.143 – 147. – 0,28 п.л.

4. Румянцева Ю.Н. Инновационная модель управления человеческими ресурсами: основные характеристики/ Ю.Н. Румянцева // Проблемы и перспек-

тивы развития экономики труда и управления персоналом: материалы Восьмой межрегиональной научно научно-практической конференции. – 2008. – С.110 – 115. – 0,33 п.л.

5. Румянцева Ю.Н. Практическое применение оффшоринга персонала: основные подходы к формированию стратегии управления человеческими ресурсами/ Ю.Н. Румянцева // Инновационный форум – 2009: материалы форума. – 2009. – С. 150 – 155. – 0,33 п.л.

6. Румянцева Ю.Н. Особенности использования оффшоринга рабочих мест в России/ Ю.Н. Румянцева // Материалы III-го Байкальского кадрового форума. – 2011. – 0,28 п.л.

**Румянцева Юлия Николаевна**

**Оффшоринг рабочих мест: социально-экономические особенности и эффективность использования**

**Автореферат**

**ИД № 06318 от 26.11.01**

**Подписано в печать 27 апреля 2011 г. Формат 60x90 1/16.**

**Бумага офсетная. Печать трафаретная.**

**Усл. печ. л. 1,5. Уч.-изд. л. 1,33.**

**Заказ № 5138 Тираж 100 экз.**

**Отпечатано в ИПО БГУЭП**

**Байкальский государственный университет экономики и права  
664003, Иркутск, ул. Лапина, 11**



102