

реакции конкурентов на изменение цен (изменение цен конкурента в ответ на изменение цен организации). При наличии в модели информации о финансовом положении конкурентов возможности расширяются до определения финансовых способностей конкурента реагировать, це-

новой эластичности спроса (изменение спроса покупателей при изменении цен организации), прогнозного роста доли рынка (рост объема продаж, рентабельности), экономики на масштабе (какие экономические преимущества имеют конкуренты).

#### Список использованных источников

1. Баргесян, А. А. Методы и модели анализа данных: OLAP и Data Mining / А. А. Баргесян, М. С. Куприянов, В. В. Степаненко, И. И. Холод. — СПб. : БХВ. — Петербург, 2004. — 336 с.
2. Чубукова, И. А. Data Mining [Электронный ресурс] / И. А. Чубукова. — Режим доступа: [http://portal.tpu.ru/departments/kafedra/vt/Disciplines\\_VT/Data\\_storehouses/FilesTab/Tab/lections%20data%20mining.pdf](http://portal.tpu.ru/departments/kafedra/vt/Disciplines_VT/Data_storehouses/FilesTab/Tab/lections%20data%20mining.pdf). — Дата доступа: 20.06.2014.
3. Ежов, А. А. Нейрокомпьютинг и его применение в экономике и бизнесе / А. А. Ежов, С. А. Шумский. — М. : МИФИ, 1998. — 224 с.
4. Сферы применения Data Mining [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://elcomrevue.ru/sferyi-primeneniya-tehnologii-data-mining>. — Дата доступа: 20.06.2014.

УДК 331

Ю. С. ШАТОВИЦКАЯ

## УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА И АУТСТАФФИНГА

*Исследуются актуальные проблемы управления трудовыми ресурсами в современных условиях хозяйствования. Изложены основные положения по применению логистического подхода и аутстаффинга к управлению трудовыми ресурсами. Представлена авторская интерпретация сущности понятия «логистика трудовых ресурсов» и «аутстаффинг». Предложена институционально-функциональная схема формирования аутстаффинга в Республике Беларусь на национальном уровне и при создании Евразийского экономического союза.*

*Essential problems of labour force management in modern conditions are investigated. Basic provisions on application of logistic approach and outstaffing to management of labour force are stated. Author's interpretation of essence of the concept "logistics of labour force" and "outstaffing" is presented. The institutional function chart of outstaffing formation in the Republic of Belarus at the national level and in case of creation of the Eurasian economic union is offered.*

В условиях развития Единого экономического пространства, создания Евразийского экономического союза и, как следствие, свободного движения товаров, услуг, капитала, трудовых ресурсов [1; 2, с. 4], функционирования общего рынка труда [3] возникает необходимость в новой системе эффективного управления трудовыми ресурсами. При этом, с одной стороны, в современных экономических условиях имеется потребность в применении новых подходов и научных разработках, которые могут быть использованы при создании данной системы. С другой стороны, традиционные методы управления трудовыми ресурсами, основанные на технократических подходах, со временем теряют свою значимость и не могут решить эту проблему.

В данной ситуации важнейшими компонентами в системном управлении трудовыми ресурсами не только в масштабах интеграционных процессов, экономики республики, но и на уровне отдельных отраслей и организаций могут служить логистический подход и аутстаффинг.

#### Аутстаффинг и институционально-функциональная схема его формирования

В экономической литературе существуют разночтения по вопросу применения аутстаффинга. Основная причина несовпадения взглядов и неоднозначности в подходах заключается в отсутствии четкости в интерпретации

понятия «аутстаффинг». Некоторые авторы определяют аутстаффинг как «использование „внешнего“ или „заемного“ персонала для решения проблемы кадрового обеспечения и интеграции интеллектуального потенциала» [4, с. 288]. Другие полагают, что это «услуга по выведению персонала компании за штат с последующим привлечением его на основании гражданско-правового договора» [5, с. 7]. Мы солидарны с мнением Е. В. Ванкевич, Л. И. Смирных, М. Н. Базылевой о том, что аутстаффинг представляет собой выведение части своих работников за штат через процедуру увольнения и перевод их в кадровое агентство [6, с. 30; 7, с. 5; 8, с. 38].

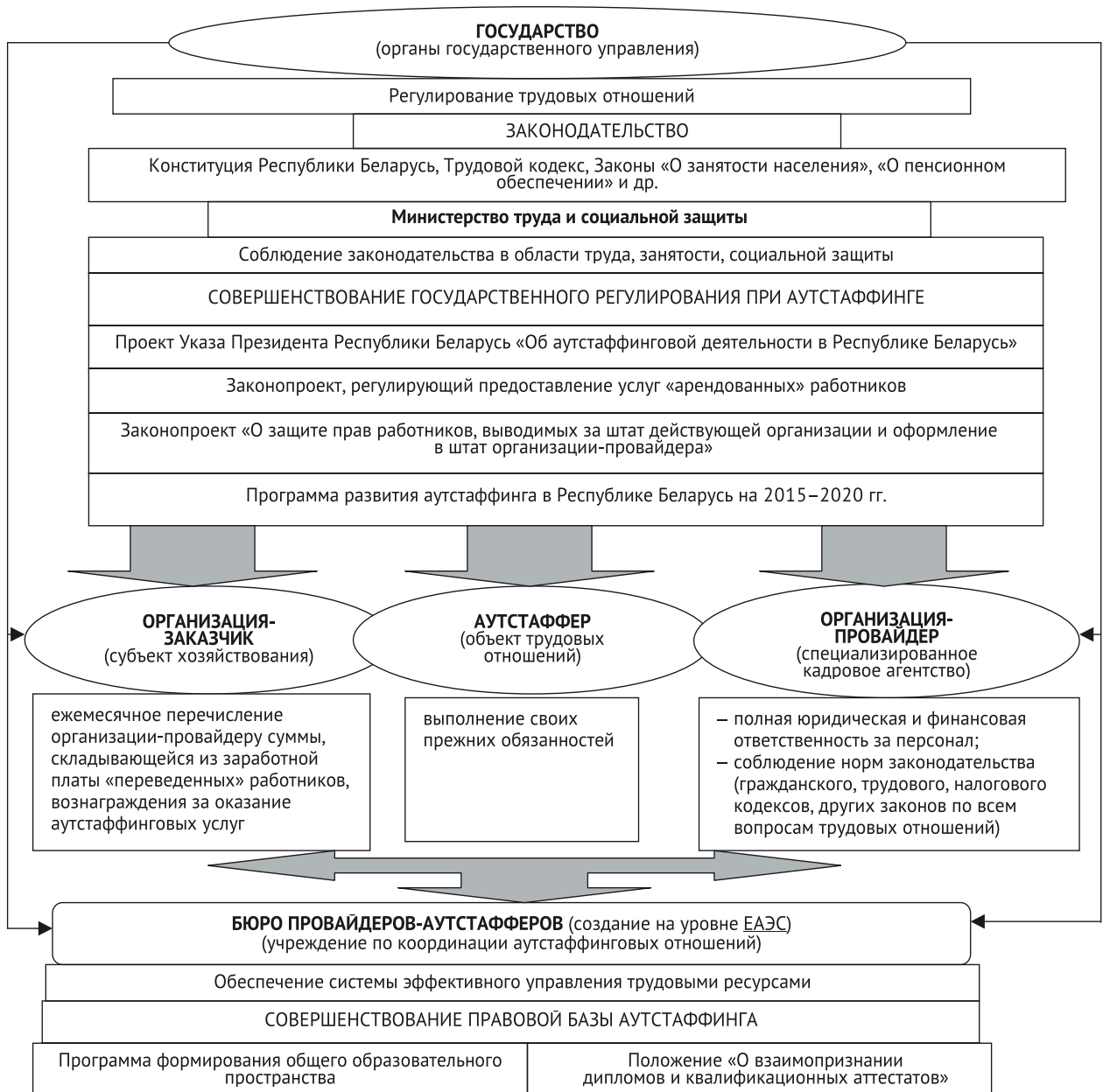
На наш взгляд, под *аутстаффингом* следует понимать метод управления занятостью трудовых ресурсов с применением трехсторонней модели трудовых отношений, предполагающей вывод сотрудника за штат организации-заказчика и оформление его в штат организации-провайдера для дальнейшего предоставления работника организации-заказчику за соответствующее вознаграждение с определением рабочего места по месту предоставления работы.

В отличие от традиционных форм двусторонних взаимоотношений «наниматель — работник», при аутстаффинге реализуется трехсторонняя модель трудовых отношений «организация-заказчик — организация-провайдер — аутстаффер („переведенный“ работник)». Отличительная

особенность авторского определения заключается в уточнении понятия «рабочее место», которое в существующих ранее определениях относится к организации-заказчику, и замене его на понятие «место предоставления работы». Это поспособствует созданию условий для обеспечения полной занятости и мобильности трудовых ресурсов при изменениях конъюнктуры рынка.

Изучение зарубежного опыта развития аутстаффинга, ориентированного на использование его как современной кадровой, законодательно оформленной услуги с четко проработанным организационным, экономическим и правовым механизмами практической реализации, позволяет сделать вывод о возможности его при-

менения в Республике Беларусь при условии адаптации к процессу осуществления аутстаффинговых взаимоотношений и разработки проектов законодательных и программных документов в соответствующей области государственного регулирования. Наше видение таких взаимоотношений представлено в разработанной институционально-функциональной схеме формирования аутстаффинга в Республике Беларусь на национальном уровне и при создании Евразийского экономического союза (ЕАЭС) Республики Беларусь, Республики Казахстан и Российской Федерации. В данной схеме (рис. 1) для решения проблем в правовой и экономической сферах предусмотрен ряд нормативных правовых



**Рис. 1.** Институционально-функциональная схема формирования аутстаффинга в Республике Беларусь на национальном уровне и при создании ЕАЭС

Источник: разработка автора.

актов, регулирующих деятельность в области аутстаффинга с точки зрения совершенствования государственного регулирования. В отличие от системы аутстаффинга за рубежом, в Республике Беларусь не развито конструктивное взаимодействие государственной системы и частных кадровых агентств. В связи с этим представляется актуальным создание Бюро провайдеров-аутстафферов, которое, в отличие от существующих структур, с функциональной точки зрения будет осуществлять регулирование не общих трудовых вопросов, возникающих на рынке труда, а координировать аутстаффинговые отношения. Данная позиция актуальна при условии обеспечения рабочих мест высококвалифицированным персоналом. Бюро может функционировать в качестве отдельной коммерческой организации.

Социальная функция аутстаффинга заключается в замене увольнения работников на предоставление рабочего места в другой организации.

Экономическая функция реализуется с точки зрения перспектив использования высококвалифицированных, подготовленных ранее работников как основного персонала, сокращения времени на адаптацию работника, оптимизации расходов на трудовые ресурсы при приеме, найме, отборе и т. д., оптимизации выходных потоков трудовых ресурсов в рамках реализации логистического подхода и в конечном итоге повышении производительности труда и увеличении выпуска продукции.

В ранее проведенных исследованиях нами были выявлены преимущества использования аутстаффинга, предложена схема перехода от традиционных форм трудовых отношений к использованию аутстаффинга в них, а также разработаны мероприятия, реализация которых существенно повлияет на его развитие на рынке труда Республики Беларусь [9, с. 85–87]. Практическая реализация одного из предложенных мероприятий – создание обширной сети взаимосвязанных организаций – нашла свое отражение в ранее разработанной нами условной карте функциональной сопряженности потенциальных организаций аутстаффинговых отношений на примере швейного и трикотажного производств Гомельского региона [10, с. 74–75].

*Экономический эффект аутстаффинга*, на наш взгляд, может быть рассмотрен в трех аспектах. Во-первых, для организации-заказчика. Экономия расходов на логистику входных потоков трудовых ресурсов по финансовым и временным параметрам, включающих расходы на обучение, по подбору и найму работников, сокращение времени на адаптацию; внутренних – расходы на профессиональное образование и др.; выходных потоков трудовых ресурсов, в частности выплата выходного пособия при увольнении по сокращению штата и т. д.

Во-вторых, для «переведенных» работников – аутстафферов. При уменьшении заказов возникает необходимость сокращения численности персонала либо при отсутствии заказов наблюдается получение заработной платы ниже возможной, чем при выполнении полного объема работ. Следовательно, аутстаффинг дает работнику возможность получения гарантированной занятости и дохода в результате движения трудовых ресурсов между организациями.

В-третьих, для национальной экономики с точки зрения обеспечения полной занятости в условиях дефицита кадров, являющейся актуальной проблемой как в масштабах экономики республики, так и на уровне отдельных отраслей и организаций.

Как показывает мировой опыт, крупные компании, использующие аутстаффинг, могут снизить расходы по управлению персоналом на 25–30 % [4, с. 292].

#### **Понятие и особенности применения логистического подхода в управлении трудовыми ресурсами**

В условиях роста конкуренции на рынке труда особое значение приобретает система управления трудовыми ресурсами, которая позволяет существенно увеличить эффективность труда, что ведет к повышению результативности деятельности организаций и улучшению их положения на рынке. В то же время логистика – это пример системного подхода к проблемам субъекта хозяйствования.

Обзор научной литературы в области логистики показал, что большинство ученых (Дж. Р. Сток, Дуглас М. Ламберт, Д. Бауэрсокс, Д. Клосс, Д. Уотерс, Б. А. Аникин, Л. Б. Миротин, В. И. Сергеев, Ю. М. Неруш, Р. Б. Ивуть, И. И. Полещук, И. А. Еловой и др.) рассмотрение объекта логистики сводят к исследованию материальных, информационных и финансовых потоков. Следует отметить, что обслуживают данные потоки люди, работающие в организации. Таким образом, поток трудовых ресурсов также требует анализа, управления и совершенствования.

Недостаточная освещенность в экономической литературе вопросов управления трудовыми ресурсами организаций на основе применения логистического подхода обуславливается отсутствием общепринятых методик, форм и процедур их применения. Значительное внимание должно быть уделено детальной проработке проблем формирования, методического обеспечения и практического применения в различных отраслях национальной экономики системы управления трудовыми ресурсами организации с использованием логистического подхода.

Впервые утверждение об использовании логистики при изучении трудовых потоков встречается в трудах А. А. Колобова и И. Н. Омельченко. Они рассматривают термин «логистика» как «теорию и практику движения сырья, материалов, производственных, трудовых, финансовых ресурсов и готовой продукции от их источника к потребителю» [11, с. 5].

Белорусские ученые, в частности И. А. Еловой, изучают логистику в традиционном понимании как «управление разнообразными потоками: людскими, вещественными, энергетическими, финансовыми и т. п.» [12, с. 9].

Б. А. Аникин расширяет определение, характеризуя логистику как «науку о планировании, организации, управлении и контроле движения материальных и информационных потоков в пространстве и во времени от их первичного источника до конечного потребителя» [13, с. 7]. Мы не совсем согласны с данным определением, поскольку в процесс управления входят функции планирования и контроля.

Нашу задачу мы видим в рассмотрении теоретических аспектов управления трудовыми ресурсами как важного

и в то же время неизученного вида ресурса с точки зрения применения логистического подхода.

По нашему мнению, *логистику трудовых ресурсов* целесообразно рассматривать как управление потоками трудовых ресурсов в процессе их движения в функционально-управленческом (продвижение по карьерной лестнице с расширением функциональных обязанностей), организационно-структурном (перемещение работников по рабочим местам, участкам, цехам и др.), профессионально-квалификационном (образование, самообразование, развитие) пространствах и во временном интервале для повышения эффективности деятельности, оптимизации расходов организации. Данный подход к определению логистики трудовых ресурсов схематично отражен на рис. 2.

Отличительная особенность представленного определения от существующих ранее заключается в реализации идеи отражения трехмерного движения потоков трудовых ресурсов в логистической системе. Как любой другой вид ресурсов, трудовые ресурсы поступают в логистическую систему (прием на работу), развиваются и используются в ней (выполнение своих должностных обязанностей, обучение, перемещение на другие должности) и выходят из системы (высвобождение, увольнение).

Такой подход (рис. 2) позволяет выделить потоки трудовых ресурсов из всей совокупности других ресурсов и подчеркнуть значимость изучения их движения в трех измерениях, а также отражает динамичность, непрерывность, изменяемость их существования во времени и пространстве.

Б. А. Аникин справедливо отмечает, что организации, «которые считают квалифицированные кадры самым важ-

ным своим ресурсом, могут рассчитывать на эффективное функционирование логистической системы» [13, с. 59].

Итак, формирование теоретической и методической базы использования аутстаффинга и логистического подхода в управлении трудовыми ресурсами может обеспечить оптимизацию входных, внутренних и выходных потоков трудовых ресурсов и расходов на их содержание и, как следствие, способствовать росту производительности труда и увеличению выпуска продукции.

Предложения по разработке законопроектов, программ в области аутстаффинга, систематизированные в представленной институционально-функциональной схеме, могут быть использованы органами государственного управления для осуществления ряда преобразований в законодательной, правовой и экономической сферах, способствующих развитию данного метода управления занятостью. Это обеспечит широкое применение аутстаффинга на динамично развивающемся рынке труда Республики Беларусь, Союзного государства Беларуси и России, в условиях развития Единого экономического пространства и создания Евразийского экономического союза.

Таким образом, в новых экономических условиях основные направления повышения эффективности управления трудовыми ресурсами как на уровне отдельных отраслей и организаций, экономики республики, так и в масштабах интеграционных процессов можно рассматривать с двух позиций. С одной стороны, как совершенствование традиционных методов их управления на основе использования логистического подхода; с другой – применение нового метода управления занятостью – аутстаффинга.



Рис. 2. Трехмерное движение (перемещение) трудовых ресурсов в логистической системе

Источник: разработка автора.

## Список использованных источников

1. Официальный интернет-портал Президента Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://president.gov.by/>. — Дата доступа: 10.11.2013.
  2. Мясникович, М. В. Интеграция в ЕЭП, ЕврАзЭС и СНГ: вектор перспектив / М. В. Мясникович // Беларус. экон. журн. — 2013. — № 2. — С. 4–17.
  3. Глазьев, С. В рамках ЕЭП будет функционировать общий рынок труда / С. Глазьев [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.zakon.kz/4453196-v-ramkakh-ejep-budet-funkcionirovat.html>. — Дата доступа: 20.12.2013.
  4. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 320 с.
  5. Сафарова, Е. Ю. Аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг персонала. Новые технологии в бизнесе. Простыми словами о сложных материях / Е. Ю. Сафарова. — М. : Эксмо, 2010. — 208 с.
  6. Ванкевич, Е. В. Гибкость рынка труда : единство макро- и микроподходов : монография / Е. В. Ванкевич / УО «ВГТУ». — Витебск, 2014. — 198 с.
  7. Смирных, Л. И. Заемный труд в России: быть или не быть / Л. И. Смирных. — Нац. исслед. ин-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом ВШЭ, 2012. — 46 с. — (Препринт WP15/2012/02).
  8. Базылева, М. Н. Управление человеческим капиталом / М. Н. Базылева // Наука и инновации. — 2013. — № 5. — С. 40–45.
  9. Шатовицкая, Ю. С. Зарубежный опыт внедрения аутстаффинга, проблемы и перспективы его развития в системе потребительской кооперации Республики Беларусь / Ю. С. Шатовицкая // Потребительская кооперация. — 2013. — № 1 — С. 84–88.
  10. Лебедева, С. Н. Аутстаффинг и особенности его применения на региональном уровне в Республике Беларусь в условиях создания единого экономического пространства / С. Н. Лебедева, Ю. С. Шатовицкая // Современные тенденции развивающегося общества: проблемы экономики, права, экологии : сб. науч. ст. / МФ ЛГУ им. А. С. Пушкина, Беларус. торг.-экон. ун-т потреб. кооп. — М., Гомель, 2014. — С. 69–77.
  11. Колобов, А. А. Основы промышленной логистики : учеб. пособие / А. А. Колобов, И. Н. Омельченко. — М. : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. — 116 с.
  12. Еловой, И. А. Логистика : учеб.-метод. пособие / И. А. Еловой ; М-во образования Респ. Беларусь, Беларус. гос. ун-т трансп. — 2-е изд., перераб. и доп. — Гомель : БелГУТ, 2011 — 165 с.
  13. Логистика : учебник для вузов / Б. А. Аникин [и др.] ; под общ. ред. Б. А. Аникина. — М. : ИНФРА-М, 2005. — 368 с.
- 07.10.2014