

Научная статья

Original article

УДК 005.9:334.716

doi: 10.55186/2413046X\_2025\_10\_2\_55

**АУТСОРСИНГ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ: КЛЮЧЕВЫЕ  
АСПЕКТЫ, ПЛЮСЫ И МИНУСЫ ВНЕДРЕНИЯ  
OUTSOURCING IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: KEY  
ASPECTS, PROS AND CONS OF IMPLEMENTATION**



**Искандарян Гоар Овсеповна**, к.э.н., доцент кафедры управления и маркетинга, ФГБОУ ВО Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, Краснодар, E-mail: [iskandaryan.g@yandex.ru](mailto:iskandaryan.g@yandex.ru)

**Задоев Валерия Игоревна**, экономический факультет, ФГБОУ ВО Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, Краснодар, E-mail: [lera.zadoenko@bk.ru](mailto:lera.zadoenko@bk.ru)

**Шильд Андрей Викторович**, экономический факультет, ФГБОУ ВО Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, Краснодар, E-mail: [Shild77759@gmail.com](mailto:Shild77759@gmail.com)

**Iskandaryan Gohar Ovsepoyna**, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, State University of Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar, E-mail: [iskandaryan.g@yandex.ru](mailto:iskandaryan.g@yandex.ru)

**Zadoenko Valeria Igorevna**, Faculty of Economics, State University of Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar, E-mail: [lera.zadoenko@bk.ru](mailto:lera.zadoenko@bk.ru)

**Shild Andrey Viktorovich**, Faculty of Economics, State University of Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar, E-mail: [Shild77759@gmail.com](mailto:Shild77759@gmail.com)

**Аннотация.** Аутсорсинг в управлении персоналом становится важным инструментом для современных компаний, стремящихся оптимизировать

свои ресурсы и повысить операционную эффективность. Он позволяет передавать внешним подрядчикам отдельные функции, такие как подбор, обучение и развитие персонала, что дает возможность сосредоточиться на стратегических задачах бизнеса. В данной работе рассматриваются ключевые аспекты, плюсы и минусы внедрения аутсорсинга в управление персоналом. Среди преимуществ выделяются снижение затрат, повышение гибкости и улучшение качества кадровых услуг. Однако, наряду с этим, существует ряд рисков, таких как потеря контроля над процессами, зависимость от внешних исполнителей и возможные проблемы с сохранением корпоративной культуры. Также обсуждаются методы выбора подходящих подрядчиков и важность контроля за качеством предоставляемых услуг. В итоге, аутсорсинг может стать эффективным инструментом для организаций, но для его успешного внедрения необходимы тщательное планирование, мониторинг и стратегический подход к выбору партнеров.

**Abstract.** Outsourcing in personnel management is becoming an important tool for modern companies seeking to optimize their resources and increase operational efficiency. It allows outsourcing individual functions, such as recruitment, training, and staff development, which makes it possible to focus on the strategic objectives of the business. This paper examines the key aspects, pros and cons of outsourcing in human resources management. The advantages include cost reduction, increased flexibility, and improved quality of human resources services. However, along with this, there are a number of risks, such as loss of control over processes, dependence on external performers, and possible problems with maintaining the corporate culture. Methods of selecting suitable contractors and the importance of quality control of the services provided are also discussed. As a result, outsourcing can become an effective tool for organizations, but its successful implementation requires careful planning, monitoring, and a strategic approach to choosing partners.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, управление персоналом, оптимизация, снижение затрат, повышение гибкости, кадровые услуги, риски

**Keywords:** outsourcing, personnel management, optimization, cost reduction, increased flexibility, HR services, risks

### **Введение**

В эпоху глобализации и цифровизации бизнеса компании все чаще обращаются к аутсорсингу как к инструменту, способному переосмыслить традиционные подходы к управлению ресурсами. Аутсорсинг в управлении персоналом становится не просто способом оптимизации затрат, но и стратегическим решением, которое позволяет перераспределить усилия, сосредоточившись на ключевых аспектах развития организации.

Такая стратегия дает компаниям гибкость, доступ к знаниям и сокращает административную работу, что расширяет их горизонты. Однако за внешней привлекательностью скрываются и определенные риски, связанные с потерей контроля, зависимостью от сторонних исполнителей и вопросами сохранения корпоративной культуры [1].

Помимо изучения его реальных преимуществ и недостатков, изучение аутсорсинга в управлении персоналом направлено на то, чтобы понять, как этот инструмент может революционизировать методы управления человеческими ресурсами на рынке.

### **Методы**

Для изучения темы аутсорсинга в управлении персоналом применяются различные методы исследования, которые помогают раскрыть суть явления и его практическое значение. Теоретические методы включают анализ научной литературы, нормативных актов и вторичных данных [4]. Сравнительный анализ помогает сопоставить подходы к аутсорсингу в разных странах или отраслях, выявить лучшие практики и возможные риски.

Благодаря сбору первичных данных с помощью опросов, экспертных интервью и анкетирования специалистов по персоналу и руководителей

компаний, использующих аутсорсинг, эмпирические методы позволяют получить актуальную информацию о преимуществах, недостатках и реальных примерах внедрения.

### **Результаты**

Предприятия все чаще используют аутсорсинг как метод оптимизации кадровых процедур в результате усиления конкуренции и динамичного развития бизнеса. Организации могут снизить расходы, повысить гибкость и сконцентрироваться на важных бизнес-задачах, передавая различные функции управления персоналом на аутсорсинг сторонним организациям [7]. Однако правильный выбор вида аутсорсинга требует четкого понимания его возможностей и ограничений.

Основные формы кадрового аутсорсинга, которые представляют собой различные стратегии передачи обязанностей по управлению персоналом сторонним компаниям, представлены на рисунке 1. Каждая из этих категорий обладает уникальными чертами и используется в соответствии с требованиями бизнеса. В то время как аутсорсинг кадрового фронт-офиса или бэк-офиса позволяет сконцентрироваться на конкретных областях, включая контакты с сотрудниками или административные обязанности, аутсорсинг всего отдела кадров предполагает полную передачу всех кадровых процедур.

Хотя аутсорсинг не является универсальным решением, он предоставляет ряд решений, которые могут быть адаптированы к определенным требованиям бизнеса [6]. Это особенно важно для понимания того, как аутсорсинг непрофильных операций может помочь предприятиям сократить расходы, повысить производительность и сконцентрироваться на ключевых задачах.



Рисунок 1. **Виды HR-аутсорсинга [сост. авторами]**

Анализ современных тенденций в области аутсорсинга невозможно представить без изучения динамики мирового рынка. На рисунке 2 представлены данные об обороте мирового рынка бизнес-аутсорсинга.

С 2019 по 2023 год оборот рынка увеличился с 92,5 млрд долл. до \$132,7 млрд долл., что свидетельствует о ежегодном приросте в среднем на 8-10%. Этот рост подтверждает, что аутсорсинг становится ключевым инструментом для компаний, стремящихся к оптимизации затрат и повышению операционной эффективности.

Однако, несмотря на положительную динамику, важно учитывать, что успешное внедрение аутсорсинга требует тщательного подхода. Компании должны анализировать свои потребности, выбирать надежных партнеров и постоянно контролировать качество предоставляемых услуг [1]. Цифры показывают, что аутсорсинг – это не просто тренд, а стратегическое решение, которое помогает бизнесу адаптироваться к изменениям на рынке и оставаться конкурентоспособным.

Данные об обороте мирового рынка бизнес-аутсорсинга за 2019–2023 гг. демонстрируют устойчивую положительную динамику: рост с 222-271,3 млрд. долл. при среднегодовом приросте 8–10%. Это свидетельствует о том, что аутсорсинг перестал быть вспомогательным инструментом и превратился в стратегический выбор компаний, стремящихся оптимизировать затраты,

повысить операционную эффективность и адаптироваться к быстро меняющимся рыночным условиям.



Рисунок 2. **Оборот мирового рынка бизнес-аутсорсинга, 2019-2023 гг. [8]**

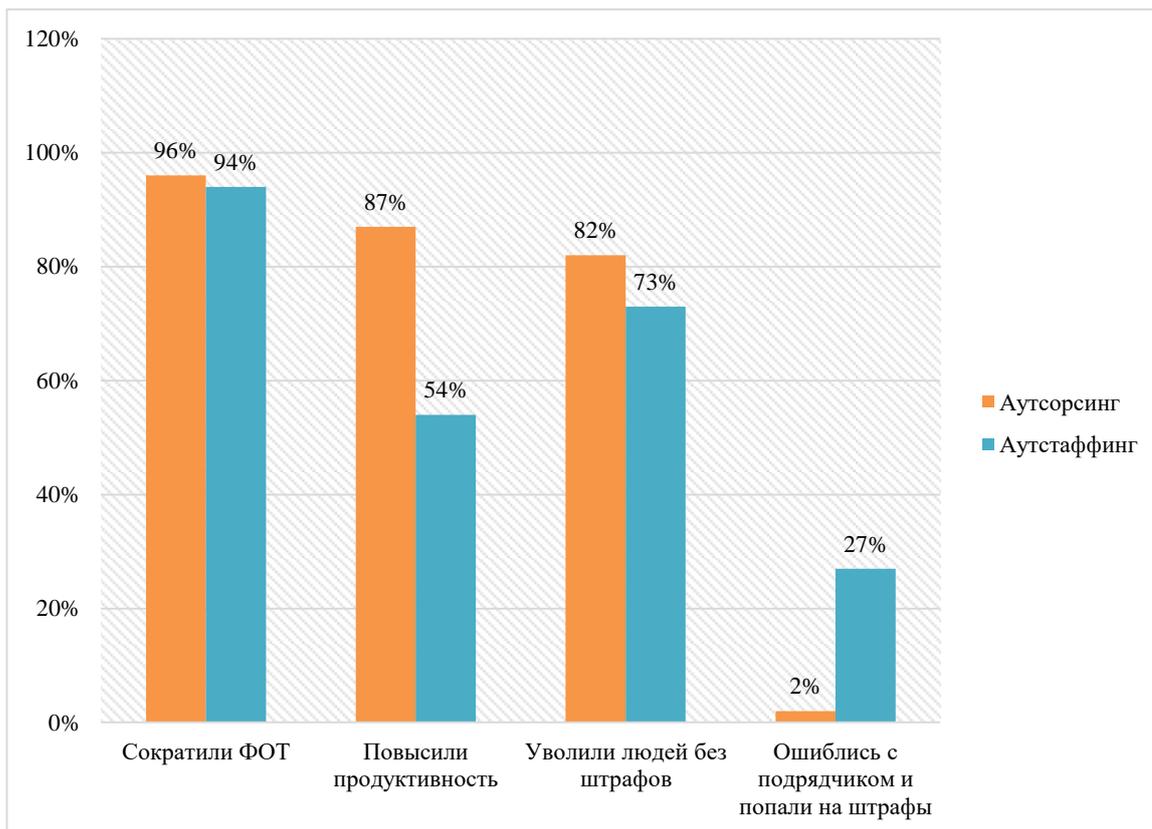
Помимо глобальных тенденций, важно рассмотреть, как аутсорсинг развивается на локальных рынках, в России. На рисунке 3 представлены результаты внедрения аутсорсинга в деятельность компаний РФ, что позволяет оценить, насколько эффективно российские организации используют аутсорсинг для оптимизации своих процессов и какие результаты они получают [9].

Аутсорсинг продемонстрировал более высокую эффективность в сокращении фонда оплаты труда (ФОТ), достигнув 96% против 94% у аутстаффинга. Кроме того, аутсорсинг позволил значительно повысить продуктивность сотрудников (87% против 54%), что подчеркивает его потенциал как инструмента для оптимизации бизнес-процессов.

Еще одним важным аспектом является способность компаний, использующих аутсорсинг, увольнять сотрудников без штрафов: этот показатель составляет 82% по сравнению с 73% при аутстаффинге. Однако риск ошибок при выборе подрядчика значительно ниже в случае аутсорсинга

– с этим сталкивались всего 2% компаний, в то время как при аутстаффинге этот показатель достигает 27%.

Аутсорсинг в управлении персоналом обладает рядом значительных преимуществ, таких как снижение затрат, повышение продуктивности и снижение рисков, однако его успешное внедрение требует тщательного выбора подрядчика [2].



**Рисунок 3. Результаты внедрения аутсорсинга в деятельность компаний РФ, % [2]**

Аутсорсинг в управлении персоналом позволяет компаниям передавать внешним подрядчикам отдельные функции, что способствует оптимизации процессов и снижению нагрузки на внутренние ресурсы [4]. На рисунке 4 представлено сравнение использования аутсорсинга и внутренних ресурсов в различных направлениях работы с персоналом, что дает возможность оценить его влияние на ключевые аспекты деятельности.

Согласно анализу данных, аутсорсинг чаще всего используется в таких областях, как подбор персонала (52%) и развитие и обучение персонала

(50%), что подчеркивает его важность для стратегических функций управления персоналом. Однако расчет заработной платы и ведение кадрового делопроизводства осуществляются за счет внутренних ресурсов (40 и 45% соответственно), что является признаком того, что компании хотят сохранить контроль над регламентированными и рутинными процедурами, поручая трудоемкую или высококвалифицированную работу внешним подрядчикам.



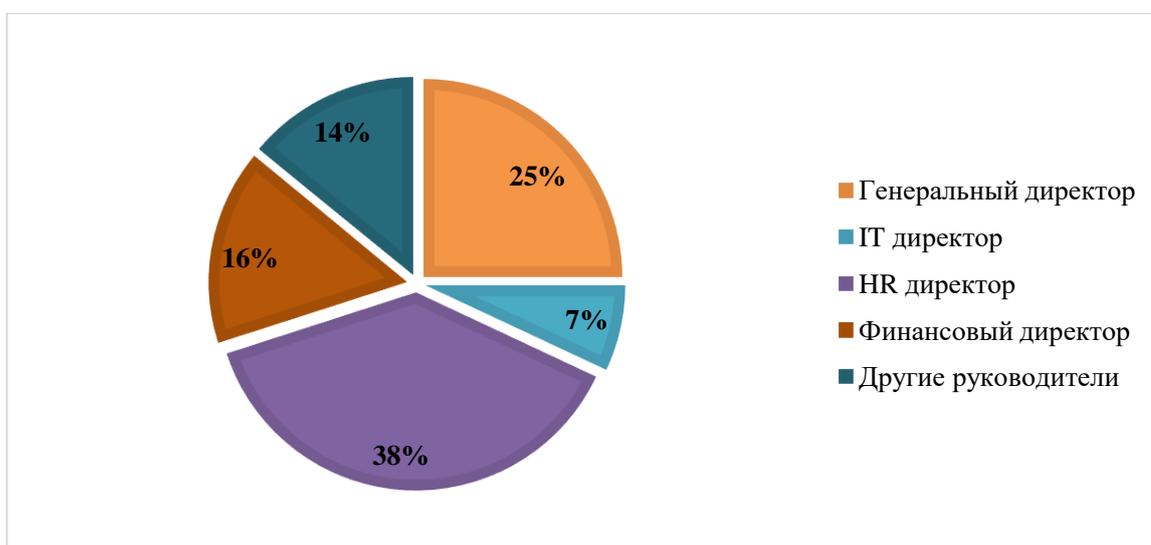
**Рисунок 4. Сравнение использования аутсорсинга и внутренних ресурсов в управлении персоналом, % [5]**

Принятие решений об использовании аутсорсинга в управлении персоналом осуществляется на разных уровнях управления. На рисунке 5 представлено соотношение категорий руководителей, которые принимают решения в отношении использования аутсорсинга [8].

Анализ распределения ролей в принятии решений об использовании аутсорсинга показывает, что основная ответственность лежит на HR-директоре (38%), что логично, учитывая, что именно этот руководитель отвечает за управление персоналом. Генеральный директор занимает вторую позицию (25%), что подчеркивает стратегическую важность таких решений

на уровне высшего руководства. Финансовые директора (16%) также активно участвуют в процессе, поскольку аутсорсинг напрямую влияет на финансовые показатели компании.

Меньшее участие IT-директоров (7%) и других руководителей (14%) объясняется тем, что их внимание сконцентрировано на более узких функциональных задачах. Эти данные отражают, что решение о внедрении аутсорсинга чаще всего принимается в тех подразделениях, где этот инструмент оказывает наиболее значительное влияние на операционную и стратегическую эффективность компании [7].



**Рисунок 5. Соотношение лиц принимающих решение в отношении использования аутсорсинга, % [5]**

Аутсорсинг HR-функций стал распространенным инструментом оптимизации управления персоналом в компаниях [3]. Однако его внедрение сопровождается как значительными преимуществами, так и потенциальными рисками. На рисунке 7 представлены основные плюсы и минусы использования HR-аутсорсинга, которые помогают оценить его влияние на деятельность организации и принять обоснованное решение о его применении.

Аутсорсинг управления персоналом может быть полезным инструментом для бизнеса, но для минимизации потенциальных негативных последствий

его следует использовать в сочетании с анализом рисков и мониторингом контроля качества [10].



**Рисунок 7. Преимущества и недостатки аутсорсинга персонала [сост. авторами]**

Кроме того, для достижения максимальной эффективности и предотвращения недоразумений необходимы прозрачная коммуникация с подрядчиком и четкое определение обязанностей.

### **Выводы**

Таким образом, в области управления человеческими ресурсами аутсорсинг является важнейшим инструментом для компаний, стремящихся сократить расходы, повысить гибкость и операционную эффективность. Передавая рутинные и административные задачи внешним подрядчикам, аутсорсинг позволяет предприятиям сконцентрироваться на важных направлениях развития, одновременно снижая расходы, повышая производительность труда сотрудников, снижая нагрузку на внутренние ресурсы и ускоряя процедуры.

С другой стороны, для успешного выполнения аутсорсинга необходимы хорошо продуманная стратегия и тщательный выбор партнеров. Потеря контроля над процедурами является одной из самых серьезных опасностей, поскольку это может повлиять на корпоративную культуру и эффективность взаимодействия с внешними подрядчиками.

Для достижения максимальных результатов аутсорсинг должен быть грамотно интегрирован в стратегию компании, с постоянным контролем и мониторингом. Прозрачная коммуникация с партнерами и четкое определение ролей и обязанностей являются ключевыми факторами успешного внедрения этой практики.

#### **Список источников**

1. Carmel, E., Tjia, P. *Offshoring Information Technology: Sourcing and Outsourcing in the Global Economy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2022. DOI: 10.1017/9781009193935.
2. HR-директор. HR-аутсорсинг 2.0: Модели, тренды, перспективы / Сайт HR-директор. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/67721-hr-autorsoring-20-m7>. – Дата обращения: 31.01.2025.
3. Lacity, M. C., Willcocks, L. P. *Robotic Process Automation and the Future of Work: The Role of Outsourcing and Automation in Human Resource Management*. Cham: Springer, 2022. DOI: 10.1007/978-3-030-61914-0.
4. Актуальные вопросы в системе управления персоналом / С. А. Керашева, Т. М. Ларькина, М. О. Овсепян, И. И. Саенко // Вектор экономики. – 2022. – № 10(76).
5. Аутсорсинг персонала: тренды, перспективы и эффективные практики / Сайт Труженик. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://truzhenik.biz/news/autorsoring-personala>. – Дата обращения: 31.01.2025.
6. Буторина, В. В. Современные тенденции в управлении человеческими ресурсами / В. В. Буторина // Дидакт. – 2024. – № 1(13). – С. 56-63.

7. Гарькуша, О. Г. Управление персоналом в организации: найм и отбор / О. Г. Гарькуша, Г. О. Искандарян // Государство и бизнес. экосистема цифровой экономики : материалы XI Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 24–26 апреля 2019 года / Северо-Западный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ. Том 5. – Санкт-Петербург: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный институт управления, 2019. – С. 183-185.
8. Лилимберг, С. И. Аутсорсинг в управлении персоналом организации / С. И. Лилимберг, К. И. Гучигов // Актуальные проблемы менеджмента, экономики и экономической безопасности : Сборник материалов VI Международной научной конференции, Костанай, 11–12 ноября 2024 года. – Чебоксары: ООО "Издательский дом "Среда", 2024. – С. 330-332.
9. Мусаева, В. А. Преимущества и недостатки развития аутсорсинга в современных условиях / В. А. Мусаева, С. В. Затрапина // Наука и инновационные технологии. – 2023. – № 2(27). – С. 189-197.
10. Понамарев, О. В. Преимущества и недостатки подбора персонала на основе аутсорсинга / О. В. Понамарев // Научный Лидер. – 2022. – № 6(51). – С. 121-126.

### Reference

1. Carmel, E., Tjia, P. Offshoring Information Technology: Sourcing and Outsourcing in the Global Economy. Cambridge: Cambridge University Press, 2022. DOI: 10.1017/9781009193935.
2. HR Director. HR Outsourcing 2.0: Models, Trends, prospects / HR Director's website. [electronic resource]. – Access mode: <https://www.hr-director.ru/article/67721-hr-outsorsing-20-m7> - Date of request: 31.01.2025.
3. Lacity, M. C., Willcocks, L. P. Robotic Process Automation and the Future of Work: The Role of Outsourcing and Automation in Human Resource Management. Cham: Springer, 2022. DOI: 10.1007/978-3-030-61914-0.

4. Current issues in the personnel management system / S. A. Kerasheva, T. M. Larkina, M. O. Hovsepyan, I. I. Saenko // Vector of Economics. – 2022. – № 10(76).
5. Personnel outsourcing: trends, prospects and effective practices / Truzhenik website. [electronic resource]. – Access mode: <https://truzhenik.biz/news/outsourcing-personala>. – Date of access: 31.01.2025.
6. Butorina, V. V. Modern trends in human resource management / V. V. Butorina // The Didact. – 2024. – № 1(13). – Pp. 56-63.
7. Garkusha, O. G. Personnel management in an organization: hiring and selection / O. G. Garkusha, G. O. Iskandaryan // State and business. the ecosystem of the digital economy : proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, April 24-26, 2019 / Northwestern Institute of Management RANHiGS under the President of the Russian Federation. Volume 5. Saint Petersburg: Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Northwestern Institute of Management, 2019, pp. 183-185.
8. Lilimberg, S. I. Outsourcing in the personnel management of an organization / S. I. Lilimberg, K. I. Guchigov // Actual problems of management, economics and economic security : Proceedings of the VI International Scientific Conference, Kostanay, November 11-12, 2024. – Cheboksary: Wednesday Publishing House, LLC, 2024. pp. 330-332.
9. Musayeva, V. A. Advantages and disadvantages of outsourcing development in modern conditions / V. A. Musayeva, S. V. Zatravina // Science and innovative Technologies. – 2023. – № 2(27). – Pp. 189-197.
10. Ponamarev O. V. Advantages and disadvantages of outsourcing recruitment / O. V. Ponamarev // Scientific Leader. – 2022. – № 6(51). – Pp. 121-126.

© *Искандарян Г.О., Задоев В.И., Шильд А.В., 2025. Московский экономический журнал, 2025, № 2.*