

Л. А. Крохмаль, Ю. А. Ковшун\*

Дальневосточный государственный аграрный университет, Благовещенск, Россия

## ПЕРЕВОД НЕПРОФИЛЬНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА НА АУТСОРСИНГ

**К л ю ч е в ы е с л о в а:** аутсорсинг; непрофильные виды деятельности; образовательная услуга; университет.

Статья подготовлена по материалам исследования методов перехода на предпринимательскую модель университета и описывает практический опыт применения аутсорсинга в университете.

Целью данной статьи является обоснование причин и необходимости передачи непрофильных видов деятельности университетов специализированным компаниям на условиях аутсорсинга.

Дорожная карта развития высшего образования в России требует от университетов соблюдения норматива соотношения между численностью профессорско-преподавательского и вспомогательного персонала. Инструментом, способным исключить непрофильные для университетов виды деятельности и реализовать целевой норматив, является аутсорсинг.

Кроме того, как показывает практика, существует множество внутренних факторов, сдерживающих процессы развития университетов. Одним из самых существенных из них является сложившаяся за многие годы практика расширения непрофильных видов деятельности и необоснованное направление ресурсов университетов на их содержание.

Цель статьи достигнута за счет обзора литературы по применению аутсорсинга, анализа нормативных и иных правовых актов, описания процедуры внедрения использования аутсорсинга в деятельность университета и описание проблем, возникающих в процессе внедрения.

В результате проведенного исследования были определены причины негативного влияния содержания непрофильных видов деятельности для университетов: высокая доля затрат на них, экономия на масштабе, противоречие целей менеджеров непрофильных видов деятельности целям университета, возможность злоупотреблений со стороны работников непрофильных подразделений и пр.

Изучение литературы показало, что важнейшим преимуществом аутсорсинга является концентрация усилий на требующих повышенного внимания направлениях деятельности и возможность высвобождения ресурсов для развития новых.

Практическими рекомендациями, сформулированными на основании опыта внедрения аутсорсинга в университете, является выделение ряда задач, которые необходимо решить при внедрении аутсорсинга: определение основных и вспомогательных видов деятельности; оценка факторов принятия решения об аутсорсинге; определение уровня ответственности принятия решения; решение вопроса об использовании производственного аутсорсинга. Проведена оценка экономической целесообразности перевода бригады электриков и сантехников университета на аутсорсинг.

К научной новизне данной статьи можно отнести использование существующих в университете ограничений, связанных с неэффективным использованием ресурсов и превращением их в инструмент развития. Результаты исследования доказывают, что управление развитием университета через снятие ограничений доступно, практично и понятно.

Университетам в процессе организации своей деятельности по оказанию образовательных услуг часто приходится заниматься непрофильными видами работ и услуг. Основная часть этих видов связана с дополнительными услугами, но производятся и работы, например, по ремонту зданий, изготовлению мебели и т. д. Долгое время в России считалось хорошей практикой, когда предприятия и организации способны были обеспечить себя всем необходимым самостоятельно.

Для организации производства всего этого комплекса работ и услуг университеты вынуждены принимать в штат работников, которые не относятся к основному персоналу. Это приводит к увеличению организационных издержек, усложнению внутриуниверситетских связей и в конечном счете к потере контроля над внутренними процессами. Проблема стала настолько масштабной, что численность прочего персонала в отдельных университетах стала кратно превышать

\*Крохмаль Лариса Александровна – кандидат экономических наук, доцент, проректор по экономике Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Дальневосточный государственный аграрный университет», 675005, г. Благовещенск, ул. Политехническая, 86, +7 (914) 538–10–56; krokhmal\_la@mail.ru

Ковшун Юлия Анатольевна – кандидат экономических наук, главный бухгалтер Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Дальневосточный государственный аграрный университет», 675005, г. Благовещенск, ул. Политехническая, 86, +7 (924) 670–76–29; uakovshun@gmail.com

численность основного персонала. Неслучайно одна из позиций «дорожной карты» развития учреждений высшего образования предусматривает достижение показателя соотношения прочего и основного персонала<sup>1</sup>. Университеты должны последовательно прийти к соотношению 62/38, которое означает, что из всей численности работников университетов 62 % должно приходиться на основной персонал, и только 38 % – на прочий. По нашему мнению, такое соотношение должно учитывать различные факторы производственной деятельности университетов и не может устанавливаться в одинаковой пропорции для всех вузов. Но, несмотря на то, что споры вокруг этого норматива соотношения продолжаются, нельзя отрицать наличие выявленной проблемы в системе высшего образования России. Мы склонны считать, что она имеет более тяжелые последствия для университетов, чем для организаций других сфер. Свою позицию мы объясняем следующими заключениями. Университеты сегодня могут быть представлены в виде многоотраслевого комплекса, в который входят как подразделения, занятые производством образовательных услуг, так и вспомогательные подразделения, обслуживающие инфраструктуру, организующие производство услуг, обеспечивающих жизнедеятельность студентов и преподавателей. Сфера деятельности этих подразделений настолько разнообразна, а функции настолько широки, что охарактеризовать ее кратко практически невозможно: от самостоятельного вывоза мусора до услуг в области информационных технологий.

Утверждение, что содержание непрофильных видов деятельности имеют для университетов более тяжелые последствия, чем для предприятий других сфер основано на том, что университеты, как мы уже отмечали раньше [1], плохо адаптируются к условиям бизнес-среды и часто не способны предложить комплекс мероприятий по ограничению негативных явлений. Плохая адаптация, по-нашему мнению, обусловлена рядом причин.

Во-первых, руководители университетов зачастую относятся к непрофильным видам деятельности как к чему-то незначительному, не обращают внимание на затраты, которые несут эти подразделения, считая, что они не могут оказывать существенного влияния на результативность вуза. Поэтому менеджерам университетов, сосредоточенным на основных видах деятельности, производственные процессы вспомогательных структур непонятны, а мотивы, которые бы

<sup>1</sup>К этой категории относится профессорско-преподавательский и научный персонал.

стимулировали их к тому, чтобы разобраться в специфических особенностях непрофильных подразделений, отсутствуют.

Во-вторых, самостоятельно производимые работы и услуги в непрофильных структурах отличаются высокими затратами на оплату труда из-за того, что университеты долгое время не были заняты вопросами нормирования труда. Инструменты измерения, которые используются университетами сегодня при определении трудоемкости в основной деятельности, сильно отличаются от инструментов, которые используются предприятиями других сфер. Кроме того, набор этих инструментов крайне ограничен и определен установленными стандартами<sup>2</sup>. Действительно, трудоемкость преподавательской деятельности характеризуется контактной работой преподавателей со студентами<sup>3</sup>. В качестве унифицированной единицы измерения трудоемкости контактной работы используется зачетная единица<sup>4</sup>. Измерение трудоемкости в других сферах основано на затратах труда на единицу продукции или услуги. Основным инструментом измерения трудоемкости являются хронометражные наблюдения. В результате, как показывает практика, численность вспомогательных подразделений превышает нормативную, ставки вводятся не из норм труда, а на основании личных мнений руководителей непрофильных подразделений. В одном из университетов, в положении о предприятии питания, мы встретили такую фразу: «численность работников столовой определяется, исходя из разумной достаточности». Именно такой подход был, а иногда еще и остается, определяющим в организации деятельности непрофильных структур вузов. Поэтому непрофильные виды деятельности, как показывает практика, находясь вне зоны основных интересов университетов и оставаясь

<sup>2</sup>Контактная работа может быть аудиторной и внеаудиторной. Максимальный и минимальный объем занятий лекционного и семинарского типов определяется учебным планом образовательной программы в соответствии с требованиями Федеральных государственных образовательных стандартов или стандартами университета, а также локальными актами университета.

<sup>3</sup>Контактная работа преподавателя с обучающимися может включать занятия лекционного типа; занятия семинарского типа; лабораторные занятия; групповые консультации; индивидуальную работу преподавателя с обучающимися; аттестационные испытания – промежуточную и государственную итоговую аттестацию обучающихся. Кроме того, контактная работа может охватывать иные виды учебной деятельности, предусматривающие групповую и индивидуальную работу преподавателя с обучающимися, что должно быть отражено в образовательных программах университета.

<sup>4</sup>Зачетная единица для образовательных программ, разработанных в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами, эквивалентна 36 академическим часам (при продолжении академического часа 45 минут).



«без присмотра», аккумулировали в себе излишние затраты труда.

В-третьих, кроме нормирования труда, для университетов практически всегда недоступны процессы нормирования ресурсов, используемых в производственных процессах. Предприятия, специализирующиеся в видах деятельности, которые являются непрофильными для университетов, располагают целым комплексом инструментов, использование которых гарантирует эффективность использования ресурсов. Менеджеры этих компаний умеют не только нормировать ресурсы, но и приобретать их на рынке по ценам ниже, чем цены, по которым приобретают аналогичные ресурсы университеты. Это явление в экономике принято называть «экономией на масштабе»<sup>5</sup>. Поэтому себестоимость товаров и услуг специализированных компаний всегда ниже, чем у университетов.

В-четвертых, предприятия и организации других производственных сфер, достаточно хорошо адаптированные на рынке, научились отличать реальные цели поведения работников от целей декларируемых. Руководителей и менеджеров таких организаций трудно ввести в заблуждение относительно результата, который преследуют работники. Кроме того, в их арсенале есть инструменты, использование которых способствует ограничению проявления таких негативных явлений. Речь здесь идет еще об одной особенности, которая наблюдается в работе непрофильных подразделений. Любая деятельность предприятий сопровождается комплексом требований, которые предъявляются контролирующими органами. Руководителям специализированных компаний хорошо известны такие правила и требования, как, например, университетам хорошо известны правила и требования со стороны органов, осуществляющих контроль в сфере образования. Работники непрофильных подразделений часто преувеличивают эти требования в своих личных интересах, чтобы избежать особо сложных и трудоемких работ. Например, аварийно-ремонтные бригады в случае аварий, которые они способны устранить самостоятельно, ссылаясь на отсутствие специальных допусков, инициируют вызов специализированных бригад. Тем самым затраты их труда сокращаются при сохранении заработной платы, а университет несет

<sup>5</sup>Эффект масштаба связан с изменением стоимости единицы продукции в зависимости от масштабов ее производства фирмой. Рассматривается в долгосрочном периоде. Снижение затрат на единицу продукции при укрупнении производства называется экономией на масштабе. Вид кривой долгосрочных издержек связан с эффектом масштаба производства.

дополнительные затраты по оплате вызова специализированных бригад. Таким же образом иногда решаются вопросы по приобретению инструментов, спецодежды и т. д.

В-пятых, непрофильные структурные подразделения, пользуясь отсутствием надлежащего контроля их деятельности, получают заказы со стороны, выполняя услуги и производя товары на оборудовании университета, используя материалы, комплектующие изделия, другие ресурсы, которые также принадлежат университету. При этом реализуемые непрофильными подразделениями заказы по стоимости оказываются ниже тех, которые реализуют специализированные в этой сфере компании. Фактически речь идет о том, что под прикрытием университета непрофильные подразделения превращаются часто в частные компании, которые организуют свою деятельность без уплаты налогов, без затрат на оборудование, материалы и ресурсы, получая, как минимум, двойной эффект от использования своего труда.

Университеты не должны тратить время и силы на выяснение всех этих обстоятельств и перейти к рассмотрению вопросов о передачи непрофильных видов деятельности специализированным компаниям, обеспечивая тем самым не только экономию ресурсов, но главное – сосредотачивая их на продвижении основного направления своей деятельности – производстве образовательных услуг. Надежным механизмом реализации этой работы является аутсорсинг<sup>6</sup>.

Концепция аутсорсинга построена на соблюдении трех принципов [2]:

- 1) каждый должен заниматься исключительно своим делом и иметь возможность сконцентрироваться только на нем;
- 2) решение сопутствующих задач следует поручить тому, кто может с ними лучше справиться;
- 3) распределение работы экономит ресурсы заказчика и приносит доход исполнителю.

<sup>6</sup> Возникновение аутсорсинга относят к периоду «великого противостояния» двух американских автомобилестроительных компаний – Ford Motor Company и General Motors. Впервые методология аутсорсинга была применена в 1920 г., за 70 лет до появления данного термина в научной литературе, генеральным директором General Motors, изобретателем современного менеджмента Альфредом Слоуном (1875–1966). Он заметил, что специализированные фирмы выполняют ряд основных функций качественнее и дешевле, чем собственное предприятие. Поэтому в основу своего проекта он положил метод кооперации узкоспециализированных производств внутри компании и за ее пределами, сконцентрировав General Motors на выполнении только ключевых функций. Внедрение аутсорсингового проекта Слоуна позволила компании General Motors занять лидирующие позиции на мировом рынке легковых автомобилей, существенно потеснив основного конкурента – Ford Motor Company. Уже в 1927 г. доля General Motors составила 43,5%, при этом Ford Motor Company занимала менее 10%.

Слово аутсорсинг (*outsourcing*) происходит от английского глагола *to outsource*. В Оксфордском словаре английского языка его смысл связан с получением товаров или услуг от внешнего или иностранного источника в обмен на внутренний [3]. Чаще всего под аутсорсингом понимают передачу компанией внутренних бизнес-процессов на внешний подряд.

Нельзя не согласиться с определением аутсорсинга И. Д. Котляровым как «специфического инструмента повышения эффективности деятельности предприятия, основанного на привлечении на платной и долгосрочной основе ресурсов, сформированных, организованных и управляемых внешним оператором, для выполнения необходимого заказчику бизнес-процесса, при этом отношения оператора и заказчика включают как рыночную, так и иерархическую составляющие» [4].

Мы считаем, что университетам важно ориентироваться в своей работе по передаче непрофильных видов деятельности также на дополнение М. О. Искокова о том, что аутсорсинг позволяет освобождать ресурсы для развития новых направлений деятельности и концентрировать усилия на существующих, требующих повышенного внимания [5].

Классическая классификация аутсорсинговых услуг, предложенная исследовательской компанией Gartner Research [6], основана на специализации организаций и может быть представлена в следующем виде:

- аутсорсинговые услуги учетных функций (ведение бухгалтерского, налогового и кадрового учета);
- аутсорсинговые услуги информационных технологий (обслуживание ИТ-инфраструктуры, проектирование и планирование автоматизированных систем, постоянное развитие и сопровождение ИТ-систем);
- аутсорсинговые услуги обслуживания (эксплуатация объектов недвижимости, уборка помещений, рабочее питание и пр. услуги по обслуживанию).

Представленная классификация характеризует функциональный аутсорсинг. Этот вид аутсорсинга, получивший широкое распространение в последнее время, появился позже другого его вида – производственного (операционного). Под производственным аутсорсингом понимается передача на внешнее обслуживание процессов, связанных с основными видами деятельности компании. Производственный аутсорсинг получил свое развитие в сфере производства и основан на передаче компанией части существующей цепочки производственных процессов

или целиком всего цикла производства сторонней компании. Существует вариант продажи ряда собственных подразделений иным компаниям, а последующее взаимодействие с ними происходит в рамках аутсорсинга.

Производственный аутсорсинг позволяет:

- сосредоточиться на разработке совершенно новых продуктов и услуг для обеспечения конкурентного преимущества;
- увеличить гибкость производства – осуществление перестройки производственного процесса и диверсификации выпускаемой продукции [7].

По результатам исследования, проведенного в 2009 г. аутсорсинговым подразделением группы BDO<sup>7</sup> в России совместно с «РБК. Рейтинг», для российских компаний наиболее распространенным стал аутсорсинг следующих внутренних функций компании: «Физическая охрана», «Сфера обслуживания», «Транспорт и логистика». Среди других распространенных функций для передачи на аутсорсинг респонденты отметили «Подбор и обучение персонала», «ИТ-инфраструктура, хостинг», «Юридическое обеспечение деятельности» [8].

Университеты в настоящее время наиболее заинтересованы в функциональном аутсорсинге. Но в будущем можно будет рассматривать применение и производственного аутсорсинга.

Процесс перевода внутренних видов деятельности на аутсорсинг должен быть основан на взвешенном управленческом решении руководителя университета. Чрезвычайно ценным, по нашему мнению, является заключение И. Д. Котлярова, который считает, что существует пять условий эффективной организации аутсорсинга [4]:

- правильный выбор бизнес-процесса для передачи;
- правильное определение степени процесса для передачи;
- правильное определение сочетания рыночных и нерыночных методов в отношениях с аутсорсером;
- правильный выбор аутсорсера;
- правильно составленный договор об аутсорсинговом сотрудничестве.

Из всех представленных условий университетам сложнее всего выполнить условие «правильного выбора аутсорсера», поскольку основная часть передачи внутренних процессов внешнему исполнителю предполагает использование инструментов государственных закупок.

<sup>7</sup> В международной практике используется аббревиатура BPO (Business Process Outsourcing), а в отечественной – АБП (аутсорсинг бизнес-процессов), обозначающая передачу на внешний подряд бизнес-процессов организации.



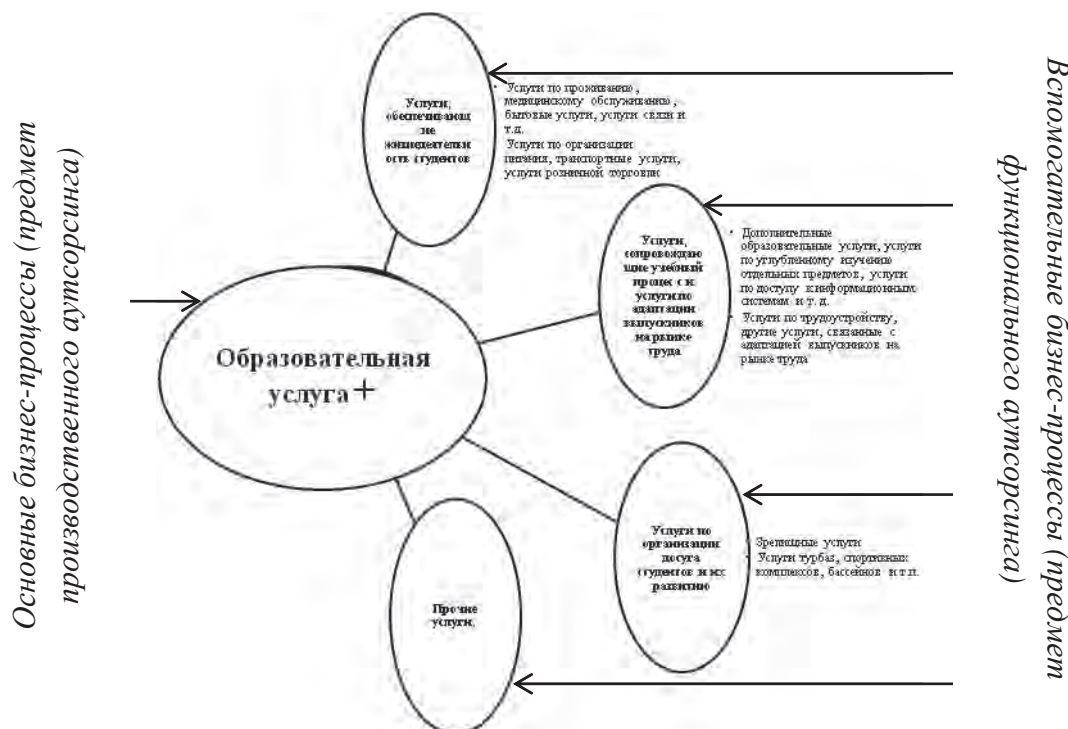


Рис. 1. Решение задачи определения основных и вспомогательных бизнес-процессов в университетах

Для перевода части внутренних процессов на аутсорсинг в университетах требуется решить следующие задачи:

- 1) определить, какие бизнес-процессы в университете являются основными, а какие – вспомогательными;
- 2) оценить, какие факторы являются определяющими при принятии университетом решения об аутсорсинге бизнес-процессов;
- 3) принять решение вопрос о возможности использования аутсорсинга.

Решение *первой задачи* определения основных и вспомогательных бизнес-процессов в университетах возможно на основе схемы пакетирования гибридного продукта «Образовательная услуга» (рис. 1). Университеты на всех этапах создания образовательной услуги присоединяют к себе все большее количество услуг. Образовательная услуга уже является на рынок в виде пакета, состоящего из множества видов услуг, присоединяемых на разных стадиях ее производства. Представленный на рисунке пакет условный, он содержит только самые необходимые услуги, на самом деле он может быть представлен в более широком виде. Объем пакета зависит от способности университета к селекции услуг разного вида. Для того чтобы определить, какие бизнес-процессы в университете являются основными, а какие – вспомогательными, достаточно

в представленном пакете выделить соответствующие составляющие.

Представленный механизм решения поставленной задачи позволяет также определить, что является для университетов предметом производственного, а что функционального аутсорсинга. К предмету производственного аутсорсинга относятся основные бизнес-процессы, а функционального – вспомогательные бизнес-процессы.

При решении *второй задачи* – оценка факторов, определяющих принятие решения – важно учитывать экономическую целесообразность затрат на их закупку на рынке услуг, они должны быть меньше затрат на выполнение функций собственными силами [9]. Это самый важный ответ на вопрос о факторах, влияющих на принятие университетом решения об аутсорсинге бизнес-процессов.

По словам генерального директора аутсорсингового подразделения группы BDO в России С. Тиунова, «аутсорсинг всегда считался привлекательным инструментом снижения затрат компаниями, сделавших прозрачность бизнеса своим принципом. Функции, переданные в управление подрядчиков, обладающих готовыми эффективными решениями, приобретают более высокое качество и надежность. Проведение совместного исследования позволит бизнесу проанализировать эффективность внутренних функций» [10].

При выборе компании на тендерных условиях, предоставляющей услуги аутсорсинга, особое внимание компании уделяют стоимости услуг провайдера, квалификации персонала, а также гарантии безопасности сохранения и конфиденциальности данных.

Согласно данным рейтинга популярности услуг аутсорсинга<sup>8</sup> преимущества его использования заключаются в первую очередь:

- в снижении издержек и стремлении компаний оптимизировать затраты на непроизводственные функции;

- в возможности сфокусироваться на ключевых задачах бизнеса;

- в сокращении численности персонала и уменьшении риска «человеческого фактора»: совокупные затраты на обеспечение рабочих мест сотрудников, а также затраты ресурсов на формирование команды и организационной среды будут выше стоимости принятия решения об аутсорсинге бизнес-процессов;

- в снижении рисков (трудовые споры, ошибки управленческой отчетности) возникающих в ходе трудовой деятельности компании [8].

Не следует применять инструменты производственного аутсорсинга, пока университет «не очищен» от вспомогательных бизнес-процессов. Это утверждение строится на том, что целью производственного аутсорсинга в университетах является разработка совершенно новых образовательных услуг для обеспечения конкурентного преимущества и увеличение гибкости производства – осуществление перестройки процесса производства образовательных услуг на основе его диверсификации. Это чрезвычайно сложная, а главное – затратная в решении задача. Поэтому производственный аутсорсинг правильно реализовывать на основе высвобождающихся ресурсов от внедрения функционального аутсорсинга. Опережение по фазам внедрения производственного аутсорсинга функционального приведет к распылению ресурсов и может стать причиной неконтролируемых процессов, происходящих во внутренней среде университета.

Также нецелесообразно инициировать в университете одновременный перевод на аутсорсинг более одного бизнес-процесса. Перевод на аутсорсинг – это последовательный,

длительный по времени процесс, который должен сопровождаться оценкой результатов осуществленного перевода, выявлением ошибок, исправлением их, подготовкой расчетов планируемого перевода с учетом результатов предыдущего решения о переводе на аутсорсинг.

Не следует инициировать перевод следующего вида бизнес-процесса на аутсорсинг, пока не устранены ошибки прошлого перевода, не следует также «забывать» переведенные ранее на аутсорсинг процессов, постоянно контролируя их и внося корректировки. Корректировку университеты могут осуществлять с использованием инструментов государственных закупок.

Оценка экономической целесообразности перехода на аутсорсинг может проводиться в три этапа.

На первом этапе следует изучить рынок товаров и услуг, на котором работают компании, оказывающие услуги или производящие работы, аналогичные тем, какие выполняет подразделение университета, функции которого запланировано передать на аутсорсинг. Необходимо получить материалы о стоимости и перечне услуг, а также аналитические обзоры по рынку аутсорсинга. Этот этап важен, поскольку его результаты дают представление о целесообразности передачи функций подразделения на аутсорсинг. Результативность передачи будет тем выше, чем выше конкуренция на рынке. Следует также обратить внимание на отзывы других компаний, которые уже осуществили перевод на аутсорсинг аналогичные подразделения. Респонденты хотели бы получать материалы о стоимости и перечне услуг, а также аналитические обзоры по рынку аутсорсинга.

На втором этапе для университетов важно определиться с набором инструментов, которые можно использовать при оценке эффективности мероприятий аутсорсинга. Можно предложить два комплекта инструментов: нормирование труда и затрат вспомогательных бизнес-процессов; составление смет на выполнение бизнес-процессов сторонними незаинтересованными организациями. Возможно использование либо одного, либо другого инструмента, но возможно использование двух инструментов одновременно. Одновременное использование гарантирует минимизацию рисков принятия решения о переходе на аутсорсинг. Такой подход позволяет не только сравнивать сложившиеся затраты на организацию вспомогательных бизнес-процессов с полученными расчетами, но и сравнивать расчетные затраты между собой. Однако

<sup>8</sup> Рейтинг популярности услуг аутсорсинга среди иностранных компаний, представленных в России. Совместный проект аутсорсингового подразделения группы BDO и «РБК. Рейтинг». Авторы: Юлия Тимофеева, руководитель отдела маркетинга; Надежда Кузнецова, маркетолог-аналитик.

следует указать, что нормирование труда и затрат вспомогательных бизнес-процессов – чрезвычайно сложный и трудоемкий процесс, в отличие от составления смет на выполнение бизнес-процесса сторонними незаинтересованными организациями. По сути сметный порядок также построен на нормировании затрат, но существенные ограничения этого метода связаны с наличием целого комплекса различных корректирующих коэффициентов, использование которых иногда непонятно не только экономистам университетов, но даже экономистам специализированных компаний.

Остановимся подробнее на каждом инструменте отдельно. Работа по нормированию труда и затрат вспомогательных бизнес-процессов должна осуществляться под руководством экономической службой университетов. Следует заметить, что это достаточно сложный процесс и занимает много времени. Методика организации работ по нормированию труда нами будет отдельно описана в следующем разделе. Остановимся лишь на некоторых ключевых моментах этой методики. Нормы труда для различных видов работ разрабатываются организациями, специализирующимися на этом виде деятельности. В России этой работой заняты, например, Институт труда<sup>9</sup>, а также Научно-исследовательский институт труда и социального страхования<sup>10</sup>. На сайте Института труда размещены сборники норм и нормативов по труду [11]. Сборники по нормированию труда публикуются и на сайте НИИ труда и социального страхования. Из предлагаемых нормативов следует выбрать те, которые описывают процессы производства, аналогичные тем, какие осуществляются вспомогательными подразделениями университетов, в отношении которых принято решение о переводе на аутсорсинг. На основе

<sup>9</sup> Институт труда является одним из ведущих поставщиков научно-исследовательских и консультационных услуг по трудовым вопросам в России и Восточной Европе. Предлагает широкий спектр высококвалифицированных услуг в области нормирования труда, реинжиниринга и регламентации трудовых процессов, оплаты и охраны труда, консультационных услуг, включая заказную разработку технологических и регламентационных карт, инструкций по охране и нормированию труда, положений по оплате труда, кадровый аутсорсинг.

<sup>10</sup> НИИ труда и социального страхования – ведущий аналитический, образовательный и научно-исследовательский центр, проводящий прикладные и фундаментальные исследования по вопросам трудовых отношений, занятости, экономики труда, социального страхования, пенсионного обеспечения, государственной службы, социального партнерства и др. На базе накопленного опыта институт разрабатывает рекомендации, вырабатывает и реализует комплексные решения в профильных областях, предоставляет консультации по профильным вопросам на федеральном, региональном, отраслевом и корпоративном уровнях.

нормативов осуществляется расчет нормативной численности и сравнивается с фактической численностью вспомогательного подразделения в университете. Как показывает практика, фактические затраты на оплату труда вспомогательных подразделений часто превышают нормативные.

Далее следует определиться с затратами, которые несет университет на обучение персонала вспомогательных подразделений, медицинские осмотры, на приобретение спецодежды, инструментов, материалов. Соответственно все эти затраты сравниваются с нормативными, которые также определены в специальных сборниках, а также установлены законодательными актами. Полученные нормативные затраты сравниваются с фактически сложившимися в университете.

Следующие расчеты также считаются трудоемкими, поскольку требуют нормативного подхода к определению расходных материалов. Сделать это возможно на основе журналов, в которых регистрируются заявки на работы, выполняемые соответствующим вспомогательным подразделением, и делаются отметки об их выполнении. На основе журналов составляется реестр работ, которые выполнены подразделением. Поскольку работы и услуги, которые выполняются вспомогательными подразделениями, носят часто сезонный характер, следует такую выборку сделать за год. На следующем этапе требуется привлечение специалистов, желательно сторонних организаций, которые могут правильно оценить затраты расходных материалов в соответствии с перечнем выполненных работ. После получения результатов сравниваются фактические и нормативные затраты.

Составление смет сторонними не заинтересованными организациями на выполнение бизнес-процессов, в отношении которых принято решение о передаче на аутсорсинг сокращает время перехода и не является такой трудоемкой работой, какой является самостоятельное нормирование. Однако, как мы говорили раньше, есть вероятность в ошибке, связанная с наличием целого комплекса различных корректирующих коэффициентов, использование которых иногда непонятно не только экономистам университетов, но даже экономистам специализированных компаний. Для организации работы по составлению таких смет следует исходить из следующей последовательности. На первом этапе составляется и подписывается договор, на основании которого



**Оценка экономической целесообразности перевода бригады электриков и сантехников университета на аутсорсинг\*\***

Наименование структурного подразделения, функции которого передаются на аутсорсинг	Фактические затраты университета на содержание бригады в 2014 г., млн руб.	Нормируемые затраты на содержание бригады по результатам расчетов, выполненных, млн руб.		Отклонение от фактических затрат по расчетам, млн руб., (+, -)		Решение о переводе на аутсорсинг
		экономической службы университета	сторонней специализированной организацией	экономической службы университета	сторонней специализированной организацией	
Бригада электриков и сантехников	9,9	6,9	7,2	-3,0	-2,7	Да

\*\* Источник: составлено автором.

сторонняя специализированная организация будет составлять сметы на выполнение работ и услуг. Использование этого метода можно рассматривать в рамках метода составления «нулевого бюджета». В этом случае сторонней организации неизвестно, какие затраты нес университет ранее на анализируемые виды работ. Менеджерами университета готовится пакет документов на объекты, которые обслуживаются вспомогательным подразделением, передаваемым на аутсорсинг. Это могут быть (например, для сантехников или электриков) технические паспорта зданий и сооружений, перечень обслуживаемого оборудования и т. д. Объем исходной информации чрезвычайно большой, но именно эта информация, достоверная и целостная, гарантирует результативность. Договор со сторонней организацией на сметное проектирование считается выполненным, когда университет получает готовую смету на выполнение анализируемых работ.

На третьем этапе, после завершения всех расчетов, осуществляется их анализ методом сравнения. Представляем такой расчет из практики деятельности университета. Расчет сделан для бригады электриков и сантехников, которая входила в состав структурных подразделений этого университета.

*Третья задача* – принятие решения об использовании аутсорсинга – реализуется ректором университета. Следует отметить, что в рассматриваемом нами случае принято положительное решение, несмотря на то, что собственные расчеты университета показали лучший результат, но следует учитывать тот факт, что, используя механизм государственных закупок, можно достичь снижения начальной максимальной цены контракта<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> В представленном примере стоимость работ по смете будет являться начальной максимальной.

В случае положительного решения, контрактной службой университета готовится пакет документов для размещения заказа на выполнение услуг. В рассматриваемом примере в результате процедуры закупок произошло снижение стоимости контракта на 1 млн 300 тыс. руб. Таким образом, университет получил экономии в сумме 4 млн руб. в год.

Мы полагаем, что предложенная методика может помочь руководителям экономических служб решать непростую задачу повышения эффективности деятельности университетов. Методика неоднократно апробирована и используется в реальных условиях. Но одно замечание требуется сделать дополнительно. Экономическим службам следует в решении задач по передаче непрофильных видов деятельности сторонним организациям не жалеть времени и сил на активную пропаганду задач аутсорсинга и результатов его использования. Это позволит найти союзников в решении задачи среди академического сообщества и гарантирует успех.

#### Список литературы

1. Крохмаль Л. А. Детерминанты планового развития университетов // Дальневосточ. аграр. вестн. 2016. Вып. 1 (37). С. 84–93.
2. Ивлев А. Г. Аутсорсинг организационного развития. М.: Агентство профессионального сервиса, 2002.
3. OxfordDictionaries. Definition of outsource in English // Oxford University Press. 2014. URL: <http://oxforddictionaries.com/> (accessed: 27.11.2014).
4. Котляров И. Д. Сущность аутсорсинга как организационно-экономического явления // Компетентность. 2012. № 5 (96). С. 28–35.
5. Искосков М. О. Аутсорсинг как один из способов снижения транзакционных издержек // Экономика и управление. 2012. № 5 (79). С. 44–47.
6. Gartner Predicts 2016: Algorithms Drive Digital to the Next Level <http://www.gartner.com/technology/research/predicts/> (дата обращения: 01.05.2016).



7. Шмириц Н. Д. Аутсорсинг в бизнесе и государственном (муниципальном) управлении : учеб. пособие. Томск: Изд-во Том. ун-та, 2015. 172 с.

8. Аутсорсинг: иностранцы в России. URL: <https://iq.hse.ru/news/177672354.html>

9. Омаров М. М., Сергеев В. Ю. Концепция реализации управленческих решений в предпринимательских структурах // Рос предпринимательство. 2011. № 1. Вып. 2. С. 147–152.

10. Тимофеева Ю., Кузнецова Н. Рейтинг популярности услуг аутсорсинга среди иностранных компаний,

представленных в России. Совместный проект аутсорсингового подразделения группы ВДО и «РБК. Рейтинг». URL: <http://opes.ru/data/2011/10/19/1233326887/%D0%A0%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%A0%D0%91%D0%9A%20%D0%A0%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3.ppt> (дата обращения: 14.05.2016).

11. Сборники норм и нормативов по труду. URL: <http://niitrua.com/katalog/category/view/47> (дата обращения: 01.05.2016).

DOI 10.15826/umj.2016.104.034

L. A. Krokhmal, Y. A. Kovshun\*

Far Eastern State Agrarian University, Blagoveshchensk, Russia

## UNIVERSITY'S NONSPECIALIZED KINDS OF ACTIVITIES SWITCH TO OUTSOURCING

**Key words:** outsourcing, educational service, nonspecialized university's kinds of activities, university.

The article has been made up by using the materials of the research into methods of switching to the business model of university. It describes practical experience of using outsourcing at university.

The aim of this article is the substantiation of the reasons and need to transfer nonspecialized university's kinds of activities to the specialized companies on the terms of outsourcing.

The route of the development of higher education in Russia requires universities to be in compliance with the normative of proportion between the number of the teaching staff and support personnel. The instrument able to exclude nonspecialized university's kinds of activities and fulfill special normative is outsourcing.

Apart from that, in practice there is a number of internal factors restricting the processes of development of universities. One of the most important of them is a long-standing practice of expanding nonspecialized kinds of activities and unreasonable transfer of universities' resources to their maintenance.

The aim of the article has been achieved owing to review of the literature on the use of outsourcing, analysis of the normative and other legal documents, description of the procedure of applying outsourcing in the university activities and description of the problems arising in the process of its implementation.

As the result of the conducted research we have found out the following reasons of negative influence of nonspecialized kinds of activities on the universities: high costs, savings on standards, contradiction between the aims of managers of nonspecialized kinds of activities and aims of the university, possibility of abuse from the nonspecialized structures' staff and so on.

The study of literature showed that the most important advantage of outsourcing is the concentration of the efforts on such activities directions that need closer attention and possibility to release resources for development of new directions.

The practical recommendations, formed on the basis of applying outsourcing at the university, consist of defining certain goals to be solved when the outsourcing is applied: determination of main and additional kinds of activities; estimation of factors for making decision on outsourcing; determination of level of responsibility for making a decision; going into the question of applying industrial outsourcing. We have estimated economic reasonability of transition of university's team of electricians and sanitary technicians to outsourcing.

As to scientific newness of this article it can be related to the use of existing university's restrictions connected with inefficient use of resources and turning them into the instrument of development. The results of the research prove that the management of the university development through elimination of restrictions can be accessible, economical and clear.

### References

1. Krokhmal' L. A. Determinanty planovogo razvitiya universitetov [Determinants of university development planning]. *Dal'nevostochnyi agrarnyi vestnik* [Far East Agricultural journal], 2016, Vol. 1(37), pp. 84–93.
2. Ivlev A. G. *Autsorsing organizatsionnogo razvitiya* [Outsourcing of Organization Development]. M.:

\*Larisa A. Krokhmal – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Vice-Rector for Economics of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Far Eastern State Agrarian University”, 86, Politekhnikeskaya St., Blagoveshchensk, 675005, +7 (914) 538–10–56; [krokhmal\\_la@mail.ru](mailto:krokhmal_la@mail.ru).

Yuliya A. Kovshun – Candidate of Sciences (Economics), Chief accountant of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Far Eastern State Agrarian University”, 86, Politekhnikeskaya St., Blagoveshchensk, 675005, +7 (924) 670–76–29; [uakovshun@gmail.com](mailto:uakovshun@gmail.com).

Agentstvo professional'nogo servisa [Professional Services Agency], 2002.

3. *Oxford Dictionaries. Definition of outsource in English.* Oxford University Press, 2014, available at: <http://oxforddictionaries.com> (accessed: 13.05.2016).

4. Kotlyarov I. D. Sushchnost' outsorsinga kak organizatsionno-ekonomicheskogo yavleniya [Outsourcing as an organizational-economic phenomenon]. *Kompetentnost' [Competence]*, 2012, № 5 (96), pp. 28–35.

5. Iskoskov M. O. Outsorsing kak odin iz sposobov snizheniya transaktsionnykh izderzhek [Outsourcing as a way to reduce transaction costs]. *Ekonomika i upravlenie [Economics and Management]*, 2012, № 5 (79), pp. 44–47.

6. Gartner Predicts 2016: Algorithms Drive Digital to the Next Level, available at: <http://www.gartner.com/technology/research/predicts> (accessed: 01.05.2016).

7. Shimshirt N. D. *Autsorsing v biznese i gosudarstvennom (munitsipal'nom) upravlenii* [Outsourcing in business and state (municipal) management]. Tomsk, Tomsk University Publishing, 2015, 172 p.

8. *Autsorsing: inostrantsy v Rossii* [Outsourcing: foreigners in Russia], available at: <https://iq.hse.ru/news/177672354.html> (accessed: 10.05.2016).

9. Omarov M. M., Sergeev V. Yu. Kontseptsiya realizatsii upravlencheskikh reshenii v predprinimatel'skikh strukturakh [The concept of implementing management solutions in business organizations]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo [Russian entrepreneurship]*, 2011, № 1, Vol. 2, pp. 147–152.

10. Timofeeva Yu., Kuznetsova N. *Reiting populyarnosti uslug outsorsinga sredi inostrannykh kompanii, predstavlennykh v Rossii* [A rating of popularity of outsourcing services among foreign companies represented in Russia], available at: <http://opec.ru/data/2011/10/19/1233326887/%D0%A0%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20BDO-%D0%A0%D0%91%D0%9A%20%D0%A0%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3.ppt> (accessed: 14.05.2016).

11. *Sborniki norm i normativov po trudu* [Standards and Regulations on work], available at: <http://niitruda.com/katalog/category/view/47> (accessed: 01.05.2016).

