

**Т. В. Тунік-Чорна**, студентка 4 курсу  
кафедри маркетингу та логістики Національного  
університету "Львівська політехніка"  
(Україна, м. Львів)

### **Аутсорсинг як інструмент управління персоналом**

*Роботу виконано на кафедрі маркетинг  
та логістики НУ «Львівська політехніка»*

**Tunik-Chorna T. V. Outsourcing HR as a tool.** *The article deals with the analytic results of the basic concepts of outsourcing and its features in HR management. A study was carried out on outsourcing use by Ukrainian and foreign companies. Defining the causes that hinder the process of implementing outsourced human resources into Ukrainian enterprises and outlining the main ways to successfully apply existing outsourcing experience in the activity of leading international companies into the workflow of domestic enterprises.*

*Key words: outsourcing, outstaffing, HR*

*Постановка проблеми.* Сучасний розвиток світової економіки і пов'язана з ним конкуренція викликає потребу в освоєнні вітчизняною наукою і особливо практикою всіх інструментів управління, які сьогодні розроблені сучасною наукою і використовуються провідними іноземними підприємствами.

В конкурентному ринковому середовищі успіху досягти можуть лише ті підприємницькі структури, що можуть мінімізувати свої витрати, при цьому забезпечивши високу якість товарів і послуг. Розвиток конкуренції у ХХ ст. як основної рушійної сили глобалізації економіки та її перехід на початку ХХІ ст. на якісно новий рівень, поряд з іншими

факторами, спричинили появу нової концепції управління бізнесом - аутсорсинг, і як різновид його - аутсорсинг персоналу [1,18].

Багато компаній у своїй діяльності стикаються із ситуаціями, коли колектив перевантажений, приймати в штат нового співробітника нерентабельно, а робота повинна бути виконана професійно й вчасно. У такому випадку може допомогти аутсорсинг (аутстафінг) персоналу.

Актуальність дослідження полягає в тому, що аутсорсинг персоналу надає підприємству можливість посилити свої конкурентні переваги на ринку на основі підвищення ефективності бізнес-процесів та якості продуктів і послуг. Якщо українські виробники хочуть стати рівноправними учасниками ринкових відносин, то вони повинні оволодіти знаннями і розумінням переваг, що здатний принести аутсорсинг персоналу в підвищення ефективності їх функціонування.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Проблеми сутності, завдань та ефективності аутсорсингу досліджували ряд вітчизняних та іноземних економістів, зокрема Аникин Б.А., Рудал І.Л., Чухрай Н. І., Загородній А.Г., Партин Г.О., Зозульов О. П., Микало О. М., Жданов А.Ю. Однак, незважаючи на досить велику кількість праць, питання «аутсорсинг персоналу» все ще залишається недостатньо висвітленим в економічній літературі.

Поняття аутсорсингу (аутстафінгу) персоналу все більш упевнено впроваджується в лексикон управлінської діяльності зарубіжних і вітчизняних компаній. Хоча його практичне використання в Україні зустрічається поки що відносно рідко, проте у США й Західній Європі аутсорсинг (аутстафінг) персоналу відноситься до числа напрямків, які досить швидко розвиваються, що приносить аутсорсинговим компаніям дохід понад \$60 млрд. у рік. В Україні ж, на відміну від країн розвинутої ринкової економіки, ринок аутсорсингу персоналу залишається практично не дослідженим.

*Формування цілей статті.* Метою статті є дослідження одного із важливих інструментів в управлінні, яким є аутсорсинг і його різновиду - аутсорсингу персоналу, а також визначення напрямів впровадження аутсорсингу персоналу в діяльність вітчизняних підприємств.

*Виклад основного матеріалу.* Аутсорсинг персоналу полягає в ефективному перерозподілі трудових потоків і пропозицій вигідних рішень управління людськими ресурсами.

Спочатку аутсорсинг розвивався в таких галузях як бухгалтерія і юриспруденція, проте зараз спектр аутсорсингу значно розширився. Серед функцій, що віддають на аутсорсинг, на сьогоднішній день лідерами є підтримка інформаційних систем (72% компаній-споживачів інформаційних послуг), пошук та підбір кадрів (HR-аутсорсинг), PR і рекламні послуги та інші [2,45].

Аутсорсинг (аутстафінг) персоналу в даний час не дуже розвинений в Україні, і його термінологія поки що не ustalена, тому на практиці може застосовуються кілька назв цього процесу. До основних форм аутсорсингу персоналу відносять аутстафінг (вивід персоналу за штат), аутплейсмент (працевлаштування звільнених працівників) та лізинг персоналу (довгострокова оренда працівників) [1,18].

У наш час на світовому ринку кадрових послуг у 2010 - 2012 рр.

- аутстафінг складає - 25%. Відсоткове співвідношення, має наступний вигляд: 31% - некваліфікований персонал, 18% - працівники середньої ланки, 4% - топ-менеджмент;

- лізинг персоналу становив - 20% серед інших видів послуг аутсорсингу [3,69].

Термін «аутсорсинг персоналу» з'явився в побуті відносно недавно, хоча по суті багато компаній з незапам'ятних часів використовували його можливості в практичній діяльності. Наприклад, залучення спеціалістів зі сторони на термінову або сезонну роботу, на виконання

окремого проекту і т.д. Як правило, з такими людьми укладалися тимчасові трудові угоди.

Необхідність в аутсорсингу (аутстафінгу) персоналу може також виникати і при здавалося б рядових обставинах, наприклад відпустка штатних співробітників, що прийшла на впровадження нового проекту.

Тема аутсорсингу в області HR - є однією із актуальних у Великобританії і США. Підтвердженням цьому є дані британської компанії «Xchanging HR Services», згідно яким 56% HR-директорів провідних компаній Великобританії були готові в 2011 році передати частину своїх функцій їх департаментам на аутсорсинг [2,45]. За оцінкою великого аутсорсера - Oracle, використання послуг аутсорсинг персоналу дозволяє економити більш ніж 75% витрат на оплату праці компанії-клієнта [3,87]. Незважаючи на те, що схеми аутсорсинга персоналу активно використовуються в зарубіжних країнах (США, Німеччина, Японія та інші), в Україні ця практика з'явилась не так давно, проте заявила про себе як передова технологія в області управління.

Звичайно, як і будь-який бізнес-процес, аутсорсинг (аутстафінг) персоналу має свої плюси і мінуси, а також вимагає певних попередніх розрахунків і фінансових витрат.

Преваг залучення сторонніх виконавців для виконання тимчасових завдань компанії чимало. Наприклад, при необхідності компанія може одержати спеціаліста певної кваліфікації в будь-який час і за короткий строк, при цьому практично не збільшуючи витрат на компенсаційні пакети персоналу. А якщо тимчасовий співробітник по якихось параметрах не підходить для виконання тієї або іншої діяльності, його можна швидко й без додаткових вкладень обміняти. Крім того, обсяг кадрового діловодства компанії зменшується, що при величезному й постійному завантаженні співробітників організацій має чимале значення.

Зрозуміло, що навіть при всіх позитивних характеристиках процесу аутсорсингу співробітників,

прибігати до нього необхідно за умови, що доручати виконання «тимчасових завдань» якій-небудь іншій організації нерентабельно або просто неможливо у зв'язку з їх відсутністю. Наприклад, немає компаній, які можуть і готові професійно побудувати ефективну дистриб'юторську мережу в Україні, скажемо, із продажу алкогольних напоїв або будь-якої іншої продукції. Тому єдиним рішенням виниклої проблеми є залучення висококласного спеціаліста зі сторони. Загальні витрати в цьому випадку визначаються сумою заробітної плати співробітника, узятого в аутсорсинг, а також винагородою аутсорсинговій компанії.

На відміну від країн Західної Європи й США в Україні практично немає чисто лізингових компаній, які пропонують у лізинг спеціалістів із числа своїх штатних співробітників. На практиці, звичайно, зустрічаються випадки, коли та або інша організація дійсно передає своїх спеціалістів партнерським компаніям для виконання тимчасових робіт. Однак їх не можна розглядати як дійсно лізингові агентства, тому що відбувається звичайне командировання співробітника для тимчасового виконання тих самих послуг, які сама компанія пропонує на ринку. Наприклад, лізинг юристконсульта з юридичної, бухгалтера з аудиторської, системного адміністратора з ІТ-Компанії.

Отже, причинами, що перешкоджають розвитку аутсорсингу персоналу іноземних компаній в умовах українських реалій є:

- недостатність культури ділової взаємодії та небажання керівників змінювати уже існуючу практику ділових відносин;

- законодавча незахищеність роботодавця і порівняно невеликий досвід аутсорсингу та відсутність вільних ресурсів для інвестування в проекти технічного обслуговування;

- неможливість на індивідуальному рівні забезпечити зацікавленість працівників. Це потребує не лише постійного

матеріального і морального стимулювання, але й постійного моніторингу змін їх уподобань;

- перехід на аутсорсинг займає від 9 до 18 місяців (з досвіду «British Petroleum»), а серед основних його ризиків є: втрата контролю над кадровою функцією, послаблення корпоративної культури компанії;

- процес вибору постачальника займає дуже багато часу, у персоналу може з'явитись відчуття невизначеності, що зможе спричинити його текучість.

*Висновки та перспективи подальших досліджень.* Процеси глобалізації, інтеграції і кооперації зумовлять у вітчизняних підприємств, які захочуть бути конкурентоспроможними на ринку, необхідність використання такого інструменту управління як аутсорсинг і зокрема його різновиду – персоналу. Досвід використання аутсорсингу в розвинутих ринкових економіках провідних держав світу свідчать про його економічну ефективність і доцільність реалізації такого інструментарію в управлінській діяльності українських підприємств.

У нинішніх економічних умовах, необхідним для розвитку та використання аутсорсингу персоналу в Україні є проведення таких заходів:

1. зацікавлення найманих працівників, які в межах цілей та завдань компанії будуть займатися тим, що їм цікаво, оскільки інтерес до роботи - гарантія її ефективності;

2. потрібно враховувати психологічні тонкощі, які є в основі аутсорсингу, в першу чергу - це інформування персоналу про його проведення та переваги для компанії і самих працівників;

3. поділити увагу тим людям, в яких компанія зацікавлена та делікатно, грамотно повідомити тим, з якими потрібно розлучитись, а також продумати компенсаційний пакет для цієї категорії працівників;

4. при виборі постачальника потрібно провести моніторинг ринку, перевірити репутацію, наявність страхового полісу професійної відповідальності, страховика;

5. обов'язково диверсифікувати ризики шляхом вибору декількох постачальників та удосконалити законодавчу базу, яка б захищала інтереси вітчизняних підприємницьких структур.

*Джерела:*

1. Загородній А.Г., Партин Г.О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємств// Фінанси підприємств. - 2009. - №9. - С. 87 - 97.

2. Зозульов О. П., Микало О. М. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності . Економіка України. - 2009. - №8. - С. 16 - 24.

3. Чухрай Н. І. «Логістичне обслуговування»: Підручник. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 292 с.