

ченка. – К.: МАУП, 2008. – С. 31–34. 2. Борщук Є. М., Загорський В. С. Екологічні основи економіки: навч. посібник. – Львів: “Інтелект-Захід”, 2005. – 312 с. 3. Довкілля 2010,2011, Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> 4. Загороднюк П.О. Взаємозв'язок екологічної й економічної безпеки та її вплив на економічне зростання України // Екологія довкілля та безпека життєдіяльності // 2010. – №6. – С.9–14. 5. Качалов В. А. Системи менеджмента окружающей среды: Навч. посібник. – М.: ИздАТ, 2008, – 665 с. 6. Лебедевич С. І., Мамчин Р. О., Здрок О. В. Екологічний маркетинг і екоаудит у системі екологічного менеджменту // Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (9-11 листопада 2006 р.) / відп. ред. проф. Є. В. Крикавський. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2006. – С. 184–185. 7. Мельник Т.О., Аксентій Ю.В. Концептуальні засади впровадження екологічного менеджменту в Україні // Екологічний менеджмент: Збірник наук. праць / за заг.ред. В.А. Гайченка. – К.: МАУП, 2011. – С. 41–48.

УДК 339 (477)

М.М. Мамчин, Т.В. Тунік-Чорна  
Національний університет “Львівська політехніка”

## АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

© Мамчин М.М., Тунік-Чорна Т.В., 2013

Розглянуто результати аналізу основних понять аутсорсингу та його особливостей у галузі управління персоналом. Досліджено використання аутсорсингу українськими та іноземними компаніями. Визначено причини, що гальмують процес впровадження аутсорсингу персоналу в діяльність українських підприємств, окреслено основні шляхи, що дозволяють успішно застосовувати досвід реалізації аутсорсингу провідних зарубіжних компаній у діяльності вітчизняних підприємств.

**Ключові слова:** аутсорсинг, аутстафінг, управління персоналом.

М. Mamchyn, T. Tunik-Chorna  
Lviv Polytechnic National University

## OUTSOURCING AS A ELEMENT OF STAFF MANAGEMENT

© Mamchyn M., Tunik-Chorna T., 2013

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 Ukraine an enterpriserises and outlines the main way 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.

У 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 – аутсорсингу та його різновиду – аутсорсингу персоналу [1].

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 вітчизняні та іноземні економісти, зокрема Б.А. Аникин, И.Л. Рудал, Н.І. Чухрай, А.Г. Загородній, Г.О. Партин, О.П. Зозульов, О.М. Микало, А.Ю. Жданов. Однак, незважаючи на доволі 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 належить до напрямів, які доволі швидко розвиваються, що приносить аутсорсинговим компаніям дохід понад \$60 млрд. на рік [1]. В Україні ж, на відміну від країн розвинутої ринкової економіки, ринок аутсорсингу персоналу залишається практично не дослідженим.

**Формулювання 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, сьогодні переважають підтримка інформаційних систем (72 % компаній-споживачів інформаційних послуг), пошук та підбір кадрів (HR-аутсорсинг), PR і рекламні послуги та інші [2].

Аутсорсинг (аутстафінг) персоналу сьогодні не дуже поширений в Україні, і його термінологія поки що не усталена, тому на практиці застосовують кілька назв цього процесу. Одними з найпоширеніших є:

1. Лізинг персоналу – оренда персоналу на довгостроковій основі. Компанія-наймач оплачує тільки послуги агентства-лізингодавця, не пов'язуючи себе зі співробітником юридичними відносинами. Спеціаліст знаходиться в штаті компанії-лізингодавця.

2. Temporarystaffing – набір персоналу на короткостроковий період (зазвичай до трьох місяців). Найчастіше ця послуга затребувана у разі проведення маркетингових заходів або виконання невеликих проектів. Спеціалістів підбирає рекрутингове агентство, воно ж відповідає за співробітника.

3. Аутстафінг персоналу – аутсорсингова компанія приймає у свій штат вже працюючого в клієнтській компанії спеціаліста. При цьому відповідальність несуть обидві сторони, а формальну роботу (оформлення трудової книжки, відрахування податків і т.д.) бере на себе аутсорсингова компанія.

Аутсорсинг персоналу – купівля не праці певного спеціаліста, а послуги, що необхідна компанії в конкретний період часу. Перелік питань, які можна вирішити в такий спосіб, доволі великий. Переважно це стосується вирішення завдань, не пов'язаних з профільною діяльністю компанії-замовника [5].

До основних форм аутсорсингу персоналу належить аутстафінг (виведення персоналу за штат), аутплейсмент (працевлаштування звільнених працівників) та лізинг персоналу (довгострокова оренда працівників) [1].

На світовому ринку кадрових послуг у 2010–2012 рр.

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

– лізинг персоналу становив 20 % від інших видів послуг аутсорсингу [3].

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 укладали тимчасові трудові угоди.

Сьогодні необхідність в аутсорсингу (аутстафінгу) персоналу зростає. Плануючи бізнес-процеси і реалізуючи плани, компанії заздалегідь визначають ті завдання, які не будуть або не є постійними в їх діяльності протягом достатньо тривалого часу, скажімо, протягом року або більше. Наприклад, у фінансово-економічній роботі це проведення внутрішнього аудиту, у керуванні персоналом – програми реструктуризації, у галузі інформаційних технологій – розроблення і впровадження відповідного програмного забезпечення і т.д.

Перелік всіх можливих завдань, які компанії реалізують не на постійній основі, може бути значно ширшим і різноманітнішим. Їхнє виникнення обумовлене вирішенням як поточних питань життєдіяльності компанії, так й екстрених проблем, що виникли у зв’язку з непередбаченим звільненням висококваліфікованого співробітника, протиправними діями третіх осіб та іншим. Крім цього, іноді потреба у спеціалістах зі сторони виникає під час розроблення й впровадження програм розвитку організації (виробництво нового продукту, виведення на ринок нового бренду і т.д.), швидкого просування певних напрямків діяльності компанії та інше.

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

У таких ситуаціях приймати в штат компанії спеціаліста, що виконуватиме непостійне завдання, як правило, не вигідно. Тому тимчасові завдання організація днамагається перерозподілити серед штатних співробітників. Але зробити це, як правило, не вдається ніколи в силу різного роду причин – відсутності висококваліфікованого персоналу в потрібному напрямі, перевантаженості співробітників і т.д.

Саме тому майже завжди необхідно залучати сторонніх виконавців тимчасових завдань. Такими можуть бути не лише окремі фахівці (із введенням або без введення в штат компанії на тимчасовій основі), але й компанії, що спеціалізуються на виконанні відповідних операцій. Цей процес і є лізингом персоналу в широкому значенні цього слова. У вузькому розумінні – це залучення спеціалістів зі сторони виключно з аутсорсингової компанії або через неї.

Тема аутсорсингу в області HR є однією із актуальних у Великобританії і США. Підтвердженням цьому є дані британської компанії “Xchanging HR Services”, згідно з якими 56 % HR-директорів провідних компаній Великобританії були готові в 2011 році передати частину своїх функцій їх департаментам на аутсорсинг [2]. За оцінкою потужного аутсорсера – Oracle – використання послуг аутсорсингу персоналу дозволяє економити понад 75 % витрат на оплату праці компанії-клієнта [3]. Незважаючи на те, що схеми аутсорсинга персоналу активно використовуються в зарубіжних країнах (США, Німеччина, Японія та ін.), 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.

Переваг залучення сторонніх виконавців для виконання тимчасових завдань компанії чимало. Наприклад, у разі 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 за якимись параметрами не підходить для певної

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, використовувати його 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 дистрибуторську 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.

Витрати формуються з декількох складових. По-перше, варто враховувати, що запрошуваний в аутсорсинг персонал є висококваліфікованим і досвідченим. Заробітна плата такого рівня професіоналів, як правило, в 1,2–1,5 разу вища за середньоринковий рівень оплати праці відповідної категорії спеціалістів. Крім того, при розрахунку витрат на заробітну плату персоналу, що перебуває в аутсорсингу, необхідно враховувати час від закінчення роботи на одну компанію до початку роботи на наступну, тобто періоду між двома проектами (ця перерва іноді може досягати декількох місяців). У зв'язку з цим фахівці, як правило, вимагають ввести підвищувальний коефіцієнт від 1,3 до 1,5 при розрахунку оплати їхньої праці. Отже, загальні витрати на місячну заробітну плату одного аутсорсингового співробітника становлять зазвичай від 1,5 до 2,5 середньоринкових заробітних плат даної категорії спеціалістів [2].

Що стосується видатків на винагороду аутсорсингових компаній, то в Україні вони зазвичай порівнянні з витратами на пошук і підбір персоналу силами рекрутингових агентств. Приблизно вони відповідають подвоєному значенню місячної заробітної плати одного аутсорсингового співробітника. Хоча, зрозуміло, є винятки як у більший, так і менший бік. У деяких випадках комісійна винагорода компанії-лізингодавця розраховується в процентному співвідношенні до оплати праці аутсорсингового співробітника й становить 20–35 % від його місячної заробітної плати, помноженої на кількість місяців аутсорсингу (аутстафінгу).

Може видатися, що на практиці набагато вигідніше найняти співробітника на постійну роботу й не витратити гроші на додаткові виплати й комісійну винагороду аутсорсинговій компанії. Але після відповідних розрахунків, як правило, виявляється, що загальні витрати на лізинг одного спеціаліста менші, ніж витрати на співробітника, введеного в штат компанії на постійній основі і який виконує аналогічні функції. Це обумовлено тим, що штатний персонал зазвичай менш досвідчений, ніж лізингові фахівці, і на досягнення необхідного рівня кваліфікації новим співробітникам необхідний час, що перевищує період лізингу в 2–2,5 разу.

Всі ці нюанси тією чи іншою мірою властиві лізингу персоналу в усьому світі, але в Україні існують відмінності, обумовлені національними й економічними особливостями.

Американська дослідна компанія “GVN” розробила спосіб ефективного розрахунку загальних витрат на аутсорсинг одного співробітника [2]:

$$Sp = Ss + Sk = Kp * Sm * Km + Pr * Kp * Sm * Km,$$

де  $Sp$  – загальні витрати на аутсорсинг одного співробітника;  $Ss$  – сума витрат на заробітну плату спеціаліста, взятого в лізинг;  $Sk$  – витрати на винагороду аутсорсинговій компанії;  $Sm$  – середньоринкове значення місячної заробітної плати відповідної категорії спеціалістів;  $Km$  – кількість місяців аутсорсингу співробітника;  $Kp$  – підвищувальний коефіцієнт заробітної плати аутсорсингового співробітника (від 1,5 до 2,5);  $Pr$  – відсоток від заробітної плати для розрахунку з аутсорсинговою компанією (від 20 до 35 %).

Бачимо, що загальні витрати на аутсорсинг (аутстафінг) персоналу можуть досягати відчутних значень. Тому його використання вимагає попереднього уважного оцінювання фінансової необхідності. Ця оцінка проводиться на основі порівняння витрат на лізинг конкретного спеціаліста для виконання проекту й витрат на прийняття співробітника в штат для здійснення цієї ж діяльності. Зрозуміло, що їх необхідно порівнювати лише за умови, що й новими, й лізинговими

співробітниками будуть досягнуті необхідні результати робіт (оцінюється сукупність кількісних і якісних показників).

Витрати на аутсорсинг слід вважати однозначно доцільними, якщо значення  $S_p$  буде меншим від значення  $S_o$  (витрати на виконання аналогічних робіт новим співробітником, прийнятим у штат на постійній основі).

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

Із практики рекрутингових агентств, які зараз в Україні виконують функції лізингових компаній, видно, що найбільшим попитом на ринку лізингу персоналу користуються фахівці області організації продажів, технічний персонал, а також офісні співробітники. Значно рідше зустрічаються проекти по лізингу керівного складу компаній і фінансово-економічного персоналу. Це обумовлено тим, що всі вітчизняні компанії мають у штаті висококваліфікованих топ-менеджерів і фінансистів, а також тому, що в країні відсутні професійні компанії-лізингодавці, які можуть забезпечити кваліфікованим персоналом у будь-який час і на першу вимогу.

Проте найбільшою та однією з перших в цій галузі в Україні є міжнародна компанія Intercomp Global Services (IGS), яку було засновано в США. IGS стала першим професійним постачальником кадрових послуг на ринку СНД, де працює з 1994 року, а в Києві офіс був відкритий в 2007 році. Компанія є визнаним лідером в галузі кадрового аутсорсингу, про що свідчать результати багатьох незалежних досліджень ринку.

Сьогодні клієнтська база Intercomp Global Services налічує понад 650 міжнародних і регіональних компаній: із більшістю з яких партнерські відносини здійснюються протягом багатьох років. Кожна п'ята компанія зі списку найбільших підприємств світу FortuneGlobal 500 використовує їхні кадрові послуги. IGS щомісяця здійснює розрахунок заробітної плати для 70 000 співробітників підприємств – клієнтів у Росії, Казахстані та в Україні, надає комплексні кадрові послуги іншим невеликим компаніям. Сьогодні офіси IGS у СНД є в Києві, Москві, Санкт-Петербурзі, Єкатеринбурзі, Алмати. Також компанія має власні операційні центри в Рязані і Нижньому Новгороді (Росія). У штаті Intercomp працюють понад 500 професіоналів.

Використання послуг IGS дає можливість:

- 1) контролювати чисельність штату, забезпечивши тим самим ефективніше управління персоналом організації;
- 2) зменшити витрати, пов'язані з утриманням персоналу;
- 3) оформити трудові стосунки із співробітниками, що працюють в компанії, виходить на український ринок і знаходяться в процесі реєстрації на території України;
- 4) оформити співробітників в штат IGS на час їх випробувального терміну;
- 5) залучати додатковий персонал на сезонні проекти без збільшення чисельності штату;
- 6) отримувати висококваліфіковані консультації з питань правового, бухгалтерського і кадрового характеру, пов'язаного з персоналом;
- 7) оцінити переваги використання зовнішнього провайдера при роботі з персоналом.

Етапи співпраці з компанією IntercompGlobalServices є доволі простими:

- компанія укладає Договір на надання персоналу на певний термін;
- згідно із укладеним Договором IGS наймає персонал відповідно до вимог на обумовлений термін;
- всі стосунки із співробітниками відповідають чинному законодавству і заздалегідь затвердженим клієнтом умовами роботи;
- відбувається щоденне обслуговування персональним менеджером.

Клієнтами компанії IntercompGlobalServices лише в банківській сфері є Homecreditbank, WesternUnion, ICICIBank, Dufry.

Отже, причинами, що перешкоджають розвитку аутсорсингу персоналу іноземних компаній в українських реаліях, 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 “BritishPetroleum”), 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 зумовляють у вітчизняних підприємств, які захочуть бути конкурентоспроможними на ринку, необхідність використання такого інструменту управління, як аутсорсинг і зокрема його різновиду – аутсорингу персоналу. Досвід використання аутсорсингу в розвинених ринкових економіках провідних держав світу свідчить 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:

- зацікавлення найманих працівників, які в межах цілей та завдань компанії будуть займатися тим, що їм цікаво, оскільки інтерес до роботи – гарантія її ефективності;
- потрібно враховувати психологічні тонкощі, які є в основі аутсорсингу, насамперед – це інформування персоналу про його проведення та переваги для компанії і самих працівників;
- звертати увагу на тих людей, в яких компанія зацікавлена вміти делікатно повідомити тих, в яких вона зацікавлена, а також продумати компенсаційний пакет для цієї категорії працівників;
- при виборі постачальника потрібно провести моніторинг ринку, перевірити репутацію, наявність страхового полісу професійної відповідальності, страховика;
- обов'язково диверсифікувати ризики шляхом вибору декількох постачальників та удосконалити законодавчу базу, яка б захищала інтереси вітчизняних підприємницьких структур.

1. Аникин Б.А., Рудал І.Л. *Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие.* – М.: ИНФРА – М, 2007. – С. 9. 2. Загородній А.Г., Партин Г.О. *Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємств // Фінанси підприємств.* – 2009. – №9. – С. 87–97. 3. Зозульов О. П., Микало О. М. *Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації// Економіка України.* – 2009. – №8. – С. 16–24. 4. Жданов А.Ю. *Корпоративний аутсорсинг как форма реструктуризации компании // Экономика и управление.* – 2008. – №6(38). – С. 168–171. 5. Чухрай Н. І. *“Логістичне обслуговування”: Підручник.* – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2006. – 292 с.