

УДК 339.138

Ачкасова Оксана Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки та соціальних наук

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Ачкасова Оксана Викторовна

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры экономики и социальных наук

Харьковский национальный экономический университет имени Семена

Кузнеця

Achkasova Oksana

PhD, Associate Professor,

Associate Professor of Economics and Social Sciences Department

Simon Kuznets Kharkov National University of Economics

АКТУАЛІЗАЦІЯ ПИТАНЬ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСТАФІНГУ ТА

АУТСОРСИНГУ ПЕРСОНАЛУ

АКТУАЛИЗАЦИЯ ВОПРОСОВ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСТАФФИНГА И

АУТСОРСИНГА ПЕРСОНАЛА

UPDATING OF OUTSTAFFING AND OUTSOURCING

APPLYING' QUIESTIONS

Анотація. На основі аналізу літературних джерел та вивчення практичного досвіду у сфері надання послуг аутстафінгу та аутсорсингу персоналу в Україні, доведена актуальність реалізації цих методів управління. Узагальнено переваги від здійснення аутстафінгу та аусторсингу персоналу вітчизняними підприємствами. Визначено приховані загрози та проблеми, що виникають під час реалізації даних методів управління. Запропоновано процедуру вибору компанії-провайдера послуг кадрового аутсорсингу, що дозволить вітчизняним підприємствам

уникнути прихованих загроз та ризиків від здійснення аутсорсингу та забезпечить отримання відповідних переваг від його застосування. Надано рекомендації щодо удосконалення змісту договору аутстафінгу для підвищення соціальної захищеності аутстафінгових працівників.

Ключові слова: аутсорсинг, аутстафінг, аутсорсинг персоналу, ризику, процедура вибору компанії-провайдера, договір аутстафінгу.

Анотація. На основе анализа литературных источников и изучения практического опыта в сфере предоставления услуг аутстаффинга и аутсорсинга персонала в Украине, доказана актуальность реализации этих методов управления. Обобщены преимущества от осуществления аутстаффинга и аутсорсинга персонала отечественными предприятиями. Определены скрытые угрозы и проблемы, возникающие при реализации данных методов управления. Предложена процедура выбора компании-провайдера услуг кадрового аутсорсинга, что позволит отечественным предприятиям избежать скрытых угроз и рисков от осуществления аутсорсинга и обеспечит получение соответствующих преимуществ от его применения. Даны рекомендации по усовершенствованию содержания договора аутстаффинга для повышения социальной защищенности аутстаффинговых работников.

Ключевые слова: аутсорсинг, аутстаффинг, аутсорсинг персонала, процедура выбора компании-провайдера, договор аутстаффинга.

Summary. Based on the analysis of literary sources and the study of practical experience in the field of outsourcing and outsourcing of personnel in Ukraine, the relevance of implementation of these management methods is proved. The advantages of outsourcing and outsourcing of personnel by domestic enterprises are generalized. The hidden threats and problems that arise during the implementation of these management methods are identified. A procedure for selecting a company outsourcing services provider is offered, which will allow domestic enterprises to avoid hidden threats and risks from outsourcing and to provide the corresponding benefits from its application. Recommendations are

given on improving the content of the outstaffing agreement to increase the social security of outstaffing employees.

Key words: outsourcing, outstaffing, personnel outsourcing, procedure for selecting a provider company, outstaffing contract.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної конкуренції та невизначеності ринкового середовища більшість компаній змушені переглянути політику щодо формування, розподілу та використання наявних ресурсів. З метою підвищення конкурентоспроможності компанії змінюють пріоритети у виборі засобів та методів управління підприємством в цілому та персоналом, зокрема, який є найціннішим ресурсом будь-якого підприємства. В умовах підвищення мінімальної заробітної плати та, відповідно, підвищення податкового навантаження на працедавця, більшість підприємств перебувають у пошуку шляхів мінімізації витрат на персонал при збереженні високої якості товарів і послуг. Часто це призводить до таких негативних наслідків, як скорочення персоналу та перехід до неформальних трудових відносин (в тому числі, неофіційне нарахування заробітної плати). Вирішення цих проблем стає можливим у разі впровадження в управлінську діяльність ефективних механізмів кадрового менеджменту, серед яких слід відзначити аутстафінг та аутсорсинг персоналу. Адже, на думку багатьох експертів у сфері економічних питань [1 – 10], впровадження цих інструментів управління є одним з найбільш дієвих шляхів мінімізації фінансових та часових витрат, не втрачаючи при цьому конкурентних переваг.

Сьогодні менеджмент провідних компаній світу все частіше звертається до цих методів управління, однак, в Україні вони ще не набули значного поширення. Лише в окремих галузях, як, наприклад, ІТ-сфера, ці інструменти є популярними серед вітчизняних компаній.

Відсутність теоретичних знань та досвіду вітчизняних компаній, які б стабільно й на довгостроковій основі використовували аутстафінг та

аутсорсинг кадрових функцій, є перешкодою на шляху його розвитку в Україні.

Серед інших факторів, що стримують поширення цих інструментів в Україні слід також відзначити такі, як:

складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності;

низька платоспроможність підприємств та побоювання їх власників щодо порушення конфіденційності;

складність отримання об'єктивної інформації про корисність аутсорсингових послуг, особливості їх застосування, про компанії-провайдерів аутстафінгових послуг та аутсорсингові компанії, їх можливості тощо [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти та проблеми здійснення аутстафінгу в Україні досліджувались у працях таких вчених, спеціалістів і практиків, як Н. І. Гавловська, І. О. Геращенко, Г. П. Домбровська, А. Г. Дукова, В. В. Маркітан, А. Палашук, А. Ю. Попова, М. Романенко, І. В. Хохлова та інші. Теоретичні аспекти реалізації аутсорсингу персоналу, зокрема, в Україні, розглянуті в роботах Н.В. Геліч, О. О. Нестерової, А. Ю. Попової, О.В. Сардак тощо.

Постановка завдання. Для забезпечення розвитку та більш широкого використання аутстафінгу та аутсорсингу персоналу вітчизняними підприємствами та отримання відповідних переваг від їх застосування є необхідним узагальнення особливостей, переваг та недоліків використання цих методів управління та розроблення рекомендацій щодо застосування цих методів з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сутність концепції аутсорсингу полягає в передачі виконання процесів підприємства спеціалізованим виконавцям для забезпечення стратегічних переваг, а саме, використання матеріальних та нематеріальних резервів інших компаній для

досягнення успіху на ринку. Найбільш розповсюдженим є трактування аутсорсингу як форми господарських взаємовідносин, за яких замовник зосереджується на основних видах діяльності та передає другорядні, але функціонально необхідні бізнес-процеси та відповідальність за їх виконання професійним провайдером на довгостроковій основі з метою підвищення якості, зниження витрат та часу цих процесів, а виконавець займається розвитком та удосконаленням даного виду послуги [2].

Останнім часом все більша кількість напрямів ділової активності стає предметом аутсорсингу. Одним з найбільш популярних напрямів є аутсорсинг кадрових процесів.

Кадровий аутсорсинг – це така форма господарських взаємовідносин, за якої роботодавець передає частину обов'язків по управлінню персоналом спеціалізованій організації, що здатна надавати високоякісні послуги, завдяки використанню сучасних новітніх технологій управління персоналом та наявністю у своєму штаті висококваліфікованих спеціалістів [3].

Аналіз літературних джерел з питань аутсорсингу кадрових процесів [1–5] дозволив виділити функції, що найчастіше передаються вітчизняними підприємствами компаніям-провайдерам аутсорсингових послуг. Це:

- підбір та відбір персоналу;
- навчання персоналу (проведення тренінгів);
- оцінка персоналу (застосування методу Assessment center, програми «Гасмний покупець» тощо);
- нарахування заробітної плати (payroll);
- кадрове діловодство та кадровий аудит (експертиза ведення кадрової документації, розробка необхідних кадрових документів, ведення та супровід кадрової роботи на постійній основі чи при перевірках, відновлення кадрової документації та створення кадрового документообігу «з нуля»);

автоматизація кадрового діловодства, впровадження програмного забезпечення процесу управління персоналом;

проведення корпоративних заходів, налагодження внутрішньокорпоративних комунікацій.

Однією з форм кадрового аутсорсинга є аутстафінг, який, за своєю суттю, є аутсорсингом одразу декількох функцій, а саме, рекрутингу, кадрового діловодства, ведення бухгалтерії, нарахування та виплати заробітної плати, соціального забезпечення тощо.

В економічній літературі [3–5] зазначаються переваги від застосування аутсорсингу вище вказаних кадрових процесів. Серед них найбільш вагомими та беззаперечними перевагами є:

можливість сконцентруватися на діяльності, що приносить найбільший прибуток, та гнучко реагувати на ринкові зміни й внутрішні проблеми підприємства;

відносна стабільність та прогнозованість витрат;

можливість підвищити прозорість та привабливість підприємства для власників та інвесторів;

зниження адміністративного навантаження;

гнучкість управління персоналом;

підвищення якості вирішення кадрових питань завдяки використанню стороннього позитивного досвіду тощо.

Ці та інші переваги зумовлюють зростання зацікавленості у застосуванні даного методу управління серед вітчизняних підприємств. Так, дослідження з використання послуг кадрового аутсорсингу та аутстафінгу на ринку в Україні, проведені компанією «Ернст енд Янг» та групою компаній «Рост» [1], засвідчили високий інтерес до даного виду послуг респондентів, серед яких були представники різних по величині компаній з різних галузей. Однак, можливості використання кадрового аутсорсингу є лише у 2/3 з цих підприємств. Ті ж, хто вже співпрацював з провайдером послуг кадрового аутсорсингу, вказували різні цілі його

використання, зокрема: зниження витрат, оптимізація процесу управління персоналом, обмеження чисельності персоналу, концентрація на основному бізнесу, тимчасова заміна співробітників на час відпусток, вирішення разових завдань, відсутність досвіду або можливостей підібрати необхідний персонал у короткі терміни тощо.

Слід відзначити, що разом із перевагами застосування кадрового аутсорсингу пов'язане також із певними ризиками та може мати ряд негативних наслідків, які необхідно враховувати вітчизняним підприємствам у своїй діяльності. Це:

витік конфіденційної інформації та поява конкурента, який буде використовувати знання та досвід замовника аутсорсингових послуг;

отримання послуг неналежної якості та занадто високої вартості;

висока залежність від зовнішнього постачальника послуг;

відрив керівництва від частини діяльності підприємства та проблеми координації діяльності;

зниження ефективності праці власного персоналу та втрата досвіду реалізації функцій, що передаються на аутсорсинг.

Як видно з даного переліку, більшість ризиків здійснення аутсорсингу виникає в результаті співпраці підприємства із зовнішньою організацією. Тому в процесі здійснення аутсорсингу визначальним має стати етап вибору компанії-провайдера цих послуг.

Для зниження ризиків від здійснення аутсорсингу вітчизняними підприємствами рекомендується така процедура вибору компанії-провайдера послуг кадрового аутсорсингу:

1. Дослідження ринку аутсорсингових послуг в Україні, складання переліку можливих аутсорсерів.

2. Чітке формування переліку вимог та очікувань від співпраці з аутсорсером.

3. Оцінка та аналіз потенціалу наявних компаній-провайдерів, що має передбачати:

ознайомлення з переліком послуг провайдера та визначення їх вартості;

оцінювання досвіду, реалізованих проектів та ділової репутації;

співвіднесення вартості послуг з їх якістю;

оцінювання ресурсозабезпеченості, тобто наявності технологічних, кадрових, адміністративно-управлінських та фінансових ресурсів;

оцінювання гнучкості, тобто здатності аутсорсера правильно зрозуміти потреби компанії-замовника та забезпечити якісне співробітництво за умов їх зміни;

оцінювання правових аспектів співпраці з аутсорсером, ознайомлення з порядком укладання контракту та особливостей його виконання з урахуванням можливих податкових, адміністративних та цивільно-правових наслідків.

4. Безпосередньо вибір компанії-провайдера послуг кадрового аутсорсингу.

5. Обговорення та узгодження моделі й параметрів майбутньої співпраці: попередній опис та узгодження сторонами схеми комунікації, зон відповідальності та повноважень, переліку і схем затвердження процесів, структури проекту; попереднє й максимально чітке планування витрат, обговорення етапів проекту зі всіма учасникам, що будуть задіяні у його реалізації.

Здійснення вибору компанії-провайдера послуг кадрового аутсорсингу за даною процедурою дозволить вітчизняним підприємствам уникнути прихованих загроз та ризиків від здійснення аутсорсингу та забезпечить отримання відповідних переваг від його застосування.

Ще одним методом, який розглядається у даному дослідженні, є аутстафінг, який забезпечує мінімізацію витрат підприємства за рахунок регулювання чисельності штату шляхом виведення з нього працівників і оформлення їх в штаті спеціалізованої компанії-провайдера.

Необхідність використання аутстафінга може бути зумовлена такими факторами, як:

обмеження законодавством, статутним договором або вищою організацією обмеження чисельності працівників;

прагнення зберегти статус малого підприємства або його отримати з подальшими фінансовими та податковими перевагами;

наміри тимчасово або періодично (у разі сезонних робіт) виконувати певний обсяг робіт в окремому регіоні, не відкриваючи при цьому філію або представництво;

необхідність оформлення працівників на випробувальний термін для оцінки результатів їх роботи, не покладаючи при цьому на себе додаткових зобов'язань;

необхідність знизити ризики, які пов'язані з працевлаштуванням осіб, що не мають постійної реєстрації у даній місцевості;

прагнення отримати вищий статус у спеціалізованих рейтингах та підвищити інвестиційну привабливість підприємства завдяки поліпшенню показників, що розраховуються на одного працівника, зокрема таких як прибуток або продажі, які характеризують імідж підприємства;

потреба у скороченні адміністративних витрат на управління персоналом та обсягів роботи фінансового відділу й служби персоналу, пов'язаної з веденням кадрового діловодства, нарахуванням заробітної плати тощо;

прагнення до більшої гнучкості та незалежності при формуванні штатного розкладу [6].

Користуючись послугами компаній-провайдерів аутстафінгу, підприємство-замовник може отримати такі переваги, як:

економія фінансових та часових ресурсів підприємства;

уникнення юридичної відповідальності у взаємовідносинах з аутстафінговим персоналом;

раціональне використання трудових ресурсів підприємства;

можливість у разі необхідності залучати професіоналів із різних сфер;

підвищення продуктивності праці та якості продукції;

підвищення мотивації працівників завдяки прагненню перейти в основний штат компанії-замовника;

можливість безпроблемного та швидкого розриву відносин з персоналом [6].

Разом з перевагами, які підприємство отримує від застосування даного методу управління, виникають певні проблеми, зокрема, високий ступінь незахищеності працівників, які переходять до штату компанії-провайдера аутстафінгових послуг. Можливі загрози для працівника в більшості обумовлюються недосконалим законодавчим регулювання даних відносин, що призводить до фактичного зменшення соціальної захищеності працівника, виникнення спірних питань, пов'язаних із особливими умовами праці, компенсаціями, нарахуванням трудового стажу, роботою в шкідливих умовах тощо.

Для того, щоб уникнути певних загроз для працівника, якого формально переводять у штат замовника, рекомендується між підприємством-замовником та компанією-провайдером даних послуг укладати відповідний договір аутстафінгу, який передбачатиме певні положення щодо прав та обов'язків обох сторін. Так, наприклад, доцільно включити до договору порядок оплати замовником наданих послуг, зокрема, в частині компенсації, страхування та соціальних пільг, якими користується основний колектив. З боку провайдера аутстафінгових послуг договір має гарантувати оформлення своєму персоналу медичного страхування та полісів страхування життя для забезпечення високого рівня пенсійної та соціальної захищеності тощо. У свою чергу, працівник має якісно та у повному обсязі виконувати роботу, яка визначена у договорі; нести відповідальність за розголошення комерційної інформації; відмовлятися виконувати роботу або надавати послуги замовнику, якщо

останній чинить неправомірні дії відносно нього, а також некваліфіковану роботу або роботу, що вимагає кваліфікації, якої у працівника немає.

Таким чином, на основі аналізу літературних джерел та вивчення практичного досвіду у сфері надання послуг аутстафінгу та аутсорсингу персоналу в Україні, узагальнено переваги, можливості та проблеми, що виникають під час реалізації даних методів управління. Запропоновано процедуру компанії-провайдера послуг кадрового аутсорсингу, що дозволить вітчизняним підприємствам уникнути прихованих загроз та ризиків від здійснення аутсорсингу та забезпечить отримання відповідних переваг від його застосування. Надано рекомендації щодо удосконалення змісту договору аутстафінгу для підвищення соціальної захищеності аутстафінгових працівників. Пріоритетним напрямком для подальших досліджень є розроблення процедури контролю та моніторингу співробітництва з аутсорсером, визначення економічної ефективності здійснення кадрового аутсорсингу.

Список використаної літератури

1. Досвід аутсорсингу HR-функцій провідних компаній України: результати дослідження [Електронний ресурс]. – режим доступу : <http://groupprost.com/ru/Новости/1180>
2. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. О. Календжян. – М. : Дело, 2003. – 272 с.
3. Нестерова О. О. Аутсорсинг кадрових процесів в системі управління підприємством / О. Нестерова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.rusnauka.com/4_SND_2009/Economics/40501.doc.htm.
4. Попова А. Ю. Нові тенденції в управлінні потенціалом підприємств на підставі реінжинірингу бізнес-процесів та аутсорсингу / А. Ю. Попова, А. Г. Дукова // Економіка промисловості. – 2009. – №3. – С. 158–162.

5. Сардак О. В. Кадровий аутсорсинг в умовах ринкової економіки / О. В. Сардак [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/59689.doc.htm.

6. Ачкасова О.В. Організаційні та правові аспекти здійснення аутстафінгу в Україні / О. В. Ачкасова // Проблеми економіки. – 2014. – №2. – С. 95–99.

7. Геліч Н.В. Переваги та недоліки використання аутсорсингових послуг / Н. В. Геліч // Збірник наукових праць ЧДТУ. – 2012. – Т.2. –№32. – С. 28-31.

8. Маркітан В. В. Аутстафінг та лізинг як інструмент менеджменту персоналу / В. В. Маркітан, Н. Д. Німіжан, С. В. Хорошенко [Електронний ресурс]. – режим доступу : http://www.rusnauka.com/15_NNM_2012/Economics/6_111112.doc.htm

9. Хохлова І. В. Аутстафінг (вивід за штат) персоналу: проблематика та перспективи в сучасних економічних умовах України / І. В. Хохлова // Український соціум. – 2013. – № 4. – С. 140–150.

10. Домбровська Г. П. Аутстафінг – інструмент в управління персоналом / Г. П. Домбровська, І. О. Геращенко // Вісник національного технічного університету ХПІ. – 2010. – №62. – С. 15–22.