

БУДЯКОВА

Антоніна Василівна
tonya.vasiliivna@gmail.com

УДК 331.108

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ В СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМFEATURES OF OUTSTANDING OUTSOURCING IN THE SYSTEM OF
PERSONNEL MANAGEMENTстудент, Інститут
післядипломної освіти ім. Т.
ШевченкаDOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.4\(2\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2020.4(2).2)**BUDIAKOVA Antonina Vasyilivna** – student, Institute of Postgraduate Education of Kyiv National University after Taras Shevchenko

У статті розкрито основні особливості відмінності, зміст та критична оцінка понять аутсорсинг персоналу. Проведено аналіз антикризового методу застосування аутсорсингу за допомогою поділу існуючого персоналу компанії на три категорії з урахуванням результатів об'єктивної оцінки їхньої діяльності, досягнень та можливостей. З'ясовано особливості ринку аутсорсингових послуг щодо управління персоналом в Україні та основні тенденції у цій сфері.

* * *

В статье раскрыты основные особенности различия, содержание и критическая оценка понятий аутсорсинг персонала. Проведен анализ антикризисного метода применения аутсорсинга с помощью разделения существующего персонала компании на три категории с учетом результатов объективной оценки их деятельности, достижений и возможностей. Выявлены особенности рынка аутсорсинговых услуг по управлению персоналом в Украине и основные тенденции в этой сфере.

* * *

Global globalization, increased competition in domestic and global markets, the volatility of the market environment, require any modern company or organization to respond quickly and effectively to change. Today in order to survive, more and more businesses are forced to look for new effective methods of enterprise management and personnel management in particular. The paper reveals the main features of the differences, the content and critical assessment of the concepts of outsourcing staff. The analysis of the anti-crisis method of applying outsourcing by dividing the existing personnel of the company into three categories taking into account the results of an objective assessment of their activities, achievements and opportunities. The peculiarities of the outsourcing market for personnel management services in Ukraine and the main trends in this area are clarified. The essence of the concept of "staff outstaffing" is revealed. The experience of using outstaffing as an effective tool of personnel management is considered. The basic prerequisites for using outstaffing are revealed. Its positive and negative sides are identified. The prospects of using outstaffing in project management have been clarified. Outsourcing should not be considered as a universal tool for solving business issues and problems, as there are tasks that cannot be outsourced to independent professionals. Any business strategy of the company must be consistent with the likely risks. Quite often the use of outsourcing, for example, can create additional difficulties.

Ключові слова: менеджмент, управління проектами, управління персоналом, трудове законодавство, аутстафінг персоналу

Ключевые слова: менеджмент, управление проектами, управление персоналом, трудовое законодательство, аутстаффинг персонала

Keywords: management, project management, personnel management, labor law, staff outstaffing

ВСТУП

Світова глобалізація, посилення конкуренції на внутрішніх і світових ринках, мінливість ринково-ого оточення потребують від будь-якої сучасної компанії чи організації здатності швидко та ефективно реагувати на зміни. Сьогодні, для того щоб вижити, все більше підприємств вимушені вдаватися до пошуку нових ефективних методів управління підприємством та управління персоналом зокрема. Одним з таких нових методів є аутсорсинг персоналу, який дозволяє оптимізувати витрати підприємства за рахунок регулювання чисельності працюючих, шляхом виведення частини працівників зі штату і оформлення його у спеціалізованій компанії. Водночас слід врахувати, що нові форми організації праці не лише відкривають нові можливості, але й створюють нові ризики.

Особливості інструментів управління персоналом та їх ефективність наразі є недостатньо вивченими питаннями серед українських дослідників, що пояснюється нещодавнім поширенням аутсорсингу пер-

соналу у вітчизняному бізнес середовищі. Серед тих, хто розпочав дослідження за даним напрямом, це: С.Л. Безручук, С.М. Лайчук, Л.С. Любохинець, М.І. Карлін, О.В. Борисюк, В.В. Ржепішевська, С.А. Головка, Н.М. Самолюк, Г.М. Юрчик. Закордонний досвід застосування даних інструментів у своїх роботах висвітлили К. Кетлер, К. Дорота, Ф. Кимур, Хейвуд Дж. Брайан, Дж. Кросс, Р. Морган, Ж.-Л. Бравар та ін. Аналіз робіт даних авторів засвідчує, що специфіка використання аутсорсингової моделі управління персоналом саме у нашій країні потребує більш детального опрацювання серед науковців.

МЕТОЮ роботи є виявлення специфіки, особливостей та практичної актуальності у застосуванні аутсорсингу персоналу, аналіз антикризового методу застосування аутсорсингової моделі управління персоналом, дослідження специфіки ринку аутсорсингових послуг в Україні та тенденцій його розвитку.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті використано такі загальнонаукові та спе-

цифічні методи дослідження: аналіз і синтез, індукція і дедукція, узагальнення, порівняльний метод, діалектичний метод, моделювання.

РЕЗУЛЬТАТИ

Аутсорсинг управління людськими ресурсами (*human resource outsourcing*, або *HR-outsourcing*) набуває для організації першорядне значення у зв'язку з поширенням сучасних технологій кадрового менеджменту (*human resource management*) [3]. Функції управління людськими ресурсами (найм / звільнення, навчання та атестація персоналу, планування кар'єри, розробка політики мотивації тощо) Передаються у відання спеціального підрозділу організації. Аутсорсинг цих функцій дозволяє істотно знизити витрати на утримання відповідних відділів і підрозділів, а також забезпечити підвищення якості менеджменту людських ресурсів та загального рівня корпоративної культури.

Так, на даний час аутсорсинг трудових процесів можна рекомендувати у тому випадку, коли виконання деяких функцій ускладнює вирішення основних завдань та цілей компанії. Водночас компанія повинна передавати частину обов'язків з управління персоналом лише тій організації, що здатна надавати високоякісні послуги за наявності кваліфікованих спеціалістів у своєму штаті. За умови невідповідального вибору партнера для співробітництва існує досить високий ризик низької якості робіт, що опосередковано впливає на імідж організації та може призвести до значних фінансових втрат.

Сьогодні аутсорсинг трудових процесів широко застосовується у сфері працевлаштування за кордоном – більше 50 % світових агенцій застосовують дану схему. [8] Іноземна компанія-замовник передає функції набору та відбору персоналу стороннім організаціям у певній країні, які мають можливість якісно та у швидкі строки знайти необхідних працівників.

Відомо, що у кризових умовах компанії намагаються вжити заходів щодо зменшення власних витрат на персонал. Тому у бізнес-середовищі все більше стають потрібними послуги тимчасового залучення працівників ззовні [3]. Так, наприклад, винесення бухгалтерії на аутсорсинг дозволяє економити до 30 %. Вигоди, що отримує власник – не тільки в економії витрат на штат. Отже, аутсорсинг дозволяє керівнику займатися своєю безпосередньою діяльністю та економити на витратах, що пов'язані із персоналом підприємства [5].

Крім того, поняття «аутсорсинг» визначено у Податковому кодексі України (пп. 14.1.183 ст. 14), згідно з яким послуга з надання персоналу – це господарська або цивільно-правова угода, відповідно до якої особа, що надає послугу (резидент або нерезидент), направляє у розпорядження іншої особи (резидента або нерезидента) одну або декількох фізичних осіб для виконання визначених угодою функцій [5]. У пп 14.1.183 ст. 14 Податкового кодексу також зазначається, що така угода може передбачати укладення зазначеними

фізичними особами трудової угоди або трудового контракту із особою, у розпорядження якої вони направлені. Інші умови надання персоналу (у т.ч. винагорода особи, що надає послугу) визначаються угодою сторін.

Однак, незважаючи на те, що Податковий кодекс передбачив можливість укладення трудових договорів із «запозиченими» працівниками, відповідні зміни не були внесені до трудового законодавства. Ця прогалина у законодавстві про працю зумовлює невизначеність правового статусу осіб, що надаються для виконання визначених договором аутсорсингу завдань [2].

Законом України «Про зайнятість населення» вперше зроблено спробу правового закріплення аутсорсингу у національному трудовому законодавстві. Так, у ч. 1 ст. 36 відповідного закону йдеться про діяльність суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні, та інших суб'єктів господарювання, які здійснюють найм працівників для подальшого виконання ними роботи у інших роботодавців [2]. Крім того, даним законом встановлено нові вимоги та обмеження у наданні аутсорсингових послуг. Зокрема, відповідно до п. 3. ч. 5 ст. 50 роботодавцям забороняється залучати до роботи працівників, котрих наймає аутсорсингова компанія, якщо у такого роботодавця [6]:

- 1) протягом року здійснено скорочення чисельності (штату) працюючих;
- 2) не дотримано нормативу чисельності працівників основних професій, задіяних у технологічних процесах основного виробництва;
- 3) передбачається виконання робіт у шкідливих, небезпечних та важких умовах праці, а також робіт за основними професіями технологічного процесу основного виробництва.

Однак ані Кодекс законів про працю України, ані Закон України «Про зайнятість населення» не містять положень стосовно регулювання праці працівників, які укладають трудовий договір з приватною агенцією зайнятості та працюють на умовах аутсорсингу. Тобто рівень правової визначеності аутсорсингу персоналу для вирішення проблем, пов'язаних з дотриманням прав «переданих» працівників, станом їх соціального забезпечення та розподілом відповідальності між компанією-аутсорсером (провайдером) та замовником (фактичним роботодавцем), є надзвичайно низьким.

Звичайно, як і будь-який бізнес-процес, аутсорсинг персоналу має свої переваги та недоліки (табл. 1), а також вимагає попередніх розрахунків фінансових витрат [7].

Викладені положення стосовно практичного застосування та специфіки аутсорсингу персоналу в Україні потребують подальшого вивчення та доопрацювання, зокрема у напрямку антикризового використання аутсорсингової моделі залучення працівників.

Переваги та недоліки аутсорсингу персоналу

Правові	Організаційні	Економічні
ПЕРЕВАГИ		
<ul style="list-style-type: none"> – перекладання відповідальності за ведення діловодства, розрахунків із зарплати, сплати відповідних податків та обов'язкових нарахувань; – зниження впливу змін у трудовому законодавстві, що регулюють трудові відносини, як наслідок – скорочення витрат на виконання цих змін; – відсутність формальних зобов'язань у трудових відносинах з працівниками; – зменшення конфліктів з профспілками та трудових спорів у суді; – можливість обійти облікові обмеження штатного розпису. 	<ul style="list-style-type: none"> – оперативне здійснення пошуку і відбору кандидатів на вакансії; – зменшення кадрового діловодства і «паперової» роботи; – випробування нових працівників без оформлення трудових відносин з ними; – оперативна зміна фактичної кількості працівників; – оперативне регулювання чисельності персоналу на окремих проектах; – забезпечення своєчасної заміни хворого працівника; – відсутність вимушених простоїв у роботі. 	<ul style="list-style-type: none"> – економія на створенні власного структурного підрозділу з управління персоналом; – економія часу на пошук працівників та їх навчання; – зменшення додаткових обов'язків на бухгалтерів стосовно фінансового забезпечення та обліку залучених фахівців; – перерозподіл статей бюджету (зарплата – послуги); – зменшення податкового навантаження на ФОП; – економія адміністративних витратків, пов'язаних з персоналом; – збереження або одержання статусу малого підприємства та ведення спрощеної системи оподаткування; – підвищення продуктивності праці та якості продукції або наданих послуг за рахунок високої кваліфікації залучених кадрів.
НЕДОЛІКИ		
<ul style="list-style-type: none"> – ймовірність порушення конфіденційності стосовно наданих даних у роботі з недобросовісною аутсорсинговою компанією; – у разі відмови більшістю працівників у наданні своїх персональних даних аутсорсинговій компанії впровадження аутсорсингу неможливе; – діяльність з ведення кадрового діловодства не підлягає ліцензуванню, що ускладнює вибір аутсорсера; – загроза рейдерської атаки з боку аутсорсера. 	<ul style="list-style-type: none"> – загроза банкрутства аутсорсингової компанії; – слабкий вплив на співробітників аутсорсингової компанії, що знижує ефективність процесів і збільшує витрати на обслуговування; – ймовірність виникнення тимчасових втрат у забезпеченні оброблення і отримання інформації з кадрового діловодства, як наслідок – затримка в ухваленні рішень з HR; – погіршення соціально-психологічного клімату у колективі. 	<ul style="list-style-type: none"> – витік комерційної інформації назовні; – вартість аутсорсингу може бути вища за вартість ведення кадрової роботи внутрішніми працівниками; – передача функцій з управління персоналом на аутсорсинг вимагає наявності в компанії фахівців, які взаємодіють з аутсорсером, стежать за якістю, повнотою і вартістю його послуг (тобто, уникнути витрат на утримання персоналу, пов'язаного з кадровим діловодством повністю не вдасться).

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження специфіки сучасних інструментів управління персоналом, на даний час аутсорсинг – є ефективними інструментами вдосконалення діяльності будь-якого підприємства, з урахуванням вищезазначених переваг та обмежень, які отримує підприємство-замовник в їхньому застосуванні. Але не слід вважати, що аутсорсинг є універсальними інструментами для вирішення питань і проблем підприємств, оскільки існують завдання, які не можна доручати незалежним спеціалістам. Будь-яка бізнес-стратегія підприємства обов'язково повинна бути узгоджена із імовірними ризиками. Досить часто використання, наприклад, аутсорсингу може створювати додаткові труднощі.

У розвинутих країнах світу аутсорсинг стає важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг. Все більше підприємств передає одну, а то й декілька функцій управління для сторонніх організацій. Широкого поширення, в тому числі і в Україні, набуває кадровий аутсорсинг, використання якого дозволяє оптимізувати витрати на управління персоналом. Крім того, за наявності на підприємствах се-

зонних виробничих процесів та разових спеціальних проектів аутсорсинг персоналу дає змогу економити час на процесі «набір-відбір-найм» персоналу у штат підприємства та на його звільненні. Проте переваги даного процесу не такі вже й однозначні, особливо для найманих працівників, які позбавляються низки соціальних гарантій. Отже, застосування аутсорсингу персоналу містить цілий перелік неоднозначних наслідків для його учасників.

Подальшого наукового обґрунтування потребують методики оцінки ефективності аутсорсингових послуг та ризиків застосування аутсорсингових схем. Крім того, потребує законодавчої визначеності взаємодія усіх учасників операцій кадрового аутсорсингу з метою захисту їх прав та встановлення відповідальності.

Список використаних джерел

1. Конвенція про приватні агентства зайнятості: № 181. Женева: Міжнародна організація праці, 1997. 3 с.
2. Аникин Б.А., Рудая І.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. Москва: ИНФРА-М, 2007. 287 с.
3. Ачкасова О.В. Організаційні та правові аспекти здійснення аутстафінгу в Україні. Проблеми економіки. 2014. 99 с.

4. Безручук С.Л., Лайчук С.М. Аутсорсинг, лізинг персоналу або послуги з бухгалтерського обліку: критична оцінка термінів. Міжнародний збірник наукових праць. Житомирський державний технологічний університет. Житомир, 2008. 60 с.

5. Кохан В.П. Нестандартна зайнятість в Україні: Актуальні питання інноваційного розвитку. Науково-практичний журнал. 2012. 84 с.

6. Мамчин М.М. Аутсорсинг як інструмент управління персоналом. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 69 с.

7. Податковий кодекс України: за станом на 01.09.2013 р. Відом. Верховної Ради України. 2011. 112 с.

8. Про зайнятість населення. Закон України від 5 липня 2012 р. № 5067-VI. Офіційний вісник України. 2012. 256 с.

References

1. Convention on Private Employment Agencies: No. 181. Geneva: International Labor Organization, 1997. 3 p. (in Ukrainian)

2. Anikin V.A., Rudaya I.L. Outsourcing and Outstaffing: High-Tech Management: textbook. Moscow: INFRA-M, 2007.

287 p. (in Russian)

3. Achkasova O.V. Organizational and Legal Aspects of Outstaffing in Ukraine. Problems of Economy. 2014. 99 p. (in Ukrainian)

4. Bezruchuk S.L., Laichuk S.M. Outsourcing, staff leasing or accounting services: a critical appraisal of terms. International Journal of Science. Zhytomyr State Technological University. Zhytomyr, 2008. 60 p. (in Ukrainian)

5. Kokhan V.P. Non-standard employment in Ukraine: Topical issues of innovative development. A scientific and practical journal. 2012. 84 p. (in Ukrainian)

6. Mamchyn M.M. Outsourcing as a tool for personnel management. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing, 2013. 69 p. (in Ukrainian)

7. Tax code of Ukraine of 01.09.2013. News of the Verkhovna Rada of Ukraine. 2011. 112 p. (in Ukrainian)

8. On employment of the population. Law of Ukraine of 5 July 2012 No. 5067-VI. Official Journal of Ukraine. 2012. 256 p. (in Ukrainian)