

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

УДК 331.101

Д. А. Затонацький, студент

**АУТСОРСИНГ У СУЧАСНОМУ КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

**Анотація.** У статті досліджуються сучасні підходи до можливостей покращення кадрової політики підприємства. Обґрунтовано, що ефективна кадрова політика передбачає формування стратегії управління персоналом, враховуючи стратегію розвитку підприємства з використанням принципів аутсорсингу. Наведено рекомендації щодо впровадження процесу кадрового аутсорсингу та його передумов на прикладі підприємства. Автором, за допомогою ґрунтовного аналізу теоретичних та практичних напрацювань, доведено, що поєднання елементів аутсорсингової кадрової політики на сучасних підприємствах підвищить якісні показники роботи працівників та дозволить отримати позитивний соціальний ефект.

**Ключові слова:** кадровий менеджмент, аутсорсинг, ефективне управління, стратегія розвитку, витрати, інноваційний підхід, оптимізація.

Д. А. Затонацкий, студент

**АУТСОРСИНГ В СОВРЕМЕННОМ КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

**Аннотация.** В статье исследуются современные подходы к возможностям улучшения кадровой политики предприятия. Обосновано, что эффективная кадровая политика предусматривает формирование стратегии управления персоналом, учитывая стратегию развития предприятия с использованием принципов аутсорсинга. Приведены рекомендации относительно внедрения процесса кадрового аутсорсинга и его предпосылок на примере предприятия. Автором, с помощью тщательного анализа теоретических и практических наработок, доказано, что сочетание элементов аутсорсинговой кадровой политики на современных предприятиях повысит качественные показатели работы сотрудников и позволит получить положительный социальный эффект.

**Ключевые слова:** кадровый менеджмент, аутсорсинг, эффективное управление, стратегия развития, расходы, инновационный подход, оптимизация.

D. A. Zatonatskyi, student

**OUTSOURCING IN MODERN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

**Abstract.** The paper examines current approaches on how to improve the personnel policy of the company. Proved that effective HR policy involves the formation of human resource strategies taking into account the development strategy and using the principles of outsourcing. Recommendations for implementing HR process outsourcing and its prerequisites on the example of the company. The author, through a thorough analysis of theoretical and practical findings proved that the combination of elements outsourcing personnel policy in modern enterprises enhance the quality and performance of employees to obtain a positive social impact.

**Keywords:** human resources management, outsourcing, effective management, strategy development, costs, innovation, optimization.

**Актуальність теми дослідження.** В умовах глобальної конкуренції компанії почали використовувати знання як стратегічний актив, який є сталою економічною перевагою. На сьогодні розвиток інтелектуального капіталу корпорацій являє собою одну з найбільш важливих складових для сучасних керівників і є одним з найбільш привабливих напрямків для бізнес-інновацій, управління людськими ресурсами та досліджень в галузі освіти.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

Сучасні менеджери компаній мають звертати увагу на людський потенціал та основні бізнес-процеси, утримуючись від контролю деталей робочого процесу і додаткової операційної діяльності. Аутсорсинг, включаючи в себе «вибір» додаткових заходів для зовнішнього виконавця на економічно більш вигідних умовах, ніж у своїх власних накладних витратах, сприяє цьому.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Кадрова політика підприємств висвітлюється у працях: Л. В. Балабанової, Д. П. Богині, О. О. Герасименко, В. А. Кібанова, О. В. Козлова, А. М. Колота, О. В. Крушеницької [1], О. Є. Кузьміна, Є. В. Маслова, В. М. Приймака. Економічну суть поняття аутсорсинг розкрито в роботах західних науковців П. Друкера, С. Клементса, Р. Моргана. Вітчизняні науковці недостатньо повно розглядають проблему аутсорсингу як ефективного економічного інструменту. Враховуючи сучасні реалії розвитку світової економіки, виникає потреба у більш детальному дослідженні механізму реалізації даного інструменту.

У дослідженнях, в яких розглядається питання аутсорсингу, саме ефективність витрат значається як вагомий аргумент для передачі послуг, які раніше здійснювалися всередині організації. Відомі науковці та практики Anderson & Weitz, Youngblood & Gray, Kakabadse & Kakabadse [2] і Vining & Globberman [3], зазначають, що емпіричні дані з державних установ аутсорсингу в приватних постачальників генеруються заощадження в діапазоні 20-30% у собівартості продукції. Тим не менш, деякі фахівці зауважують, що вартість повинна бути єдиним фактором у прийнятті рішення про аутсорсинг.

Інші фактори, такі як досвід, задоволеність клієнтів і співробітників, втрата стратегічної переваги, досліджені у працях Barthelemy, Greer, Youngblood & Gray, Gupta & Gupta. Так, у останніх дослідженнях Адлер, оглядаючи групи Gartner, перераховує шість чинників, які відіграють важливу роль в аутсорсингових рішеннях: ризик залежності, розподіл ризику, довіра, кваліфікація, стратегічні можливості та гнучкість. Перші чотири класифікуються як короткострокові фактори, у той час як останні два можна вважати більш довгостроковими і стратегічними.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Слід зазначити, що економічна криза останніх років здійснює сильний вплив на розвиток аутсорсингу в Україні. Скорочення витрат компаній призвели до масового скорочення персоналу, і компанії почали переходити на більш ефективні моделі управління персоналом та звертатися до послуг провайдерів аутсорсингу.

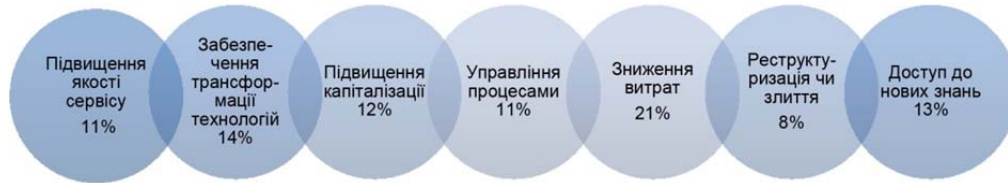
Враховуючи те, що HR-аутсорсингу приділяється недостатньо уваги у спеціалізованій літературі, необхідно розглянути питання про те, коли і за яких обставин він сприяє продуктивності підприємства. Зокрема, слід розглядати процеси аутсорсингу через призму теорії економіки, організацій і стратегій. Управління змінними, специфічність активів і три типи екологічної невизначеності також використовуються для того, щоб визначити умови, при яких HR-аутсорсинг може вплинути на продуктивність управління персоналом.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є визначення процесу формування кадрової політики підприємства на основі використання аутсорсингу.

**Виклад основного матеріалу.** Суб'єкти підприємництва починають усвідомлювати, що деякі витратні функції можна делегувати на аутсорсинг, отримуючи значну економію, набуваючи гнучкості та підвищення ефективності бізнес-процесів. Наприклад, аутсорсинг розрахунку заробітної плати за останні кілька років вже відвоював собі значну частку ринку - компанії стали активніше залучати провайдерів для вирішення питань, пов'язаних із забезпеченням розрахунку зарплати співробітників, відпускних і лікарняних, компенсацій при звільненні, премій тощо. Але питання еволюції розвитку аутсорсингу в українських компаніях, а також формування за їхнім принципом кадрової політики та можливість її покращення залишаються поки ще відкритими.

Аутсорсинг дозволяє компаніям швидко перетворити свій щоденний процес ведення бізнесу, прискорити зміни (реакції на зовнішнє та внутрішнє середовище) навіть в тих випадках, коли стандартний метод потребує кількох років послідовної роботи [4].

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**



**Рис. 1. Основні причини переходу на аутсорсинг**  
Джерело: [5].

У своїх дослідженнях О. Герасименко зазначає, що як інструмент підвищення гнучкості праці правомірно розглядати саме використання аутсорсингу. Однак, крім переваг, які формуються для підприємств-замовників (табл. 1), запозичена праця створює низку ризиків і загроз для найманого працівника (рис. 2).

Таблиця 1

**Переваги аутсорсингу для підприємств-замовників**

Функції, делеговані підприємством-замовником агенції зайнятості	Зиски підприємства-замовника
Підбір персоналу	Скорочується час на пошук і заміну кандидатів на вакансію
Розширення інформації про розподіл робочих місць та продуктивність на ринку праці	Зниження витрат на пошук та підбір персоналу
Укладання трудових відносин (договорів, контрактів)	Скорочується час на узгодження інтересів сторін, підвищується гнучкість у регулюванні трудових відносин
Навчання персоналу	Можливість зниження витрат
Заміна, переміщення, кар'єрне просування працівників, робота з кадровим резервом та ін.	Підвищується продуктивність праці, скорочуються витрати на звільнення (переміщення), утримання працівників, зростає мобільність працівників і гнучкість відносин зайнятості
Юридичний контроль над відносинами з працівниками	Зниження витрат на врегулювання відносин зайнятості, конфліктів та ін. Виведення відносин із працівником з тіні
Контроль над роботою бухгалтерії та бухгалтерською документацією за напрямками: заробітна плата, відпустки, соціальні виплати, податки	Економія витрат з бухгалтерської діяльності
Контроль над роботою фахівців з персоналу, за кадровою документацією	Економія витрат з кадрової діяльності
Координація роботи кадрової служби і бухгалтерії	Економія витрат з кадрової та бухгалтерської діяльності, можливість зосередитися на досягненні основних цілей у бізнесі
Оптимізація витрат на управління продуктивністю праці	Зниження ризиків та витрат, пов'язаних з невпевненістю у продуктивності праці працівників первинного сегмента ринку праці з безстроковими контрактами

Джерело: складено за даними [6].



**Рис. 2. Ризики та загрози, що виникають при використанні аутсорсингу**  
Джерело: [7].

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

Дослідимо більш детально наведені на рис. 2 ризики та загрози, що виникають при використанні аутсорсингових послуг.

*Група ризиків, пов'язана з прийняттям рішення про необхідність аутсорсингу.* На етапі, коли підприємство приймає рішення відносно аутсорсингових послуг, необхідно визначити основні причини, які обумовлюють необхідність відмови від виконання завдань власними силами. Основними загрозами, які виникають у цей період, є компетентність спеціалістів, які займаються обґрунтуванням: неможливість об'єктивно оцінити переваги як економічні, так і стратегічно важливі, чи навпаки, недоліки аутсорсингу.

*Ризики вибору постачальника.* Відсутність компетенції у співробітників підприємства-аутсорсера для виконання існуючих завдань Замовника, а також відповідних інструментів та методологій є головними загрозами вибору постачальника послуг, який не відповідає потребам Замовника.

*Ризики появи незапланованих витрат.* На етапі безпосереднього співробітництва з аутсорсером з'являються додаткові, раніше незаплановані фінансові витрати, пов'язані з необхідністю внесення змін до початкового варіанту угоди, вартість послуг в якому зазвичай не передбачає певних змін цілей підприємства та впливу різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

*Ризики втрачених вигод.* Такий ризик зумовлюється зменшенням вартості кадрів на ринку або виходом більш дешевих аутсорсерів-провайдерів на ринок. Так, в умовах кризи рівень агентської комісії та вартість рекламних контрактів знижується через збільшення конкуренції на ринку, а умови контракту, який було укладено з провайдером раніше, залишаються на докризовому рівні.

*Ризики конфіденційності.* Ця група ризиків пов'язана, в першу чергу, з загрозою втрати конфіденційної інформації через одночасне обслуговування провайдером-аутсорсером декількох клієнтів, які можуть бути конкурентами.

*Ризик втрати прав на інтелектуальну власність.* Якщо інше не передбачено договором аутсорсингу, то розробки аутсорсера, які були зроблені під час взаємодії з замовником, залишаються у його власності після закінчення дії договору. На практиці існує досвід, коли Замовник сплачує рекламному агентству за виготовлення реклами, за використання її кожний окремий раз він сплачує додатково.

*Ризик зниження рівня якості товарів та послуг під час перехідного періоду.* На етапі передачі функцій аутсорсеру може з'явитися період, коли завдання вже не реалізуються замовником і неналежно виконуються підрядником. Так, для зменшення витрат на підприємстві ліквідується штатна одиниця, яка займалася підтримкою веб-сайту; у той же час аутсорсер має недостатньо повноважень для адміністрування сайту і процес затвердження інформаційного наповнення узгоджується на багатьох рівнях, що сприяє сповільненню темпів оновлення інтернет-ресурсу.

Втім, не існує формули, яка б ідентифікувала, коли аутсорсинг є найефективнішим і найдієвішим. Недостатньо емпіричних досліджень, які вивчають його вплив на прийняття рішення щодо залучення таких фахівців. Дослідження, в більшості випадків, зосереджуються на причинах звернення компанії до аутсорсингу, процесу його здійснення та на наслідках зовнішнього впливу на організацію та її співробітників. Варто зазначити, що існування певного набору ризиків не стримує менеджерів звертатися до аутсорсинг-послуг.

Розглянемо більш детально існуючі підходи до використання аутсорсингу в управлінні підприємством. Визначаючи відділ кадрів як субодиницю організації, доцільно проаналізувати структуру і процес управління персоналом в теоретичному ключі. Дослідження чітко показує, що, коли попит і пропозиція праці є стабільними і передбачуваними, аутсорсинг управління персоналом може сприйматися як недоречний, тому що всі ринкові конкуренти мають досить повну інформацію в незмінному ринку. Було б важко отримати конкурентну перевагу для управління персоналом у цих умовах, оскільки ресурс (інформація про ринок праці) не обмежується однією організацією. Дійсно, така інформація може складатися державними органами і розповсюджуватися публічно для всіх зацікавлених сторін.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

Пропозиції, які представлені в дослідженні, призначені для того, щоб дати тверду теоретичну основу для визначення того, коли функція саме управління персоналом повинна чи не повинна бути об'єктом аутсорсингу. Обговорення конкурентних переваг і реакцій співробітників, що стосуються аутсорсингу, є досить поширеним, але ситуацію, яка найбільш оптимально підходить для підвищення продуктивності управління персоналом, досі не встановлено.

Модель Лепака і Снелла [8] щодо віртуального управління персоналом допомагає визначити, які заходи повинні бути об'єктами аутсорсингу. Ця модель спирається на витрати транзакцій і перспективи на базі природних ресурсів. Теорія трансакційних витрат передбачає, що діяльність, яка не є об'єктом конкретних фірм, швидше за все, буде об'єктом аутсорсингу, у той час як перспектива на базі природних ресурсів передбачає, що діяльність, яка не є критичною для ключових компетенцій, повинна бути переданою.

Крос-класифікація цих двох вимірів дає чотири категорії. Унікальні знання складають основу HR-діяльності, яка не є об'єктом аутсорсингу. На відміну від цього, другорядні види управління персоналом (з низькою унікальністю і цінністю), своєрідні заходи HR (низьке значення та висока унікальність) і традиційні види управління персоналом (висока вартість і низька унікальність) є потенційно цікавими для їхнього аутсорсингу. Ці стратегічні принципи вказують, що для підвищення ефективності роботи організації HR-департаменти повинні зберегти діяльність, яка забезпечує конкурентну перевагу, і залучати іншу методом аутсорсингу.

Рекомендації щодо доцільності використання аутсорсингу в діяльності з управління персоналом розробив Алан Спікер [9]. Його типологія класифікує управління персоналом у двох напрямках: (1) транзакційну діяльність організації, (2) стратегічну діяльність. Модель включає в себе потенціал HR, який полягає в тому, що найбільший вплив на продуктивність може бути отримано за допомогою діяльності високого стратегічного значення, яка орієнтована на зв'язок.

Діяльність у цій категорії включає підвищення продуктивності, консалтинг всередині підприємства, відносини між працівниками, трудові переговори. На відміну від цього, діяльність з транзакційно низькою стратегічною вартістю, така як нарахування заробітної плати, адміністративна допомога, надбавки співробітників, пенсійне адміністрування та управління адмініструванням, є потенційно цікавою для аутсорсингу. Аутсорсинг цих заходів дозволяє фірмі досягти більш ефективного використання трудових ресурсів, зосередивши увагу на діяльності з більш високою вартістю. Таким чином, менеджери з управління персоналом повинні бачити важливість руху в бік діяльності високої стратегічної вартості, за допомогою якої вони можуть зробити найбільший вплив на ефективність організації.

Діагностична модель Барона і Крепса [10] також вказує, що діяльність з низьким стратегічним значенням і низьким рівнем завдань та соціальної взаємозалежності повинна бути об'єктом аутсорсингу, і основні критерії для прийняття таких рішень виявляються вартістю та гнучкістю. На додаток до теоретичних обґрунтувань, передбачених трансакційними витратами економіки, поняттям компетенцій і стратегічної перспективи управління персоналом, існують додаткові аргументи на користь кадрового аутсорсингу. Вони включають в себе спеціальні знання і досвід, економію витрат, зниження відповідальності або ризик, і тимчасове розширення можливостей HR подолати надзвичайні обставини. Є винятки з цих обґрунтувань, наприклад, коли аутсорсинг в управлінні персоналом зробить організацію вразливим заручником постачальника.

Винятком може бути діяльність, яка не передається через конфіденційність інформації. Фірма може бути вразливою, коли об'єктом аутсорсингу є її виконавча компенсаційна функція та коли конфіденційна інформація дійшла до конкурентів. Крім того, HR-департаменти, вдаючись до аутсорсингу таких видів діяльності, як нарахування заробітної плати, та передаючи дані співробітників, дуже ризикують, адже деякі роботи не проводяться на належному рівні.

Теоретичний і практичний досвід, накопичений зарубіжними та вітчизняними експертами з питань управління змінами, дозволив рекомендувати керівникам організацій методи, технології та інструменти, оволодіння якими значно полегшить їхні завдання в процесах планування та реалізації стратегічних змін. До таких інструментів і технологій слід в першу чергу віднести аналітико-діагностичні методи (SWOT-, SMART-, PESTER-аналізи, аналіз поля сил), методи впливу

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

на персонал, стратегічне планування, інтелектоінтегруючі технології та інтелектомотивуючі стилі управління і формування команд тощо.

Аутсорсинг може виникнути у двох напрямках: через потребу заміщення зовнішніх закупівель для внутрішньої діяльності. Використання внутрішнього постачальника, припинене на користь закупівель від зовнішнього постачальника, може розглядатися як вертикальна дезінтеграція. Це найбільш поширений тип аутсорсингу.

Джиллі і Рашид [11] описують інший тип аутсорсингу, що відбувається через утримання. В такому разі аутсорсинг не обов'язково має бути обмежений заміщенням зовнішніми постачальниками, а може виникнути, коли фірма купує товари або послуги, що не надавалися компанії раніше. ІТ-аутсорсинг, який ґрунтується на утриманні, відрізняється від базових закупівель, тому що надання блага або послуги аутсорсингу в межах управлінського потенціалу набуває сама фірма.

Служба управління персоналом виступає, з одного боку, як консультант керівника підприємства, а з іншого – допомагає найбільш оптимально втілити в життя наявні плани керівництва, тобто виконує сервісну роль. Разом із зазначеними функціями служба управління персоналом при проведенні організаційних змін виконує роль фасилітатора і каталізатора.

Аутсорсинг справив значний вплив на стан ринку праці в розвинених країнах. Проте результати використання аутсорсингу вітчизняними та зарубіжними фірмами можуть істотно залежати від економік їхніх країн. Дійсно, офшорна діяльність вплинула на професійні структури, при цьому менш відомо про динаміку професійної реструктуризації на мікрорівні, яка включає в себе потік робочої сили.

З метою забезпечення більшої ефективності отриманої послуги зростає число компаній для консолідації функцій аутсорсингу управління персоналом в єдиному рішенні, пропонованому одним постачальником. Ці компанії виявили, що їхній підхід професійний і технологічно оснащений для обробки повного спектру кадрових служб, забезпечення єдиної точки контакту, а також забезпечення повного обслуговування клієнтів з високою ефективністю, які призводять до реальної економії часу для компанії.

У дослідженні, яке проводилося Національною асоціацією професійних трудових організацій (NAPEO) та Товариством з управління людськими ресурсами, 89% клієнтів РЕО повідомили, що РЕОs значно скорочує час, потрібний для виконання персоналом певних операцій. Найбільшим аутсорсинговим посередником є відділ закупівель [12].

У результаті проведених досліджень Еврен Есен (див. табл. 2) було побудовано перелік функцій, які були частково або повністю передані аутсорсинговим організаціям або виконували принаймні одну функцію HR. Більше половини (56%) організацій частково передавали хоча б одну функцію HR, у той час як 44% повністю довірили функцію HR аутсорсинг-компаніям. Адміністрація медичних пілг, пенсійної допомоги та заробітної плати найчастіше делегувалися для часткового аутсорсингу.

Таблиця 2

**Перелік HR функцій з аутсорсингу, які делегуються повністю, частково або не делегуються**

Функції	Повністю	Частково	Без аутсорсингу	В середньому кількість років використання аутсорсингу
1	2	3	4	5
Кримінальна справа / перевірка анкетних даних	49%	24%	27%	5
Помічник менеджера / консультаційна допомога	47%	19%	35%	7
Здоров'я/ виплата за безробіттям	24%	36%	40%	8
Тимчасово залучений персонал	21%	33%	46%	7

Продовження таблиці 2

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

1	2	3	4	5
Адміністрування пенсійних виплат	19%	36%	45%	8
Пенсійне управління	17%	30%	54%	8
Проживання та переїзд співробітників	13%	16%	71%	6
Адміністрування заробітної плати	17%	30%	54%	8
Пенсійне планування	19%	36%	45%	9
Адміністрування компенсаційних і мотиваційних виплат	4%	15%	82%	7
Розробки та коучінг	4%	16%	80%	6
Розвиток політики HR	4%	11%	85%	5
Адміністрування штатного розпису співробітників	4%	26%	71%	6
Управління ризиками	4%	8%	88%	8
Стратегія комунікацій	1%	9%	90%	5
Управління ефективністю	1%	2%	97%	6
Програми розвитку та навчання	1%	20%	80%	6
Розробка політики організації	0%	4%	96%	5
Стратегічне бізнес-планування	0%	4%	96%	2

*Джерело:* складено за даними [13].

Результати показують, що аутсорсинг-компанії можуть полегшити постачальникам ведення певних функцій, таких як адміністрування пільг і навчання. Або вони можуть лише частково віддавати їх на аутсорсинг, щоб продовжувати брати участь у цих життєво важливих сферах. Більшість із цих функцій, а головне – транзакцій, мають менший вплив на потреби співробітників, які можуть пояснити готовність організацій до передачі всіх функцій постачальників.

Слід зазначити, що майже чверть організацій обрали аутсорсинг для управління медичними пільгами. Якщо ця тенденція стане ще більш широкою, то це зумовить можливість реформування сфери державного управління.

Цікаво, що великі організації обирають для підтримки часткове управління цими функціями. З медичної допомоги та пенсійних виплат важливий ефект задоволення від роботи співробітників.

Консультанти, функціональний менеджмент, інші фахівці з поставок/ закупівель, а також компанії з виручкою \$5 млрд або більше, найчастіше говорять, що їхні компанії ефективно управляють механізмом аутсорсингу.

Вище керівництво має більш низьку оцінку ефективності аутсорсингу, ніж відомчі та функціональні управління. Понад 60 відсотків респондентів головного управління описали рівень методики власних компаній як середній або нижче середнього.

Як і в будь-якій важливій стратегії пошуку, компанії, які не дотримуються ретельно розробленої методології аутсорсингу, різко підвищують кількість ризиків. Без детальної, дисциплінованої методології та процедур вони часто страждають від непослідовної політики і стратегій, високих ризиків. Результати будуть відображати низьку ефективність, суперечливі результати поставок, а також більш високі експлуатаційні витрати.

На думку автора, головне завдання у процесі запровадження організаційних змін – чіткий розподіл працівників по функціях, якими вони наділені в процесі запровадження організаційних змін, відбір та оцінка персоналу, організація та проведення інтелект-тренінгів, тренінг-семінарів з допомогою висококваліфікованих спеціалістів у цій сфері для отримання персоналом нових знань щодо процесу запровадження, реалізації та управління організаційними змінами, для підвищення професійного рівня й інтелектуального потенціалу персоналу.

Організація автоматизованої системи збирання і обробки економічної інформації також є одним із напрямків удосконалення системи управління, що сприяє побудові раціональної структури апарату управління підприємством і більш ефективному його використанню для виробничих цілей.

**Висновки та рекомендації.** Управління персоналом є найважливішим аспектом у діяльності підприємства, тому постійне проведення аналізу діяльності персоналу, розробка гнучких схем мотивації праці, моніторинг ринку праці, обґрунтоване прийняття управлінських рішень – це важливі напрями проведення ефективної кадрової політики. А інструментом для поліпшення кад-

---

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

---

рової політики і буде аутсорсинг. Оскільки питання не вивчене, можна застосовувати різні варіації, поєднання, використання елементів аутсорсингу саме в кадровій політиці та формуванні управління персоналом.

Аутсорсинг як функція управління персоналом повинна розглядатися як стратегічний імператив, а не розкіш. Підходи та програми повинні бути адаптовані до стратегічних завдань конкретної організації. Партнерство необхідно розвивати й ретельно контролювати, враховуючи всі можливі ризики.

Використовуючи ефективний механізм впровадження та маючи докладну інформацію про аутсорсинг та його переваги, можна досягти стабілізації відносин між замовником та виконавцем, уникнути непорозумінь, дублювання функцій, отримати повний спектр зазначених послуг, що зумовить максимальний ефект корисності від його впровадження. Важливу роль в наданні аутсорсингових послуг відіграє взаємодовіра учасників, тож більш ефективним буде довгострокове використання послуг одного підрядника, що дозволить вибудувати стабільні ділові зв'язки.

На сьогодні є достатньо перспективним впровадження аутсорсингу як для малого, так і для великого бізнесу. Отже, вкрай важливим є забезпечення найбільш повної інформаційної бази щодо впровадження аутсорсингу, його позитивних та негативних сторін.

### Література

1. Крушеницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушеницька, Д. П. Мельничук. – [2-ге вид., перероб. і доповнено]. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.
2. Korac-Kakabadse N. Knowledge management: strategic change capacity or the attempted routinization of professionals? / N. Korac-Kakabadse, A. Kakabadse, A. Kouzmin // *Strategic Change*. – 2002. – Vol. 11. – pp. 59-69.
3. Vining A. A conceptual framework for understanding the outsourcing decision / A. Vining, S. Globerman // *European Management Journal*. – 1999. - Vol.17, #6. - pp. 645-654.
4. Chocholatý D. Outsourcing, dnes a zajtra [Електронний ресурс] / D. Chocholatý. – Режим доступу: <http://www.manager.sk>
5. Семенов А. Г. Производительность труда и перспективы экономического роста / А. Г. Семенов // *Економіст*. – 2005. – № 2. – С. 24-34.
6. Герасименко О. Сучасні тренди розвитку соціально-трудової сфери в Україні / О. Герасименко // *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Економіка*. – 2014. – №8(161). – С. 21-25.
7. Смирных Л. И. Заёмный труд в России: быть или не быть? : препринт WP15/2012/02 / Л. И. Смирных; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. – 46 с.
8. Lepak D. P. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations [Електронний ресурс] / D. P. Lepak, S. A. Snell // *Sage journals*. – Режим доступу : <http://jom.sagepub.com/content/28/4/517.full.pdf+html>
9. Fischer S. C. Computerized Training in Critical Thinking (CT): A Skill-Based Program for Army Personnel [Електронний ресурс] / S. C. Fischer, V. A. Spiker, D. H. Harris, E. R. McPeters. – Режим доступу : <http://www.anacapasciences.com/projects/criticalthinking/FinalReport1491.pdf>
10. Baron J. N. Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers / J. N. Baron, D. M. Kreps. – New York: Wiley, 1999. - 624 p.
11. Norman T. J. Outsourcing Human Resource Activities: Measuring the Hidden Costs and Benefits [Електронний ресурс] / T. J. Norman. - Режим доступу : [https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/51001/Norman\\_umn\\_0130E\\_10294.pdf?sequence=1](https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/51001/Norman_umn_0130E_10294.pdf?sequence=1)
12. Lewis A. J. Human Resource Outsourcing and the HR Function: Opportunity or Threat? [Електронний ресурс] / A. J. Lewis. – Режим доступу : [http://www.ilera-directory.org/15thworldcongress/files/papers/Track\\_1/Poster/CS1W\\_62\\_LEWIS.pdf](http://www.ilera-directory.org/15thworldcongress/files/papers/Track_1/Poster/CS1W_62_LEWIS.pdf)
13. Esen E. Human Resource Outsourcing Survey Report [Електронний ресурс] / E. Esen // *SHRM Research*. – Режим доступу : <http://www.shrm.org/Publications/hmagazine/EditorialContent/Documents/Human%20Resources%20Outsourcing%20Survey%20Report.pdf>

### References

1. Krushenytska, O. V., & Melnychuk, D. P. (2006). *Upravlinnia personalom. 2 vyd. [HR Management. 2<sup>nd</sup> ed.]*. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
2. Korac-Kakabadse, N., Kakabadse, A., & Kouzmin, A. (2002). Knowledge management: strategic change capacity or the attempted routinization of professionals? *Strategic Change*, 11, 59-69.
3. Vining, A., & Globerman, S. (1999). A conceptual framework for understanding the outsourcing decision. *European Management Journal*, 17(6), 645-654.
4. Chocholatý, D. (n.d.). *Outsourcing, dnes a zajtra [Outsourcing, today and tomorrow]*. Retrieved from <http://www.manager.sk> [in Slovakian].
5. Semenov, A. G. (2005). Proizvoditel'nost' truda i perspektivy ekonomicheskogo rosta [Productivity and economic growth prospects]. *Ekonomist – Economist*, 2, 24-34 [in Russian].



---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

6. Herasymenko, O. (2014). Suchasni trendy rozvytku sotsialno-trudovoi sfery v Ukraini [Current trends of social and labor sphere in Ukraine]. *Visnyk KNU im. T. Shevchenka. Ekonomika - Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 8(161), 21-25 [in Ukrainian].
7. Smirykh, L. I. (2012). *Zayomnyy trud v Rossii: byt ili ne byt? [Agency work in Russia: to be or not to be?]*. Moscow : Publishing House of the Higher School of Economics [in Russian].
8. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (n.d.). *Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations*. Retrieved from: <http://jom.sagepub.com/content/28/4/517.full.pdf+html>
9. Fischer, S. C., Spiker, V. A., Harris, D. H., & McPeters, E. R. (n.d.). *Computerized Training in Critical Thinking (CT): A Skill-Based Program for Army Personnel*. Retrieved from: <http://www.anacapasciences.com/projects/criticalthinking/FinalReport1491.pdf>
10. Baron, J., & Kreps, D. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. New York: John Wiley.
11. Norman, T. J. (n.d.). *Outsourcing Human Resource Activities: Measuring the Hidden Costs and Benefits*. Retrieved from: [https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/51001/Norman\\_umn\\_0130E\\_10294.pdf?sequence=1](https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/51001/Norman_umn_0130E_10294.pdf?sequence=1)
12. Lewis, A. J. (n.d.). *Human Resource Outsourcing and the HR Function: Opportunity or Threat?* Retrieved from: [http://www.ilera-directory.org/15thworldcongress/files/papers/Track\\_1/Poster/CS1W\\_62\\_LEWIS.pdf](http://www.ilera-directory.org/15thworldcongress/files/papers/Track_1/Poster/CS1W_62_LEWIS.pdf)
13. Esen, E. (n.d.). *Human Resource Outsourcing Survey Report*. Retrieved from: <http://www.shrm.org/Publications/hrmagazine/EditorialContent/Documents/Human%20Resources%20Outsourcing%20Survey%20Report.pdf>

Надійшла 10.09.2014