

# Економічні переваги використання кадрового аутсорсингу при нагромадженні людського капіталу аграрних підприємств

В. ФРАНЧУК

Уманський національний університет садівництва

*У статті проаналізовано питання, пов'язані з поширенням кадрового аутсорсингу в аграрному секторі економіки. Обґрунтовано доцільність та економічні переваги від використання аутсорсингу на вітчизняних підприємствах.*

*В статье рассмотрены вопросы, связанные с распространением кадрового аутсорсинга в аграрном секторе экономики. Проведен анализ целесообразности и экономических выгод от использования аутсорсинга в отечественных предприятиях.*

*The article analyses the issues related to the proliferation of Human Resource Outsourcing in the agrarian sector of the economy. Economic benefits from the use of outsourcing at the domestic enterprises are considered.*

Ключові слова: аутсорсинг, людський капітал, економічні переваги, сільська місцевість.

**П**остановка проблеми. Соціально-економічний розвиток аграрного сектора економіки України значною мірою визначається рівнем конкурентоспроможності його людського капіталу, що зокрема характеризується сукупністю якісних рис працівників (освіта, кваліфікація, досвід, стан здоров'я, професійні знання), які дають змогу створювати конкурентоспроможну продукцію і, як наслідок, отримувати економічні вигоди у майбутньому<sup>1</sup>. Нині однією з найважливіших проблем в агробізнесі є розробка такої структури підприємства, яка ґрунтуватиметься на прогресивних підходах у сфері управління. Однією із сучасних організаційних форм інноваційного розвитку підприємств є аутсорсинг, який дозволяє підприємству зосередитись на пріоритетних видах діяльності, підвищити рівень керованості організації, оптимізувати штат співробітників, позбутися непрофільних функцій, знизити витрати та збільшити прибутковість тощо<sup>2</sup>. Практика свідчить, що останніми роками зростає попит на аутсорсинг кадрових процесів у вітчизняних підприємств. Саме тому дослідження питань кадрового аутсорсингу як нового методу в системі менеджменту аграрних підприємств є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню кадрового аутсорсингу присвятили свої ро-

боти такі західні вчені: Р. Морган, Ж. Бравар, Дж. Хейвуд, С. Рід. Поряд із зарубіжними дослідженнями, проблеми аутсорсингу знайшли відображення також у наукових працях вітчизняних науковців, зокрема Б. А. Анікіна, С. О. Календжяна, І. І. Заводовської, Є. А. Уткіна та інших. Разом з тим, питання застосування аутсорсингу в управлінні персоналом вітчизняних сільськогосподарських підприємств вивчені недостатньо, а існуючі розробки закордонних учених не завжди можна застосувати в українських умовах господарювання.

**Метою дослідження** є визначення сутності розвитку людського капіталу аграрних підприємств за рахунок використання принципів аутсорсингу.

**Виклад основного матеріалу.** Нині управління людським капіталом стає однією з основних сфер діяльності будь-якого підприємства, оскільки люди є найціннішими ресурсами компанії. Перехід України до ринкових відносин докорінно змінює концепцію управління персоналом та вибір засобів і методів реалізації завдань такого управління з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства<sup>3</sup>. Працівники апарату управління провідних компаній світу дедалі частіше звертаються до аутсорсингу з метою реалізації ідеї глобальних перетворень у діяльності підприємств та установ.

<sup>1</sup>Корольок Н. М. Бухгалтерський облік людського капіталу: теоретичний аспект / Н. М. Корольок // Вісник ЖДТУ. — Секція: Економічні науки. — 2006. — № 2. — С. 46–52.

<sup>2</sup>Аникин Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций. Учеб. пособие / Б. А. Аникин. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 187 с.

<sup>3</sup>Нестерова О. О. Світові тенденції та особливості сучасного розвитку аутсорсингу кадрових процесів / О. О. Нестерова // Вісник Донецького національного університету. — Сер.: Економіка і право. — 2009. — № 2. — С. 125–129.

Сучасний бізнес неможливо уявити без аутсорсингу через необхідність використання новітніх технологій для випуску конкурентоспроможної продукції та залучення високопрофесійних фахівців для ефективного управління підприємством. Україна, яка має високий потенціал сільськогосподарського виробництва, значно відстає у використанні сучасних технологій виробництва, управління персоналом, маркетингу. В таких умовах без сторонньої висококваліфікованої допомоги аграрним підприємствам складно буде подолати кризові явища та залучити на місцевому рівні (особливо на сільських територіях) досвідчених фахівців з метою підвищення ефективності менеджменту. Залучення аутсорсера є передумовою зменшення витрат на утримання неефективного управлінського персоналу. До того ж це сприяє підвищенню рівня знань та кваліфікації наявного людського капіталу<sup>4</sup>.

Існує низка підходів до визначення поняття «аутсорсинг» (табл. 1). Пропонуємо узагальнити їх таким чином: аутсорсинг — це прогресивний метод організації управління діяльністю, який полягає у передачі непрофільюючих функцій іншим виконавцям, які мають краще організаційно-економічне забезпечення, з метою досягнення економічної вигоди.

Нині у провідних країнах світу відбуваються суттєві зміни в усвідомленні ролі аутсорсингу кадрових процесів. Наразі значення управління людськими ресурсами підвищується, підприємства упроваджують складні схеми, нові технології та напрями управління персоналом, переймаючи позитивний досвід оптимізації бізнесу.

За даними дослідження, проведеного міжнародною Асоціацією HR-аутсорсингу (Human Resource Outsourcing Association), аутсорсинг кадрових про-

цесів застосовується все частіше. Найбільш поширеним залишається аутсорсинг розрахунку заробітної плати. Разом з тим, такий перспективний напрям аутсорсингу кадрових процесів, як підбір персоналу (рекрутинг), який вважають стратегічним, продовжує невпинно зростати. 65% респондентів згаданого дослідження використовують або планують використовувати вказаний вид аутсорсингу. Це підтверджує тенденцію передачі на аутсорсинг не лише дорядних, а й критично важливих функцій управління персоналом<sup>5</sup>.

За результатами опитування працівників кадрових служб переробних та плодоовочевих підприємств м. Умані Черкаської області (ПАТ «Уманьпиво», ДОЧП ТОВ «Таврійська продовольча компанія» «Уманський консервний комбінат», ПОСП «Уманський тепличний комбінат», ПАТ «Уманський м'ясокомбінат») можемо зробити висновок, що у 2010 р. відбулося зростання попиту на послуги аутсорсингових компаній з боку аграрних підприємств. Якщо окремо розглядати кадровий аутсорсинг, то слід відзначити зростання обсягу послуг з навчання персоналу (втричі порівняно з 2009 р.). Поступово саме цей сегмент стає одним із найважливіших в організації роботи з персоналом. Крім того, значною залишається частка використання аутсорсингових послуг з рекрутингу персоналу, розрахунку винагороди за працю та для побудови якісних комунікацій всередині підприємства (рис. 1).

В Україні аутсорсинг ще не набув досить широкого поширення. Проте розвиток інформаційних технологій, ускладнення виробничих процесів, зростання ділової активності, потреба в достовірній та прозорій фінансовій звітності формують основу для розвитку аутсорсингу. За оцінками Центральної та

Таблиця 1

**Підходи до визначення поняття «аутсорсинг»\***

Автор ідеї	Короткий зміст
Дж. Брайан Хейвуд	Аутсорсинг – це переведення внутрішнього підрозділу чи підрозділів підприємства та всіх пов'язаних із ним активів до організації постачальника послуг, що припускає надання певної послуги протягом визначеного часу за обумовленою ціною
С. Н. Лепіхіна	Аутсорсинг – це спосіб кооперування. Але на відміну від інших способів кооперування – підряду, субпідряду та сервісного обслуговування – аутсорсинг є стратегією управління підприємством, а не видом партнерської взаємодії
О. Л. Єрмошина	Аутсорсинг – це передача на договірній основі непрофільюючих функцій іншим організаціям, що спеціалізуються на конкретній сфері й мають відповідний досвід, знання, технічні засоби

\* Узагальнено автором.

<sup>4</sup> Павловська А. Е. Аутсорсинг в санації сільськогосподарських підприємств / А. Е. Павловська // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції 19–20 травня 2011 року «Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин». — Умань, 2011. — С. 58–60.

<sup>5</sup> Нестерова О. О. Світові тенденції та особливості сучасного розвитку аутсорсингу кадрових процесів / О. О. Нестерова // Вісник Донецького національного університету. — Сер.: Економіка і право. — 2009. — № 2. — С. 125–129.

Східної Європейської Асоціації Аутсорсингу, загальний обсяг українського ринку аутсорсингу становить понад 600 млн дол. США на рік. У світовому масштабі це не дуже багато: за даними міжнародної компанії Zinnov Management Consulting, лідери (Китай та Індія) разом контролюють 91% світового ринку аутсорсингу, обсяг якого оцінюється в 15 млрд дол. США. Однак український сегмент останнім часом дуже динамічно розвивається: за оцінками експертів, він щорічно приростає на третину<sup>6</sup>.

Водночас у зарубіжній практиці передача частини функцій управління людським капіталом підприємства на аутсорсинг стала досить поширеним методом і є одним з найбільш ефективних моделей управління власним бізнесом, тому багато фірм користуються послугами великих компаній-аутсорсерів: Агротон, John Deere, Ростсельмаш, Дакор Агро Холдинг, Cargill, Hewlett-Packard, Pricewaterhouse Coopers, KPMG та інші.

Аргументом щодо участі аутсорсингової компанії в управлінні кадровими процесами сільськогоспо-

дарського підприємства є дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості<sup>7</sup>. Так, за даними Держкомстату України<sup>8</sup>, у 2009 р. підготовку та підвищення кваліфікації кадрів у сільському господарстві пройшло лише 2,2% штатних працівників, а в інших секторах економіки рівень указанного показника значно вищий.

Аналіз наукових праць з питань аутсорсингу кадрових процесів свідчить про наявність цілої низки економічних та організаційних переваг від його використання (рис. 2).

Основними недоліками в діяльності аутсорсингових компаній в Україні є відсутність чіткої нормативної бази їх функціонування, а також брак досвіду у розв'язанні проблем аграрного сектора економіки<sup>9</sup>.

Головним фактором, що перешкоджає упровадженню аутсорсингу кадрових процесів на сільськогосподарських підприємствах, є відсутність фінансових моделей розрахунку ефективності. Нерідко рішення по виділенню активів зі складу компанії керівники приймають без необхідного обґрунтування<sup>10</sup>. Тому для усунення зайвих витрат ми рекомен-

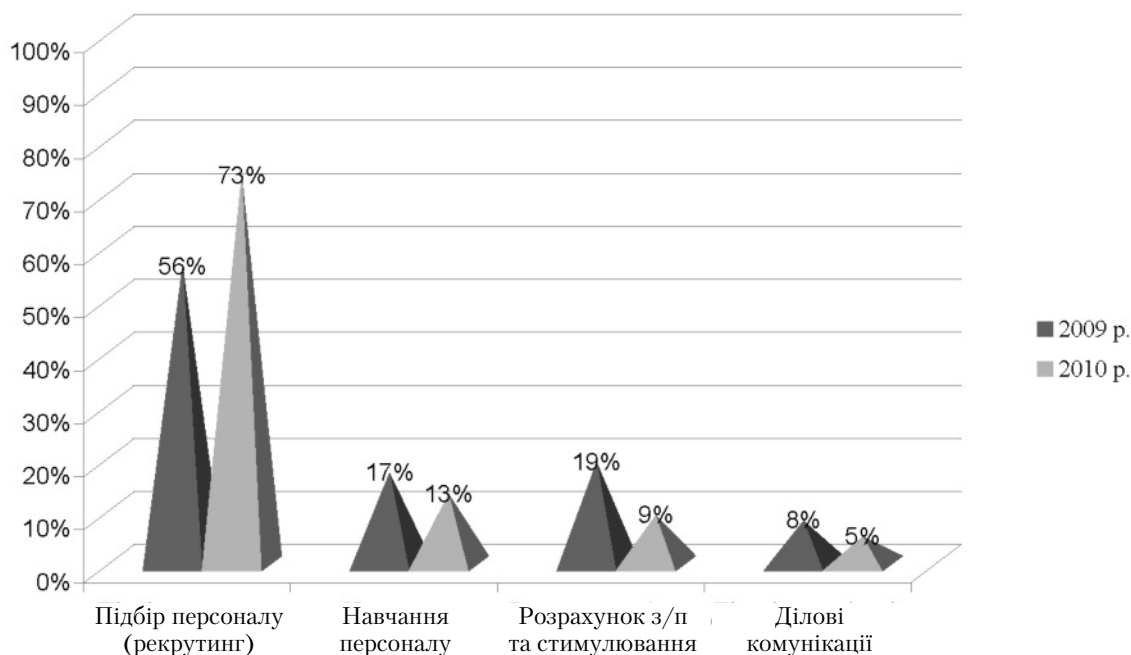


Рис. 1. Зміна попиту на різні види кадрового аутсорсингу на переробних підприємствах м. Умані Черкаської області у 2009–2010 рр.\*

\*Сформовано автором за результатами соціологічного опитування.

<sup>6</sup> Білоцерківський О. В. Аналіз можливостей використання фінансового аутсорсингу на підприємствах України / О. В. Білоцерківський, Ю. Ю. Чудновець // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. — 2010. — № 1 (9). — С. 39–49.

<sup>7</sup> Павловська А. Е. Аутсорсинг в санації сільськогосподарських підприємств / А. Е. Павловська // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції 19-20 травня 2011 року «Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин». — Умань, 2011. — С. 58–60.

<sup>8</sup> Статистичний щорічник України за 2009 рік / Державний комітет статистики України. — К.: Консультант, 2010. — 566 с.

<sup>9</sup> Левчук К. О. Аутсорсинг в системі менеджменту підприємства / К. О. Левчук // Моделювання регіональної економіки. — 2008. — № 2. — С. 175–187.

<sup>10</sup> Тарасова Т. С. Аутсорсинг як організаційна форма інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту / Т. С. Тарасова, В. Г. Алькема // Вчені записки університету «Крок». — 2008. — № 18. — Т. 3. — С. 197–205.



Рис. 2. Економічні та організаційні переваги від використання аутсорсингових послуг\*

\*Розроблено автором за: Тарасова Т. С. Аутсорсинг як організаційна форма інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту / Т. С. Тарасова, В. Г. Алькема // Вчені записки університету «Крок». — 2008. — № 18. — Т. 3. — С. 197–205.

дуємо використовувати методи якісного і кількісного аналізу, прогнозних показників. Їх можна відобразити у вигляді таких математичних формул:

$$K_{o.k.} = \frac{O_a}{O_{\phi}}, \quad (1)$$

де  $K_{o.k.}$  — коефіцієнт оцінки кадрового аутсорсингу;

$O_a$  — оцінка показника при використанні аутсорсингу;

$O_{\phi}$  — оцінка показника при використанні внутрішньогосподарських джерел.

$$E_{o.\phi.} = \sum_{i=1}^n p_i \bar{c}_i, \quad (2)$$

де  $E_{o.\phi.}$  — оцінка сумарної ефективності організаційної форми;

$n$  — кількість показників оцінки;

$p_i$  — вагова частка показника;

$\bar{c}_i$  — середня бальна оцінка показника.

Після розрахунку ефекту організаційних форм необхідно визначити коефіцієнт ефекту, який вийде, яка з форм є доцільнішою:

$$K_{e.o.\phi.} = \frac{E_{a.\phi.}}{E_{t.\phi.}}, \quad (3)$$

де  $K_{e.o.\phi.}$  — коефіцієнт економічного ефекту;

$E_{a.\phi.}$  — ефект від залучення аутсорсингової компанії;

$E_{t.\phi.}$  — ефект від роботи власними силами.

Таким чином, розрахувавши за допомогою запропонованих формул економічний ефект від використання аутсорсингових послуг, можна зробити висновки щодо їх доцільності. Якщо віддача від аутсорсингу буде приблизно рівною чи меншою за економічний ефект від власного господарювання, то зрозуміло, що немає ніякої потреби залучати фахівців ззовні. Якщо ж попередній розрахунок обіцяє виго-

ду від аутсорсингу, ми рекомендуємо підприємствам починати підбір аутсорсера.

Для аналізу доцільності аутсорсингу в ПОСП «Уманський тепличний комбінат» методом експертних оцінок було проведено порівняльний аналіз двох схем ведення бізнесу: з використанням аутсорсингу та, відповідно, без (табл. 2).

Лише за кількома ознаками експерти віддали перевагу традиційній формі ведення господарської діяльності, а саме: фінансовою стійкістю (залучення сторонніх організацій завжди в деякій мірі призводить до відтоку інформації) та наявністю робочих місць (аутсорсинг передбачає виведення надлишкових позицій, що негативно відображаються на балансі підприємства).

Втім, для початку необхідно провести ретельний аналіз власних можливостей та переваг, які отримає підприємство після його реалізації. К. О. Левчук пропонує провести дослідження аутсорсера за алгоритмом, представленим на рис. 3.

Отже, дотримуючись такої схеми відбору аутсорсера, сільськогосподарські підприємства уникнуть ризику непередбачених витрат і матимуть змогу отримати максимальний ефект від аутсорсингових послуг загалом та у сфері кадрового забезпечення зокрема.

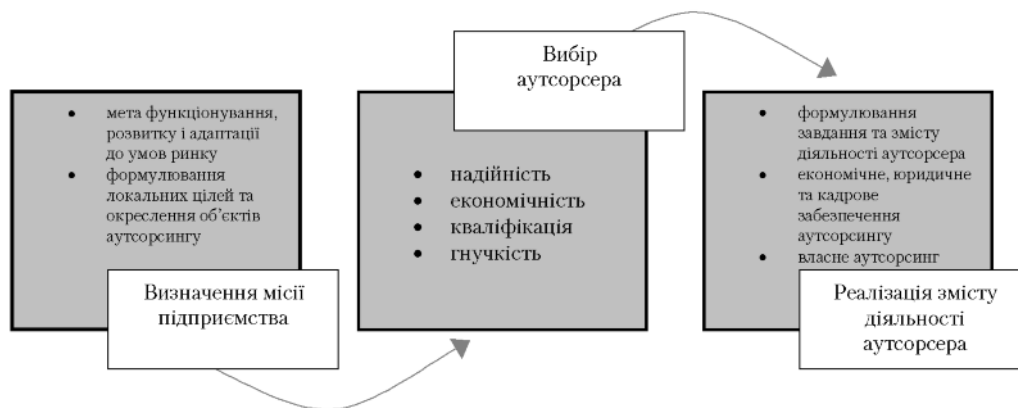
**Висновки.** Нині кадровий аутсорсинг є одним із методів підвищення ефективності використання людського капіталу в аграрних підприємствах. Аутсорсинг є новим явищем на українському ринку, втім практика показує, що за ним майбутнє. Вітчизняним підприємствам необхідно навчитися раціонально використовувати прийоми аутсорсингу та проводити оцінку доцільності залучення сторонніх організацій у певні сфери господарювання.

Таблиця 2

**Обґрунтування доцільності використання аутсорсингу в ПОСП  
«Уманський тепличний комбінат» за методом експертних оцінок\***

Факторна ознака	Вага ознаки	Експертні бальні оцінки		Оцінка факторної ознаки		Коефіцієнт оцінки факторної ознаки
		із залученням аутсорсерів	без використання аутсорсингових компаній	із залученням аутсорсерів	без використання аутсорсингових компаній	
Рентабельність	0,20	5	4	1,00	0,80	1,25
Фінансова стійкість	0,15	4	4,5	0,60	0,68	0,88
Результативність	0,14	4	3,5	0,64	0,49	1,31
Продуктивність праці	0,18	5	3,5	0,9	0,63	1,43
Наявність робочих місць	0,10	3,5	4	0,35	0,40	0,88
Соціальні заходи	0,08	3,5	3,5	0,28	0,28	1,00
Гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища	0,10	5	3,5	0,50	0,35	1,43
Відсутність збоїв у виробництві	0,05	4,5	4	0,23	0,20	1,15

\*Розраховано автором.



**Рис. 3. Алгоритм відбору аутсорсингової компанії\*\***

\*\*Розроблено автором за: Левчук К. О. Аутсорсинг в системі менеджменту підприємства / К. О. Левчук // Моделювання регіональної економіки. – 2008. – № 2.

Нині підприємства дедалі частіше звертаються до послуг аутсорсингу кадрових процесів. Це робиться з метою виявлення слабких місць всередині організації та переорієнтації її на прибуткові одиниці. Крім того, важливим елементом аутсорсингу є навчання і підвищення кваліфікації працівників, рекрутинг тощо. Застосування кадрового аутсорсингу забезпечує підприємству низку економічних й організаційних переваг, що в динамічному середовищі можуть стати конкурентними.

На прикладі переробних підприємств м. Умані нами було визначено доцільність аутсорсингових заходів у сфері управління персоналом. Результати дослідження показали, що зважене залучення сторонніх фахівців може підвищити продуктивність

праці, економічну віддачу та сприяти формуванню позитивного мікроклімату в колективі.

Наразі для ефективного залучення методів аутсорсингу в агропродовольчій сфері необхідно вирішити низку важливих проблем:

- сприяти переорієнтації українських аутсорсингових компаній на потреби сільського клієнта, підвищити якість, своєчасність і комплексність надання послуг за зниження їхніх цін;
- розробити програми розвитку ринку аутсорсингових послуг кадрових процесів з метою підвищення рівня конкуренції на ринку праці в аграрному секторі економіки;
- удосконалити законодавчу базу аутсорсингу.