

УДК 331.53

*Олена Чигринець, к. е. н., доцент  
(доцент кафедри «Управління персоналом та економіки праці»,  
Національний університет харчових технологій)*

### **МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ ПЕРСОНАЛУ**

*Одним з основних рушійних факторів розвитку попиту на аутсорсинг персоналу є корпоративні ліміти штатної чисельності працівників, що встановлюються головними офісами залежно від обсягу бізнесу в межах зони впливу дочірньої компанії. Разом з цим, дана послуга дозволяє компаніям-нерезидентам, які тільки виходять на український ринок, уникнути значних витрат часу та фінансових ресурсів на запуск бізнесу.*

*Попит на різну наповненість послуги обумовлює наявність трьох основних типів аутсорсингу персоналу: лізинг персоналу, виведення персоналу за штат компанії та підбір тимчасового персоналу.*

*Однією з основних проблем в практиці аутсорсингу персоналу постає оцінка доцільності його впровадження. Методологія, яка застосовується у вітчизняній практиці господарювання, характеризується використанням референтних, економічних і графічних моделей. Безперечними перевагами застосування економічних моделей є отримання конкретних даних, об'єктивність розрахунків і можливість порівняння альтернативних сценаріїв. Але найкращий результат досягається у разі комбінованого застосування економічних і графічних моделей.*

*Застосування наведених в даній статті моделей може суттєво підвищити якість відповідних управлінських рішень. Актуальним науково-практичним завданням є розробка інструментів, що дозволяють подолати викладені у статті обмеження.*

*Ключові слова: аутсорсинг персоналу, аутстафінг, провайдер, матриця, ефективність.*

*Елена Чигринец, к. э. н., доцент  
(доцент кафедры «Управления персоналом и экономики труда»,  
Национальный университет пищевых технологий)*

### **МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ АУТСОРСИНГА ПЕРСОНАЛА**

*Одним из основных движущих факторов развития спроса на аутсорсинг персонала являются корпоративные лимиты штатной численности работников, которые устанавливаются главными офисами в зависимости от объема*

© Чигринець О. А., 2015

*бизнеса в пределах зоны влияния дочерней компании. Вместе с этим, данная услуга позволяет компаниям-нерезидентам, которые только выходят на украинский рынок, избежать значительных затрат времени и финансовых ресурсов на запуск бизнеса.*

*Спрос на разную наполненность услуги обуславливает наличие трех основных типов аутсорсинга персонала: лизинг персонала, вывод персонала за штат компании и подбор временного персонала.*

*Одной из основных проблем в практике аутсорсинга персонала является оценка целесообразности его внедрения. Методология, применяемая в отечественной практике хозяйствования, характеризуется использованием референтных, экономических и графических моделей. Несомненными преимуществами применения экономических моделей является получение конкретных данных, объективность расчетов и возможность сравнения альтернативных сценариев. Но лучший результат достигается в случае комбинированного применения экономических и графических моделей.*

*Применение приведенных в данной статье моделей может существенно повысить качество соответствующих управленческих решений. Актуальным научно-практическим заданием является разработка инструментов, которые позволяют преодолеть описанные в статье ограничения.*

*Ключевые слова: аутсорсинг персонала, аутстаффинг, провайдер, матрица, эффективность.*

*Olena Chyhrynets, Ph.D., Docent  
(Docent of Chair «Personnel management and labor economics»  
National university of food technologies)*

#### EVALUATION METHODOLOGY FOR ADVISABILITY OF STAFF OUTSOURCING IMPLEMENTATION

*Nowadays the corporate limits of staff quantity are the main motive force for outstaffing demand increasing. They are set by head offices depending on business volume of subsidiary companies. Besides, outstaffing is rather useful for the foreign companies that are entering Ukrainian market to avoid extra time and money expenses.*

*Different structure of this service results in three project types: staff leasing, outstaffing and temporary staffing.*

*One of the most difficult problems is the utilization of staff outsourcing implementation advisability evaluation methodology. The methodology that is common for Ukrainian practice is built on referent, economical and graphical models implementation. Explicit advantages of economic models are possibility of certain data getting and comparison of alternative scenarios. But the best result may be reached via the economic and graphical models combination.*

*Utilization the models that are given in this article may have the positive influence on management decisions quality. The actual task is development of tools that allow to decrease the restrictions that are given in this article.*

*Keywords: staff outsourcing, outstaffing, provider, matrix, efficiency.*

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання характеризуються високою інтенсивністю конкурентної боротьби між суб'єктами ринку, внаслідок чого виникає необхідність концентрації менеджменту на профільних бізнес-процесах. Найбільш раціональним способом досягнення цього є делегування неключових бізнес-процесів стороннім постачальникам послуг.

Ріст популярності аутсорсингу персоналу на Заході був зумовлений посиленням конкурентної боротьби та необхідністю пошуку ефективних у довгостроковій перспективі стратегій, які б забезпечували стійкі конкурентні переваги. Таким чином, поряд із споживачем однією із зон конкуренції стала боротьба за якісні трудові ресурси. Обмеженість пропозиції дійсно ефективних професіоналів, а також динамічна зміна потреб у нових знаннях і навичках спеціалістів привели до популяризації ідеї організаційних структур, орієнтованих на ключових співробітників. Це професіонали, знання та досвід яких відрізняють організацію від конкурентів, що спонукало власників бізнесу вживати заходів для втримання цих спеціалістів.

З огляду на те, що організація не може дозволити собі нести великі фінансові зобов'язання перед усім персоналом, виникла ідея аутсорсингу бізнес-процесів, що є некритичними для повної реалізації основних компетенцій компанії.

Як свідчать дослідження, 92% компаній США та 86% компаній Єврозони застосовують аутсорсинг, завдяки чому досягається зниження витрат на супутні види діяльності від 10 до 40% [1]. В Україні ринок аутсорсингових послуг на даний час залишається слабо розвиненим і притаманний, передусім, високотехнологічним галузям, таким як інформаційні технології.

Причини такої тенденції криються у недосконалому процесу аналізу ефективності впровадження аутсорсингу персоналу, в тому числі визначення оптимальної форми аутсорсингу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Механізми аутсорсингу та їхній вплив на соціально-економічні відносини досліджувалися такими західними економістами, як П. Друкер, Р. Морган, С. Клементс, Ж.Л. Бравар, М. Браун, Р. Клік, Р. Манн, Е. Майер, М. Портер, Д. Хейвуд та ін. Завдяки їхнім працям почала розвиватися нова концепція управління, яка ґрунтувалася на делегуванні повноважень і відповідальності зовнішнім підприємствам. Разом з тим, сутність, завдання та ефективність аутсорсингу персоналу стали предметом дослідження вітчизняних економістів, зокрема А.Ю. Жданова, А.Г. Загороднього, О. Зозульова, Г.О. Партина, В.П. Кічора, О.О. Нестерова, О.І. Микала, О.В. Сардака, Н.Є. Селюченка, О.В. Шимка та ін. Але проблема оцінки доцільності аутсорсингу персоналу в межах підприємства є недостатньо висвітленою і потребує подальшого дослідження.

**Метою статті** є дослідження сутності та характерних особливостей окремих форм аутсорсингу персоналу, а також узагальнення методології оцінки доцільності застосування аутсорсингу персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поштовхом для активізації попиту на аутсорсинг персоналу в Україні стала стагнація бізнес-активності після кризи 1998 року, коли на фоні падіння обсягів продажів головні офіси західних компаній використовували тактику формального скорочення персоналу, виводячи працівників зі штату українських дочірніх компаній.

В теперішній час одним з основних рушійних факторів розвитку попиту на аутстафінг є корпоративні ліміти штатної чисельності працівників, що встановлюються головними офісами залежно від обсягу бізнесу в межах зони впливу дочірньої компанії.

Також послуга аутстафінгу є корисною для західних компаній, які виходять на український ринок і для яких бажаною є відстрочка легалізації свого юридичного статусу в Україні. В умовах невизначеності перспектив розвитку бізнесу чималі інвестиції у відкриття повноцінного представництва є ризикованими, тому аутстафінг є

зручним інструментом для швидкого старту бізнесу на новому ринку. Зміст послуги може мати різне наповнення: оренда офісних приміщень, техніки, засобів зв'язку, логістика, маркетингові послуги, ведення кадрової документації та повне податкове супроводження нарахування та виплати заробітної плати.

Винагорода компанії-провайдера формується під впливом двох основних факторів: заробітної плати працівника та кількості працівників, які наймаються для замовника. Залежність обернено-пропорційна: чим вища заробітна плата працівника, або чим більша кількість найнятих працівників – тим нижчий процент отримує провайдер у якості винагороди. Замовник забезпечує фінансове покриття всього комплексу послуг, які реалізує провайдер, а останній, у свою чергу, бере на себе зобов'язання щодо додержання конфіденційності інформації, до якої буде допущений найманий працівник, якості виконуваних робіт, а також критеріїв заміни працівника на випадок відпустки або тривалої хвороби.

Узагальнені переваги та недоліки застосування аутсорсингу персоналу наведені в табл. 1.

До ситуацій, у яких доцільно використовувати кадровий аутсорсинг, можна віднести: формальні обмеження щодо наймання постійного персоналу (ліміт штатного розпису), виконання термінових, спеціальних проектів, продовження випробного терміну, відпустки і хвороби працівників, проведення виставок і рекламних акцій, сезонність виробничих процесів, оптимізація адміністративного навантаження тощо [4]. Саме тому є необхідним залучення сторонніх виконавців тимчасових завдань. В цій якості можуть виступати не тільки окремі фахівці (із включенням або без включення в штат компанії на тимчасовій основі), а й компанії, що спеціалізуються на виконанні відповідних операцій. Наслідком цього стала поява стійкого попиту на залучену працю неосновних працівників. На зростаючий попит відреагували компанії, що спеціалізуються на рекрутменті, які формували команди, що переходили з компанії в компанію реалізуючи подібні проекти. Функціонально та технічно їх бізнес трансформувалася в послугу, яку готові були споживати компанії. Різна наповненість послуг дозволила диференціювати їх на три типи аутсорсингових проектів, унаслідок чого виокремились: лізинг персоналу (staff leasing), виведення персоналу за штат (outstaffing) та підбір тимчасового персоналу (temporary staffing).

Лізинг персоналу полягає у використанні компанією-замовником персоналу, який при цьому знаходиться в штаті компанії-провайдера. Тобто, предметом угоди виступає не праця певних робітників, а послуга з виконання певних робіт. Умови лізингу персоналу зазвичай застосовуються до бізнес-процесів, що необхідні для підтримки життєзабезпечення компанії, але не є визначальними з точки зору формування прибутку. Перевагами для компанії-лізингоотримувача є відсутність додаткових витрат часу та грошових ресурсів на пошук і відбір необхідного персоналу; відсутність необхідності укладати трудові угоди; можливість відмовитися від послуг працівника без необхідності додержання положень законодавства про працю; відсутність необхідності організації та ведення кадрового документообігу; відсутність необхідності забезпечення професійного росту персоналу та нематеріальних форм мотивації.

Разом з тим, не здійснюючи відбір найманих працівників, компанія-лізингоодержувач не може впливати на низку їхніх особистісних та професійних якостей. Припинення роботи у тимчасового роботодавця не є підставою припинення трудових відносин з компанією-провайдером, яка є його постійним роботодавцем. Саме компанія-лізингодавець формує корпоративну культуру та надає гарантії працівникам, а тому лояльність останніх спрямована саме до компанії-провайдера [3].

Таблиця 1. Переваги та недоліки аутсорсингу персоналу.

Категорія	Переваги	Недоліки
<b>Економічні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження операційних витрат або переведення їх з категорії постійних у змінні;</li> <li>- економія на оподаткуванні ФОП;</li> <li>- зниження адміністративних витрат, пов'язаних з персоналом;</li> <li>- зростання інвестиційної привабливості компанії за рахунок підвищення фінансових показників на одного працівника;</li> <li>- зниження вартості реалізації бізнес-процесу;</li> <li>- можливість перерозподілу ресурсів і статей бюджету;</li> <li>- зниження витрат на компенсаційний пакет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- передача бізнес-процесу на аутсорсинг вимагає наявності в компанії фахівців, які забезпечують взаємодію з провайдером і контролюють повноту та якість наданих послуг;</li> <li>- зростання трансакційних витрат;</li> <li>- залежність бізнес-процесу від фінансового стану провайдера</li> </ul>
<b>Організаційно-адміністративні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оперативність зміни фактичної кількості працюючих;</li> <li>- концентрація менеджменту на основних бізнес-процесах;</li> <li>- вивільнення ресурсів компанії для перенаправлення їх на інші цілі;</li> <li>- забезпечення кадрового діловодства у повній відповідності до законодавства;</li> <li>- використання провідного досвіду для забезпечення непрофільних бізнес-процесів;</li> <li>- випробування нових працівників без необхідності укладення трудових угод;</li> <li>- відсутність вимушених простоїв;</li> <li>- можливість швидкого виходу на регіональні ринки без відкриття представництв</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження іншої моделі ведення бізнесу пов'язане з перебудовою системи управління;</li> <li>- ризик втрати контролю над кадровою функцією;</li> <li>- послаблення корпоративної культури компанії;</li> <li>- неможливість точної оцінки професійного рівня працівників провайдера;</li> <li>- ризик слабого управлінського впливу на співробітників провайдера;</li> <li>- складність і висока вартість заміни провайдера</li> </ul>
<b>Юридичні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- часткове зниження юридичної відповідальності за персонал;</li> <li>- відсутність витрат на вирішення трудових спорів у судовому порядку;</li> <li>- відсутність зобов'язань щодо соціальних гарантій;</li> <li>- професійна консультативна підтримка з питань найманої праці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик порушення конфіденційності;</li> <li>- неможливість застосування лізингу персоналу відповідно до законодавства України про працю;</li> <li>- відсутність ліцензування діяльності з надання послуг з ведення кадрового діловодства</li> </ul>

Сутність аутстафінгу полягає у виведенні за штат компанії-замовника вже існуючого персоналу. Даний підхід застосовується в умовах, за яких компанія не може збільшувати чисельність штату відповідно до її потреб. Компанія-провайдер стає формальним роботодавцем для працівників, займається оформлення трудових відносин з додержанням норм законодавства, забезпечує розрахунок і виплату заробітної плати, а також здійснює усі необхідні відрахування до соціальних фондів. За домовленістю з клієнтом провайдер забезпечує також повне адміністрування відряджень, укладення договорів страхування, корпоративний транспорт і засоби зв'язку. Повний перелік пунктів адміністративної підтримки формується на підставі потреб компанії-замовника, можливостями провайдера і економічної доцільності.



Тимчасовий персонал – це трудові ресурси, які залучаються компанією-замовником з метою розв'язання конкретної задачі. Іноді реалізація незначних проєктів супроводжується залученням не лише окремих співробітників, а й готових команд. Аналогічним чином провайдер може підібрати тимчасовий обслуговуючий персонал. Причиною зацікавленості компанії у тимчасовому персоналі є наявність разових або сезонних робіт, наприклад, з перевезення чи розвантаження. Також потреба у тимчасовому персоналі виникає у випадку тривалої хвороби працівника. З метою ефективного і своєчасного задоволення потреб клієнтів і збільшення обсягів продажів, компанії укладають договори на періодичне забезпечення себе додатковими працівниками. Наприклад, контракти на надання додаткового персоналу у вихідні дні (торгівельні компанії), під час літніх відпусток (авіалінії), на сезон активної закупівлі або збору врожаю (аграрії) тощо.

Найчастіше із штату виводять робітників вантажної, охоронної, соціально-побутової та автотранспортних служб, а також робітників технологічних професій. Серед переваг цього способу потрібно відокремити можливість швидкого залучення потрібного працівника на певний строк, відсутність витрат на пошук тимчасових працівників, відсутність витрат на кадрове діловодство та адміністрування усіх видів операційних витрат, можливість припинення співробітництва у короткостроковий термін. В майбутньому цей засіб має користуватись найбільш попитом, враховуючи стійку тенденцію до підвищення потреби підприємств у тимчасових працівниках на нетривалий термін.

В українській практиці господарювання алгоритми реалізації аутсорсингу та аутстафінгу дуже схожі, і означають виведення компанією частини персоналу за межі штату. Відмінності криються в процесі взаємодії компаній з персоналом. Аутсорсинг персоналу полягає у оформленні працівників в штаті провайдера, і всебічний контроль роботи працівників в офісі компанії-замовника представником кадрової компанії на постійній основі. Такий підхід дозволяє компанії сконцентруватися на виконанні профільних функцій, а інші зобов'язання виконуються професіоналами, виведеними за штат компанії-замовника. Тобто роботу пов'язану з кадровим обліком та діловодством виконує компанія-виконавець. Аутстафінг передбачає виведення робітників за штат компанії-замовника та юридичне оформлення співробітників в штаті компанії-провайдера, їх кадрове і бухгалтерське адміністрування. Він не передбачає повного моніторингу роботи співробітників провайдером, контроль їх трудових функцій, графіка і утримання робочого процесу.

Порівняльна характеристика послуг з аутсорсингу та аутстафінгу персоналу наведена у табл. 2.

Аналізуючи дані табл. 2, необхідно звернути увагу на відмінності у реалізації зазначених форм залучення персоналу, які проявляються у формі і предметі угод, що укладаються, податковому навантаженню і особливостях застосування законодавства про працю. Тому визначення оптимальної форми залучення персоналу має ґрунтуватися на оцінці пріоритетів компанії за наведеними характеристиками [1].

Для багатьох вітчизняних підприємств актуальною є проблема модернізації виробничих потужностей, оновлення номенклатури і просування продукції. Стримуючим фактором при цьому завжди є брак кадрових та фінансових ресурсів, і компанія опиняється перед непростим рішенням закриття або продажу окремих виробничих ліній для отримання ресурсів на розвиток пріоритетних напрямів. В умовах конкурентного середовища саме цей фактор є вирішальним для прийняття рішення про аутсорсинг та аутстафінг. Без детального аналізу неможливо пересвідчитися в економічній доцільності виведення бізнес-процесу назовні. Проте концентрація менеджменту і, як наслідок, підвищення якості кінцевого продукту забезпечують додаткові продажі, що призводить до перевищення приросту чистого доходу над додатковими витратами з придбання проміжної послуги на стороні.

Таблиця 2. Порівняльна таблиця послуг з аутсорсингу та аутстафінгу персоналу

Характеристика	Аутсорсинг персоналу	Аутстафінг персоналу
<b>Схема взаємодії сторін</b>	Вивід бізнес-процесу підприємства на зовнішнє обслуговування	Вивід власного персоналу за штат підприємства в спеціалізовану компанію
<b>Ринок</b>	Ринок послуг	Ринок трудових ресурсів та ринок послуг
<b>Цілі використання</b>	Концентрація на основних бізнес-процесах; оптимізація використання персоналу; вивільнення ресурсів; підвищення якості внутрішніх бізнес-процесів за рахунок професійності компанії-провайдера; оптимізація ризиків трудових відносин	Концентрація на основних бізнес-процесах; оптимізація витрат на персонал; оптимізація ризиків трудових відносин; можливість підвищення кваліфікаційних вимог до персоналу
<b>Вимоги до зовнішнього ресурсу</b>	Якість послуг аутсорсингу	Кваліфікаційні вимоги до персоналу компанії-провайдера
<b>Інноваційний потенціал</b>	Стратегічне співробітництво в інноваційній сфері; відкриття нових ринкових перспектив і створення нових продуктів	Можливість підвищення кваліфікаційних вимог до персоналу

Світова практика свідчить про переорієнтацію більшості компаній на спеціалізацію певних бізнес-процесів, що дозволяє забезпечити підвищення якості при одночасному зменшенні цін. Це дозволяє констатувати створення трьох основних форм ведення бізнесу з точки зору процесів: підприємства, що здійснюють повний цикл розробки та випуску продукції; підприємства, які займаються переважно інжинірингом; підприємства, що здійснюють виготовлення продукції з використанням стороннього інжинірингу.

Однією з основних проблем в практиці аутсорсингу персоналу постає оцінка доцільності його впровадження. Методологія, яка застосовується у вітчизняній практиці господарювання, характеризується використанням референтних, економічних і графічних моделей.

Метод референтного моделювання найчастіше застосовується компаніями, які самостійно приймають рішення щодо впровадження аутсорсингу персоналу. Моделлю при цьому виступає підприємство з аналогічної сфери діяльності. Сутність даного методу полягає у дослідженні бізнес-процесів референтної моделі і визначення тих, які передані на аутсорсинг.

У випадку залучення зовнішніх консультантів рішення щодо впровадження аутсорсингу приймається на основі застосування економічних і графічних моделей.

Сутність існуючих методик економічного обґрунтування аутсорсингу полягає у порівняльному аналізі витрат на здійснення бізнес-процесу власними силами порівняно зі замовленням його реалізації провайдером.

Безперечними перевагами застосування економічних моделей є отримання конкретних даних, об'єктивність розрахунків і можливість порівняння альтернативних сценаріїв. Але поряд з цим, дана методика має й недоліки, до яких можна віднести неможливість визначення стратегічної ефективності рішення і важкість використання організаціями, які приймають рішення щодо впровадження аутсорсингу самостійно. Враховуючи наведене вище, застосування економічних моделей до-

цільно комбінувати з використанням графічних матриць. До графічних моделей, які застосовуються для оцінки доцільності впровадження аутсорсингу персоналу, відносяться наступні:

1. Модель BCG, сутність якої полягає у аналізі п'яти елементів: стратегічний вплив, фінансовий вплив, бізнес-вплив, бізнес-ризик, можливість реалізації.

Модель BCG являє собою метод перенесення бізнес-процесу на матрицю 3x3. Перенесення здійснюється за двома шкалами: стратегічна важливість бізнес-процесу та відповідність ефективності бізнес-процесу середньоринковій (рис. 1).

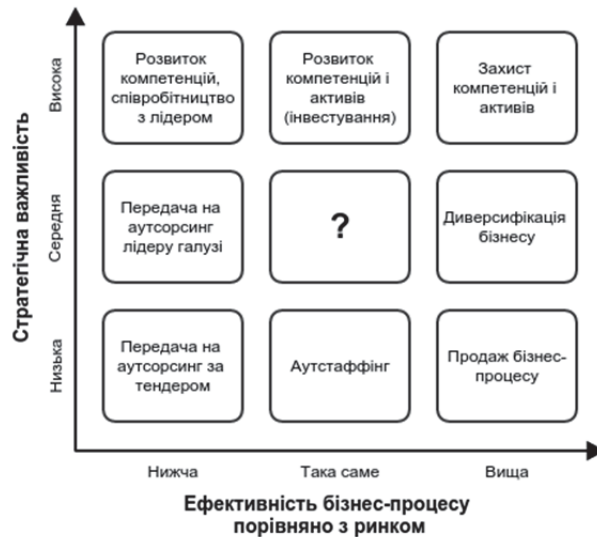


Рис. 1. Матриця аутсорсингу BCG

Логіка матриці полягає у наступному: якщо стратегічна важливість бізнес-процесу є високою, але ефективність його реалізації підприємством є нижчою, ніж у разі його реалізації провайдером, то доцільним є розвиток компетенцій.

Якщо ефективність реалізації відповідає ринковій, а стратегічна важливість зберігається, – необхідно розвивати активи, технологічну базу. Три сегменти матриці з низькою компетенцією і невисокою стратегічною важливістю дають сигнал про доцільність аутсорсингу бізнес-процесу [2].

Останні два сегменти відображають бізнес-процеси, які є високоефективними, але не мають стратегічної важливості для бізнесу в цілому. Дані сегменти є базою для диверсифікації бізнесу або продажу бізнес-процесу іншій компанії, яка має відповідну спеціалізацію.

2. Модель IBS, що ґрунтується на аналізі чотирьох параметрів: стратегічні пріоритети, економічна ефективність, керованість послуг, надійність та ризики. Рішення приймається за допомогою матриці за двома параметрами – фінансові (відношення вартості здійснення бізнес-процесу самостійно до вартості його реалізації провайдером) та якісні (бальна оцінка за рівнем) характеристики. Матриця передбачає чотири варіанти рішення: застосування аутсорсингу, розвиток бізнес-процесу, розвиток або аутсорсинг, виділення бізнес-процесу в окремий бізнес.

3. Модель Price Warehouse Coopers, яка ґрунтується на використанні двох факторів прийняття рішення: конкурентна та стратегічна важливість активу. Варіанти поєднання даних факторів у матриці дають чотири варіанти рішення. Аутсорсинг є доцільним тільки при сполученні «конкурентна важливість висока – стратегічна важливість низька». У разі використання даної моделі пріоритетом є усунення слабкостей за рахунок ресурсів, що направлені на укріплення сильних сторін компанії.



4. Модель McKinsey, яка відображає два критерії: прибутковість непрофільних активів і ступінь залученості в технологічний ланцюг створення цінності для споживача.

**Висновки і пропозиції.** Підхід українських менеджерів до використання аутсорсингу визначається підходом до інвестиції в інновації взагалі: низькі показники інноваційної активності українських компаній включають сферу організаційних інновацій, оскільки аутсорсинг в той же час є інноваційним процесом, що визначає перспективи стратегічного розвитку в майбутній господарській практиці фірми, в її ринковому становищі, в структурі осяжних та неосяжних активів, в структурі витрат, в структурі та якості робочої сили.

Аутсорсинг персоналу робить трудові ресурси компанії більш мобільними, не збільшуючи при цьому штат підприємства, знижуються витрати компанії на кадрове діловодство і бухгалтерію, зникає ряд непрямих витрат на оренду приміщення для нових співробітників, закупівлю нової техніки і програмного забезпечення, при цьому фірма одержує можливість зосередитися на своєму основному бізнесі.

Застосування наведених в даній статті моделей може суттєво підвищити якість відповідних управлінських рішень, але процес їх прийняття залишатиметься складним. Тому розробка інструментів, що дозволяють подолати викладені у статті обмеження, залишається актуальним науково-практичним завданням.

### ЛІТЕРАТУРА

1. *Адамов Н.* Международный опыт развития и применения аутсорсинга и аутстаффинга / Н. Адамов, А. Кириллова // Финансовая газета. – 2009. – No 15.
2. *Аникин Б.А.* Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : [учеб. пособие] / Б.А. Аникин, И.Л. Рудал. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 186 с.
3. Карлін М.І. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні / М.І. Карлін, О.В. Борисюк // Демографія і соціальна економіка. – 2011. – No 1(15). – С. 96–102.
4. Сардак О.В. Кадровий аутсорсинг в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/8\\_NND\\_2010/Economics/59689.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/59689.doc.htm)

### REFERENCES

1. *Adamov N.* Mezhdunarodniy opit razvitiia i primeneniia outsorsinga i autstaffinga [International experience in the development and application outsourcing and outstaffing] / N. Adams, A. Kirillov // Finansovaia gazeta [Financial newspaper]. – 2009. – No 15.
2. *Anikin B.A.* Outsorsing i autstaffing: visokie tehnologii menedzhmenta [Outsourcing and outstaffing: high technology management]: [Proc. Tutorial] / B.A. Anikin, I.L. Rudal. – Moscow: INFRA-M, 2007. – 186 p.
3. *Karlin M.I.* Mozhlivosti zastosuvannia lizingu personalu i outsorsingu v Ukrayini [The possibilities of staff leasing and outsourcing utilizing in Ukraine] / M.I. Karlin, O.V. Borysyuk // Demografiia i sotsialna ekonomika [Demography and social economy]. – 2011. – No 1 (15). – P. 96-102.
4. *Sardak O.V.* Kadroviy outsorsing v umovakh rinkovoi ekonomiky (Elektronniy resurs) [Staff outsourcing in market economy conditions (Digital source)]. – Mode of access: [http://www.rusnauka.com/8\\_NND\\_2010/Economics/59689.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/59689.doc.htm)