

## **АУТСОРСИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНА КАДРОВА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**В.В. Ржепішевська, кандидат економічних наук. С.А. Головка  
Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка**

© Ржепішевська, В.В., 2015.

© Головка, С.А., 2015.

*Статтю отримано редакцією 16.01.2015 р.*

**Вступ.** Тривала криза вітчизняної економіки встановлює перед бізнесом складні завдання щодо його виживання. Підприємці в черговий раз аналізують статті витрат і шукають можливості їх скорочення. Одним із реальних шляхів економії може стати аутсорсинг. Це один з небагатьох інструментів, який дозволяє без істотних втрат передати ресурси у зовнішнє управління.

На сучасному етапі в розвинених країнах світу тенденція до застосування компаніями аутсорсингових схем в управлінні бізнесом набуває масового характеру. При цьому зарубіжні компанії передають сторонній організації окремі бізнес-процеси, пов'язані з бухгалтерським обліком, інвестиційними операціями, інформаційними та маркетинговими технологіями, управлінням персоналом. Але широке використання аутсорсингу закордоном породжує як привабливість цього інструменту управління, так і низку недоліків, що потребують дослідження і глибокого опрацювання, особливо враховуючи особливості вітчизняного ринкового середовища.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Актуальність вивчення питань аутсорсингу викликала значну кількість досліджень та публікацій, що носять як науково-методичний, так і практичний характер. У своїх працях Б.О. Анікін, І.Л. Рудая [1] розглядають аутсорсинг як методологію управління в економічних системах і вбачають в аутсорсингу та аутстафінгу перспективи підвищення конкурентоспроможності організації. І.С. Грозний [2], А.Г. Загородній, Г.О. Партин [3] досліджують вплив аутсорсингу на витрати підприємства. Л.О. Лігоненко, Ю.Ю. Фролова [4] вбачають в аутсорсингу можливості оптимізації та підвищення ефективності бізнесу через розкриття передумов, переваг і недоліків його використання. І.І. Заводовська [5], О.В. Манойленко [6], О.М. Тищенко, В.Є. Хаустова [7] основну увагу приділили напрямам аутсорсингових процесів та визначенню найважливіших видів аутсорсингових ризиків.

Аналіз публікацій засвідчує, що на сьогодні проблема аутсорсингу для українських компаній стає все більш актуальною. Слід зазначити, що між науковцями існують протиріччя щодо напрямів і форм застосування аутсорсингових операцій у діяльності підприємств, однак усі вони стверджують, що аутсорсинг є одним із найефективніших інструментів ведення бізнесу.

**Мета статті.** Метою дослідження є обґрунтування доцільності використання аутсорсингових схем в управлінні бізнесом в Україні на основі використання кадрового аутсорсингу на прикладі автодорожнього підприємства.

**Основний матеріал і результати.** Деякі види діяльності надто витратні або обтяжливі, якщо виконувати їх силами підприємства, наприклад, якщо вони вимагають тривалого навчання або наявності певних матеріальних та нематеріальних активів, зокрема особливої корпоративної культури, мотивації, високого рівня довіри покупців і постачальників. Усе це можна придбати відразу, а можна тільки отримати із часом і завдяки цілеспрямованим зусиллям.

Зазначимо, що аутсорсинг – (англ. «outsourcing»: «out» – зовнішній, «source» – джерело) – це передання певних функцій або видів діяльності (бізнес-процесів), які раніше

самостійно реалізовувались організацією, сторонній (зовнішній) організації чи, як прийнято говорити, «третьої стороні», що спеціалізується у відповідній сфері [8].

Принцип аутсорсингу – «залишаю собі тільки те, що можу робити краще за інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших». На практиці це – передача непрофільних активів і процесів компанії в управління зовнішнім підрядникам або аутсорсинговим фірмам (аутсорсерам), які управляють ними силами власних співробітників.

Будь-яка неголовна функція компанії в цей час може бути передана на аутсорсинг, у тому числі функція служби персоналу.

Кадровий аутсорсинг (аутсорсинг персоналу) – це виконання всіх чи частини функцій з управління людськими ресурсами компанії сторонніми фахівцями. Кадровий аутсорсинг особливо актуальний в умовах незабезпеченості окремих секторів економіки України висококваліфікованими кадрами. Незадоволення матеріальним стимулюванням та інші фактори призводять до відтоку кваліфікованих фахівців не тільки в інші високоприбуткові сектори економіки всередині країни, а й за кордон.

Українська компанія «Стафф менеджмент» [9] класифікує аутсорсинг персоналу за такими видами:

- HR-аутсорсинг (human resources outsourcing) – передача в зовнішнє управління більшої частини кадрової роботи: найм співробітників; розрахунок та виплата заробітної плати, преміальних і бонусів; розроблення посадових інструкцій; навчання персоналу та ін.;
- лізинг персоналу (staff leasing) – спеціалізована агенція надає співробітників, які перебувають у штаті, клієнту на відносно довгий термін – від трьох місяців до декількох років;
- аутстафінг (outstaffing) – виведення персоналу поза штат – спеціалізована агенція оформлює у свій штат існуючий персонал компанії-клієнта або спеціально наймає для неї співробітників. Послуги різних агенцій, які надають аутстафінг, можуть включати в себе такі складові: розрахунок та виплату заробітної плати (зазвичай для співробітників відкриваються індивідуальні банківські рахунки); розрахунок і виплату допомоги з тимчасової непрацездатності та компенсації за відпустку, оформлення витрат по відрядженнях; розрахунок і відрахування встановлених прибуткового та соціальних податків; оформлення необхідних бухгалтерських звітів і довідок; здійснення різноманітних кадрових процедур відповідно до трудового законодавства; управління компенсаційним пакетом співробітників; припинення трудових відносин зі співробітником за вимогою клієнта.

Для вітчизняного бізнесу аутсорсинг у цілому й аутсорсинг персоналу зокрема є інноваційною високоризиковою управлінською технологією, оскільки втрачати контроль над будь-яким бізнес-процесом керівники не звикли. Тому аутсорсингові схеми викликають опір та заперечення щодо їх застосування.

Аутсорсинг має ряд переваг, які є привабливими для компаній, що ними користуються:

- дозволяє отримати комплектуючі чи послуги вищої якості і/або дешевше;
- поліпшує інноваційні можливості компанії за рахунок взаємодії та партнерства з постачальниками світового рівня, що мають великий інтелектуальний потенціал і багатий інноваційний досвід;
- забезпечує більшу гнучкість компанії у разі раптової зміни ринкової ситуації чи споживчих переваг: простіше й дешевше знайти нових постачальників з необхідними можливостями і ресурсами, ніж перебудовувати внутрішню діяльність компанії, ліквідовуючи одні потужності та ресурси і створюючи нові;
- прискорює придбання ресурсів та навичок;
- дозволяє зосередитися на тих операціях, які ефективно виконуються силами компанії, і тих, котрі стратегічно доцільно зберегти під її контролем.

Аутсорсинг забезпечує суттєві переваги при звуженні бізнесу. Але поряд з усім вищевказаним аутсорсинг має й недоліки, наприклад компанія ризикує вивести за свої межі занадто багато видів діяльності та позбутися частини власних ресурсів і можливостей. У таких випадках вона втратить види діяльності, які протягом тривалого часу забезпечували їй успіх на ринку.

О.М. Тищенко та В.Є. Хаустова у своїй роботі [7] виділили основні переваги, ризики й недоліки аутсорсингу, наведені в табл. 1.

## Переваги, ризики та недоліки аутсорсингу

Переваги	Ризики й недоліки
Фокусування на основному виді діяльності	Втрата контролю над переданими функціями
Підвищення макропродуктивності за рахунок концентрації на головних напрямках і більш ефективного використання живої праці	Рентабельність оператора бізнесу потрапляє в залежність від ступеня економічної ефективності виробника
Доступ до ресурсів та фондів, яких немає в наявності (професійні кадри, фінансові, інформаційні ресурси, виробничі фонди)	Витік інформації
Зниження собівартості функцій, переданих на аутсорсинг	Зниження якості при несумлінності аутсорсера
Зниження ризиків за рахунок колективних інвестицій	Поява залежності від партнера, особливо якщо йому передані важливі функції або функції, пов'язані з обігом коштів
Підвищення якості	Ускладнення логістичних процесів
Відсутність необхідності мати в наявності мобілізаційні активи, інвестувати в другорядні напрями діяльності	Соціальна напруженість і відкритий опір персоналу, переданого на сторону
Використання чужого досвіду й алгоритмів розв'язання проблем	Обмеження можливостей для навчання й зростання своїх фахівців
Мінімізується залежність від суб'єктивних причин припинення бізнес-процесів (хвороба співробітників, конфлікт)	Можливість корупційної змови постачальника послуг (підрядника) з контрольованим ним співробітником підприємства-замовника
Оскільки обсяг знань і кваліфікація кожного конкретного фахівця обмежені, використовуючи аутсорсинг, можна залучити «колективний» інтелект	Загроза відриву керівної ланки від бізнес-практики
Доступ до новітніх технологій	Використання постачальником застарілих технологій, списування старих основних засобів і т.п.

Таким чином, аутсорсинг є ефективним способом координації діяльності того чи іншого підприємства і тим самим оптимізації часових та фінансових витрат шляхом вивільнення частини матеріальних, нематеріальних і людських ресурсів.

Використання аутсорсингової форми взаємодії є нетрадиційною для окремих сфер діяльності в Україні. Тому, враховуючи це, а також нерозвиненість ринку аутсорсингових послуг, обґрунтуємо доцільність аутсорсингу на прикладі ДП «Полтавський обласдор» ПАТ ДАК «Автомобільні дороги України».

Аутсорсинг стосовно державних підприємств – це спосіб оптимізації їх діяльності за рахунок концентрації зусиль на основній діяльності й передачі непрофільних, допоміжних функцій зовнішнім спеціалізованим організаціям (аутсорсерам) на договірній основі з відповідним скороченням персоналу підприємства, зайнятого виконанням непрофільних, допоміжних функцій і послуг (бізнес-процесів).

Мотив передачі непрофільних бізнес-процесів ДП «Полтавський обласдор» в аутсорсинг – концентрація діяльності підприємства на виробничому процесі, підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів у сфері будівництва автодоріг, підвищення якості робіт. У зв'язку із цим необхідно визначити, які непрофільні функції ДП «Полтавський обласдор» слід передати в аутсорсинг.

Ми розглядаємо аутсорсинг як передачу традиційних і органічно властивих підприємству непрофільних забезпечуючих функцій зовнішнім виконавцям, що спеціалізуються в цій сфері. Зовнішній провайдер спеціалізується на наданні таких послуг, а це означає більш ефективну організацію послуги, зниження витрат або підвищення якості наданої послуги.

Структура сучасного автодорожнього підприємства повинна включати весь блок необхідних для ефективної роботи підрозділів, але в той же час бути не перевантаженою, мобільною та гнучкою. Сфера діяльності директора ДП «Полтавський обласдор» зводиться не тільки до регулювання й управління виробничою діяльністю – вона включає в себе різні адміністративні та управлінські обов'язки. Це свідчить про надмірну завантаженість керівників

верхньої ланки, а отже, про витрати значної кількості часу на організацію допоміжного процесу на шкоду безпосередньому управлінню виробничою діяльністю. У розмові з директором ДП «Полтавський облавтодор» було з'ясовано, що більше 70% свого робочого часу він витрачає саме на адміністративну роботу. Не можна також забувати і факт низької ефективності управління з огляду на те, що директор ДП «Полтавський облавтодор» має лише технічну освіту. Зазначене може бути однією з причин передачі частини невиробничих бізнес-процесів ДП «Полтавський облавтодор» на конкурентний ринок.

Перелік потенційних непрофільних бізнес-процесів ДП «Полтавський облавтодор» включає: ведення бухгалтерського обліку; економічне обслуговування; юридичний супровід і забезпечення; управління персоналом (кадровий документообіг); охорона; вивезення відходів; ремонтно-технічне обслуговування. Необхідно відзначити, що вивезення відходів уже здійснюється на основі аутсорсингу, тому надалі цей бізнес-процес не бере участі в дослідженні.

Вибір бізнес-процесів для аутсорсингу базується на порівняльному аналізі двох форм організації господарських взаємовідносин: традиційної та аутсорсингової. Ефективність функціонування створеної бізнес-системи на основі аутсорсингу та якість управління важливо оцінювати, виходячи з аналізу досягнення поставлених цілей. Для цього проводиться порівняльний аналіз базового і проєктованого варіантів за певними порівняльними показниками – ключовими областями ефекту. Обґрунтування зводиться до чіткого розуміння бажаного результату від співпраці – що хоче отримати керівництво ДП «Полтавський облавтодор»: підвищити якість допоміжних бізнес-процесів, знизити витрати на обслуговування, зосередитися на основному виді діяльності тощо.

Якість реалізації допоміжних бізнес-процесів на ДП «Полтавський облавтодор» було визначено експертним способом. Керівникам вищого рівня управління підприємства, які виступають як експерти, було запропоновано оцінити за 10-бальною шкалою якість допоміжних бізнес-процесів, що реалізуються самостійно підрозділами, за такими показниками: оперативність виконання завдання, наявність зауважень з боку керівництва, періодичність, результативність, обсяг виконуваної роботи, оперативне реагування на зміну ситуації, безперервність процесу (враховуються позапланові простой, пов'язані з хворобою співробітників, відпустками, звільненнями і т.п.). Аналіз результатів оцінювання дозволив виокремити бізнес-процеси з низькоякісним виконанням і відповідно рекомендувати їх до передачі в аутсорсинг. Для цього був розрахований інтегральний показник якості ( $K_{int}$ ) за такою формулою:

$$\hat{E}_{iio} = \frac{\sum_{i=1}^n g_i B_{1i}}{\sum_{i=1}^n g_i B_{2i}}, \quad (1)$$

де  $n$  – кількість критеріїв;  $g_i$  – питома значення цього критерію в загальному показнику якості;  $B_1$  – значення цього критерію для базового варіанта, оцінене експертами, в балах (від 1 до 10);  $B_2$  – значення цього критерію після впровадження аутсорсингу (приймається 10 балів, тому що аутсорсинг свідомо підвищує якість реалізації процесу).

При цьому важливо враховувати, що вага показника буде різнитися залежно від характеру реалізованого бізнес-процесу.

Виконаний розрахунок значення кожного показника якості за всіма реалізованими допоміжними бізнес-процесами показав найвище значення інтегрального показника якості для бізнес-процесу «Бухгалтерське обслуговування» (0,92), найменше значення цього показника визначено для послуг «Ремонтно-технічне обслуговування» (0,58) та «Охорона» (0,61). Розрахунок інтегрального показника якості показав, що 80% самостійно реалізованих бізнес-процесів на ДП «Полтавський облавтодор» виконуються на високому якісному рівні. Такі забезпечуючі функції, як бухгалтерський облік, економічне обслуговування, юридичний супровід і забезпечення, управління персоналом належать до II групи якості, що свідчить про рекомендаційний характер застосування механізму аутсорсингу. У той же час за двома видами непрофільних бізнес-процесів («Ремонтно-технічне обслуговування» та «Охорона») якість не

відповідає встановленим стандартам (III група). Стосовно цих послуг вважаємо за необхідне залучення зовнішнього виконавця.

Далі було проаналізовано перелічені бізнес-процеси за собівартістю їх виконання. При розрахунку собівартості виконання послуги власними силами бралися до уваги всю сукупність витрат (як постійних, так і змінних). Джерелом інформації була первинна бухгалтерська документація ДП «Полтавський облавтодор». Собівартість реалізації невиробничих бізнес-процесів включала такі види витрат:

- витрати на матеріали (канцтовари, спецодяг, господарський інвентар та ін.);
- комунальні платежі (водопровід, опалення, каналізація тощо);
- витрати на електроенергію (освітлення, комп'ютери, інша техніка);
- витрати на заробітну плату;
- відрахування із заробітної плати;
- амортизаційні витрати;
- інші витрати, не пов'язані з основною діяльністю підприємства.

Найбільш витратним напрямом діяльності ДП «Полтавський облавтодор» у грошовому вираженні є ремонтно-технічне обслуговування. На його частку припадає 22% сукупних витрат підприємства. Це пов'язано насамперед з високими витратами на матеріали, амортизаційними витратами (тому що використовується дороге обладнання для ремонту); високою часткою енерговитрат; оплатою праці вузькопрофесійних спеціалістів. На забезпечення інших бізнес-процесів ДП «Полтавський облавтодор» щорічно витрачає від 1 до 9% бюджетних коштів. Найменш витратним, як показав аналіз, є забезпечення юридичного обслуговування (всього 1% у структурі витрат). Це пояснюється відсутністю необхідності утримувати великий штат юристів (у структурі юридичного відділу два спеціалісти). Специфіка діяльності цього відділу не вимагає значних матеріальних витрат.

Як показує практика, всі бізнес-процеси, що передаються в аутсорсинг, відзначаються низькою собівартістю. Так, їх частка у сукупних витратах на забезпечення допоміжних операцій у близьких за родом діяльності підприємствах коливається в діапазоні від 0,1 до 7%, що значно нижче витрат при самостійній реалізації. Вартість договору аутсорсингу щодо однієї і тієї ж послуги на різних підприємствах неоднакова. Так, ціна договору з аутсорсером буде становити від 0,6 до 6,4% загальних витрат ДП «Полтавський облавтодор». Цінова відмінність пов'язана із частотою й обсягом надання послуги.

Отже, перспективи використання аутсорсингу на досліджуваному підприємстві цілком очевидні.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Практика використання аутсорсингу зарубіжними компаніями свідчить, що він є ефективним способом зниження витрат, доступу до нових технологій. Для вітчизняного ж бізнесу аутсорсинг є інноваційною кадровою технологією управління, що викликає певні сумніви та недовіру. Незважаючи на окремі недоліки й обмеження, аутсорсинг дозволяє забезпечити: скорочення витрат, високу якість, вивільнення ресурсів для концентрації на основному напрямі бізнесу. Для впровадження такої технології необхідно враховувати не тільки звичайні у світовій практиці труднощі переходу на аутсорсинг, але й нерозвиненість ринку, недосконалість законодавства та слабку культуру договірних відносин, характерні для вітчизняного підприємницького середовища. Переваги, які надає використання технології аутсорсингу при її ретельному опрацюванні, можуть викликати виправдане зростання зацікавленості щодо її впровадження найближчим часом.

За результатами виконаного дослідження можна твердити про доцільність упровадження аутсорсингу невиробничих бізнес-процесів на ДП «Полтавський облавтодор» ПАТ ДАК «Автомобільні дороги України» з метою зниження сукупних витрат, вивільнення додаткових фінансових ресурсів та підвищення якості процесів.

Викладені загальні положення щодо особливостей застосування аутсорсингу бізнес-процесів у вітчизняній господарській практиці вимагають подальших методологічних напрацювань, зокрема у напрямі вивчення механізму співпраці між замовником і аутсорсером та їх обов'язків і відповідальності у межах аутсорсингового договору.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2009. – 320 с.

2. Грозний І.С. Використання аутсорсингу у процесі досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством / І.С. Грозний [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evngu/2009\\_1/](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evngu/2009_1/).
3. Загородній А.Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А.Г. Загородній, Г.О. Партин // Фінанси України. – 2009. – № 9. – С. 87 – 97.
4. Лігоненко Л.О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л.О. Лігоненко, Ю.Ю. Фролова // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6. – С. 115 – 125.
5. Заводовська І.І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу [Електронний ресурс] / І.І. Заводовська. – Режим доступу: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/15042/12-Zavodska.pdf?sequence=1>.
6. Манойленко О.В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління / О.В. Манойленко // Вісник МСУ. Економічні науки. – 2006. – № 1. – С. 8 – 12.
7. Тищенко О.М. Аутсорсинг як фактор ефективності підприємств будівельної галузі / О.М. Тищенко, В.Є. Хаустова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.problecon.com/pdf/2012/4\\_0/129\\_135.pdf](http://www.problecon.com/pdf/2012/4_0/129_135.pdf).
8. Юрьев С.В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений: монография / С.В. Юрьев. – СПб., 2012. – 166 с.
9. Офіційний сайт компанії «Стафф менеджмент» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.staffmanagement.com.ua](http://www.staffmanagement.com.ua).

УДК 334.7

**Ржепішевська Віта Володимирівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту й адміністрування. **Головко Світлана Андріївна**, магістрант. Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка. **Аутсорсинг як інноваційна кадрова технологія управління бізнесом**. Розглянуто сутність аутсорсингу, його переваги, недоліки та ризики впровадження у вітчизняному бізнес-середовищі. Обґрунтовано доцільність впровадження аутсорсингу на автодорожньому підприємстві шляхом оцінювання ефективності його бізнес-процесів.

**Ключові слова:** аутсорсинг, лізинг персоналу, HR-аутсорсинг, аутстафінг, аутсорсер, бізнес-процес.

УДК 334.7

**Ржеписевская Вита Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и администрирования. **Головко Светлана Андреевна**, магистрант. Полтавский национальный технический университет им. Ю. Кондратюка. **Аутсорсинг как инновационная кадровая технология управления бизнесом**. Рассмотрены сущность аутсорсинга, его преимущества, недостатки и риски внедрения в отечественной бизнес-среде. Обоснована целесообразность внедрения аутсорсинга на автодорожном предприятии путем оценки эффективности его бизнес-процессов.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, лизинг персонала, HR-аутсорсинг, аутстафинг, аутсорсер, бизнес-процесс.

USC 334.7

**Vita V Rzhepishevska**, PhD, Associate Professor, Department of Management and Administration; **Svitlana A. Golovko**, graduate student. Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. **Outsourcing as an innovative personnel technology of business management**. The essence of outsourcing, its advantages, disadvantages and risks of its practical application in the national business environment are considered in the paper. The feasibility of the practical application of outsourcing at the road transport company by assessing the efficiency of its business processes is proved.

**Keywords:** outsourcing, staff leasing, HR-outsourcing, outstaffing, outsourcer, business-process.