

здійснювати клієнтам ефективні дії, які реально виконати, і сприяють професійному й особистому розвитку особи. Прогнозування можливих результатів дає змогу передбачити рівень досягнення цілей і виконання поставлених завдань і планів. Якщо прогнозовані результати узгоджуються з вимогами замовника, то коуч переходить до безпосередньої роботи з клієнтом чи користувачем коучингу за сформованим сценарієм дій, якщо ні, відбувається коректування шляхів досягнення та розроблених коучем планів.

Шостим етапом є коучингова діяльність або взаємодія, яка передбачає безпосередню співпрацю коуча з клієнтом чи користувачем, внаслідок чого отримаємо очікувані результати, заплановані коучинговим процесом. Метою коуча є допомогти працівникові повірити у власні сили, здібності, можливості реалізації свого потенціалу, знайти внутрішні резерви і здібності та навчитись застосовувати їх у своїй діяльності й житті.

Сьомим етапом є отримання результату діяльності коуча і докладених зусиль, знань і можливостей його клієнта чи користувача. На цьому етапі відбувається оцінювання отриманих результатів за допомогою різних методів, а саме: анкетування, надання конкретних завдань до виконання, аналізування роботи працівника протягом встановленого періоду тощо.

На восьмому етапі здійснюється зіставлення отриманих результатів із встановленими цілями та поставленими завданнями, визначається рівень задоволення замовника результатом коучингового процесу. За умови, що замовник коучингового процесу задоволений отриманими результатами, відбувається завершення цього процесу, якщо ж отримані результати не задовольняють або не повністю задовольняють замовника, то визначаються подальші напрями дій, переглядають нові умови коучингової співпраці тощо.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Коучинг є одним із найефективніших інструментів роботи з персоналом, що забезпечує його розвиток, мобілізацію внутрішніх можливостей і потенціалу, формування креативного мислення, активізування його діяльності, збільшення кількості прийнятих раціональних управлінських рішень та вирішення виробничих проблем тощо. Подальші дослідження спрямовуватимуться на визначення перешкод у процесі застосування коучингу та шляхи їх подолання, що сприятиме досягненню спільно поставлених цілей з метою їх ефективної реалізації.

## Література

1. Алексеенко О. Коуч-вдохновитель / О. Алексеенко. [Електронний ресурс]. – Доступний с [http://www.coachuga.ru/coachings/o\\_kouchinge/](http://www.coachuga.ru/coachings/o_kouchinge/).
2. Аткинсон М. Внутренняя динамика коучинга : пер. с англ. / М. Аткинсон, Рае Т. Чоис. – R. : Companion group, 2009. – Т. 1. – 208 с.
3. Аткинсон М. Пошаговая система коучинга : пер. с англ. / М. Аткинсон, Рае Т. Чоис. – R. : Companion group, 2009. – Т. 2. – 256 с.
4. Коучинг – інструмент особистого і професійного розвитку. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.lifecoach.com.ua/>.
5. Кравчук В. Коучинг – ділове репетиторство / В. Кравчук // Контакти : Український діловий тижневик. – 2003. – № 30. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.kontrakty.com.ua/show/ukr/article/10/302003367.html>.

6. Кузьмін О.С. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібн. / О.С. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2003. – 352 с.

7. Майстерність коуча 3D коучинг. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.coach-100.com/upload/Galata\\_Y.pdf](http://www.coach-100.com/upload/Galata_Y.pdf).

8. Малічевський В. Я критикую коучинг, тому що хочу його впроваджувати / В. Малічевський. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.tn.work.ua/articles/181/>.

9. Модель GROW в коучингу. [Електронний ресурс]. – Доступний с <http://www.dan.kiev.ua/2011/02/04/model-grow-v-kouchinge/>.

10. Модель PRO в коучингу. [Електронний ресурс]. – Доступний с <http://www.olegshen.com/model-pro-v-kouchinge/>.

11. Передало Х.С. Коучинг як інноваційний інструмент підвищення ефективності управління персоналом / Х.С. Передало, М.О. Моспан // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики : матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2010. – С. 348-349.

## *Процьк І.С., Передало Х.С., Гончар М.Ф. Процесс коучинга и его основные участники*

Определены основные участники коучинга, раскрыта их сущность. Проанализированы известные модели коучинга, такие как: GROW, "3D коучинг" и PRO. Перечислены преимущества применения коучинга при личностном и профессиональном развитии. Предложено развернутое представление коучингового процесса, которое целесообразно использовать при формировании коучингового взаимодействия, и приведена короткая характеристика каждого из этапов.

**Ключевые слова:** участники коучинга, коучинговый процесс, этапы коучингового процесса.

## *Protsyk I.S., Peredalo Kh.S., Gonchar M.F. Process of coaching and his basic participants*

The basic participants of coaching are certain, their essence is exposed. The known models of coaching are analysed, such as GROW, "3D coaching" and PRO. The enumerated advantages of application of coaching are at personality and professional development. The unfolded presentation of process of coaching, that it is expedient to use for forming to cooperation of coaching, is offered, and short description over is brought each of the stages

**Keywords:** participants of coaching, process of coaching, stages of process of coaching.

УДК 005.953(045)

Доц. А.І. Якимів, канд. екон. наук –  
НУ "Львівська політехніка"

## ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АУТСТАФІНГУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Досліджено особливості використання аутстафінгу як ефективного заходу забезпечення підприємств якісними трудовими ресурсами. Виокремлено основні переваги від застосування аутстафінгу, наведено домінуючі ризики, які виникають внаслідок аутстафінгу. Запропоновано умови використання аутстафінгу різними організаціями. Розроблено моделі оцінювання вартості та доцільності використання аутстафінгу.

**Ключові слова:** аутстафінг, організація, трудовий ресурс, провайдер аутстафінгу.

**Постановка проблеми.** Основним ресурсом будь-якої організації, незалежно від виду діяльності, величини та організаційно-правової форми є трудовий ресурс. Особливо нагальною проблемою ресурсного забезпечення пос-

тає в пікові періоди розвитку компаній, насамперед підприємств, які працюють у сферах діяльності із сезонними чинниками. Внаслідок цього організації часто вимушені переплачувати за трудові ресурси або зазнавати збитків через відсутність адекватного ресурсного забезпечення. Одним із способів вирішення проблеми сезонності та пікових навантажень у діяльності організації є передача частини роботи зовнішнім виконавцям або тимчасовий найм сезонних працівників. У першому та другому випадках є низка негативних наслідків, а саме: витік комерційної інформації, додаткова бюрократично-адміністративна робота, (набір персоналу, навчання персоналу), витрати додаткових фінансових та інших видів ресурсів, додаткове навантаження на відділ кадрів тощо. Для уникнення та зниження таких проблем можна скористатись аутстафінгом.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблему використання аутстафінгу у практичній діяльності підприємств висвітлено у багатьох працях вітчизняних та іноземних науковців. Зокрема цими питаннями займалися такі вітчизняні та іноземні науковці: Б. Анікін, Н. Бутенко, О. Кравченко, О. Кузьмін, Н. Подольчак, М. Романенко, І. Рудая, М. Щуріна та ін. [1-8].

Як стверджують науковці, аутстафінг є різновидом аутсорсингу, тобто передачі окремих функцій, бізнес-процесів або їх частин зовнішнім компаніям з метою забезпечити вищий рівень ефективності їх виконання [2; 8 С. 61]. У Вікіпедії зазначено, що аутстафінг – це вивід персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його у штат компанії-провайдер. Ідея аутстафінгу персоналу полягає у тому, що співробітники, формально працевлаштовані в компанії-провайдері, але водночас виконують свої обов'язки на попередньому місці роботи [3].

Сьогодні багато експертів кадрового ринку вважають, що за лізингом персоналу велике майбутнє, оскільки ця послуга дає змогу компаніям бути більш гнучкими під час ведення бізнесу, а працівникам – набувати необхідний досвід і вибудовувати свою кар'єру відповідно до власних потреб [6]. Понад 27 % кадрового ринку за кордоном становить обсяг послуг з лізингу персоналу. Приміром, кількість американців, що знаходяться в штаті стафф-провайдерів – більше ніж 2,5 млн, а в країнах Європейського Союзу лізингові компанії працевлаштовують до 7 млн працівників на рік. Про темпи зростання попиту на позикову працю яскраво свідчить приклад Франції, де кількість штатних співробітників в 13 разів менше, ніж лізингових [7].

У країнах СНД поняття "лізинг персоналу" з'явилося завдяки іноземним компаніям [1]. Так, відповідно до досліджень Американської асоціації менеджменту, більше половини промислових підприємств використовують аутсорсинг як мінімум для одного бізнес-процесу, виробничого процесу або функції. Загалом, США є серед лідерів практичного використання аутсорсингу під час побудови виробничо-господарських процесів промислових підприємств. Частка компаній США, яка передає провайдеру певні виробничо-господарські функції, перевищила 80 % у 2002 р. При цьому використання цього інструменту в 1992 р. становило близько 50 %. Стрімкий розвиток аут-

сорсингу зумовлений подальшою, глибшою спеціалізацією підприємств, зростанням конкуренції та ефектом масштабу виробництва [2].

Більше ніж 1 % від загальної кількості зайнятих людей в США і країнах Західної Європи рахуються в штаті кадрових агенств-лізингодавців. Щорічно кількість міжнародних компаній, що спеціалізуються на кадровому лізингу, збільшується в 1,5 раза, а їх сумарний оборот сьогодні перевищує \$ 60 млрд дол. на рік. Отже і в нашій країні кадровий лізинг буде набувати все більшої популярності [7].

**Постановка цілей.** У дослідженні необхідно чітко виокремити основні переваги та недоліки застосування аутстафінгу та умови доцільності застосування аутстафінгу та удосконалити кількісну модель доцільності використання аутстафінгу.

**Виклад основного матеріалу.** Прикладами успішного застосування аутстафінгу в Україні є такі компанії:

- МТС – лідер та найбільший оператор мобільного зв'язку в східній та Центральній Європі. Усі оператори компанії, велика кількість виконавців та окремі працівники нижчого рівня управління працюють на підприємстві на основі договорів лізингу персоналу (аутстафінгу);
- Альфа-банк – лідер фінансово-кредитного ринку України наймає за договором аутстафінгу більше сотні ІТ-співробітників, які забезпечують безперебійне обслуговування 51 тис. клієнтів і 2,9 млн роздрібних споживачів. Ці працівники оформлені в компанії Ventra Employment;
- Cisco Україна – використовує фахівців по договору аутстафінгу з ІТ, маркетологів, аудиторів, бухгалтерів, промоторів, продавців тощо;
- Samsung Україна, використовує спеціалістів по договору аутстафінгу з просування товарів, дилерів, бухгалтерів, промоторів, продавців тощо;
- "Ренессанс Капітал" використовує страхових агентів та менеджерів нижчого рівня управління по договору аутстафінгу;
- Philips використовує марчендайзерів за договором аутстафінгу;
- Procter & Gamble наймає працівників складу за договором аутстафінгу;
- Київстар – наймає працівників в Call-центри та менеджерів нижчого рівня управління.

Загалом, згідно зі статистикою компаній провайдерів послуг із аутстафінгу, 46 % замовлень припадає на адміністративний персонал, 24 % – на фінансистів середнього рівня, 14 % – на ІТ-спеціалістів, 10 % – на топ-менеджерів, 6 % – на робочі спеціальності [5].

Із практики рекрутингових агентств, які в цей час в Україні виконують функції лізингових компаній, видно, що найбільшим попитом на ринку лізингу персоналу користуються фахівці в області організації продажів, технічний персонал, а також офісні співробітники. Значно рідше трапляються проекти з лізингу керівного складу компаній і фінансово-економічного персоналу. Можливо, це зумовлено тим, що всі вітчизняні компанії мають у штаті висококласних топ-менеджерів і фінансистів, а можливо саме тим, що в країні відсутні професійні компанії-лізингодавці, які можуть забезпечити кваліфікованим персоналом у будь-який час і на першу вимогу. Але час не стоїть на місці, ринок розвивається і, напевно, через кілька років така послуга стане дуже популярною і, природно, вигідною для компаній, що працюють в Україні.

Дослідження досвіду згаданих компаній у застосуванні аутстафінгу та наукової літератури дає змогу виокремити основні причини використання аутстафінгу персоналу в контексті стабільного розвитку підприємств:

- знижуються пікові навантаження на працівників підприємств та зменшується амплітуда сезонних коливань;
- зменшуються обсяг та рівень трудових ризиків в організації роботодавця, оскільки працівник оформлений у компанії провайдера послуг аутстафінгу;
- оптимізуються податкові платежі компанії працедавця та зменшуються витрати на навчання необхідного персоналу, здобуття ним навичок для вирішення поточних та стратегічних проблем організації;
- скорочуються витрати при виникненні конфліктних ситуацій із працівниками та профспілками, членами яких є працівники. Усю відповідальність перед працівниками та профспілками несе компанія провайдер послуг аутстафінгу;
- зниження адміністративних витрат на обслуговування персоналу, в тому числі нарахування заробітної плати та нарахування податків до бюджетних та позабюджетних державних фондів, оформлення та звільнення з роботи, надання соціального пакету тощо. Окрім цього, ризики своєчасності, правильності та повноти нарахування та сплати заробітної плати та обов'язкових платежів несе організація – провайдер послуг аутстафінг;
- зменшення кількості документів для супроводу діяльності персоналу. Документальний супровід усіх процесів пов'язаних із оформленням, навчанням персоналу забезпечує організація-провайдер;
- скорочення витрат ресурсів для діяльності HR-відділу, оскільки, використовуючи послуги аутстафінгу, цей відділ може бути істотно скорочений або взагалі ліквідований. Тому знижуються витрати на управління персоналом в тому числі і на управління ризиками трудових ресурсів;
- знижуються адміністративні та управлінські ризики пов'язані із наймом невідповідного працівника на випробувальний термін;
- зменшення податкової та юридичної відповідальності організація роботодавця, оскільки вся відповідальність лежить на компанії провайдеру послуг аутстафінгу.

У даний час необхідність в аутстафінгу персоналу зростає. Плануючи бізнес-процеси і реалізуючи намічені плани, компанії заздалегідь, а в багатьох випадках, і "по факту" виділяють ті завдання, які не будуть або не є постійними протягом досить тривалого періоду часу, скажімо, протягом року або більше. Наприклад, у фінансово-економічній сфері – це проведення внутрішнього аудиту, у керуванні персоналом – програми реструктуризації, в області інформаційних технологій – розроблення та впровадження відповідного програмного забезпечення та т.д. [4].

Загалом для економіки країни, її окремих галузей, підприємств аутстафінг може стати істотним чинником розвитку, оскільки значно економить ресурси роботодавця. Особливо це важливо в період фінансово-економічної кризи, яка на сьогодні продовжує домінувати в економіці країни. Однак при цьому використання аутстафінгу нашоветується на низку проблем та бар'єрів. Однією із основних є відсутність нормативної бази для застосування аутстафінгу. Тому в практичній діяльності компанії для юридичного забезпечення використовують законодавство у сфері надання лізингу, трактуючи аутстафінг як різновид лізингу персоналу. Однак аутстафінг є більш ширшим

поняттям, ніж лізинг персоналу. Також використовуються госпдоговори, часткова зайнятість та випробувальний термін за відсутності законодавчих актів регулювання аутстафінгу. Бувають ситуації коли використання аутстафінгу є вимогою вітчизняного законодавства тобто обов'язковим для підприємства. Насамперед, коли підприємство подало заяву щодо банкрутства і вводяться тимчасові керуючі або санатори. Тому особливо ця послуга актуальна, як показує практична діяльність підприємств, в період криз та економічних спадів. Протягом останньої кризи тимчасові керуючі активно вводились у банки та кредитні спілки, які діють в Україні з метою покращення їхньої діяльності та уникнення банкрутства цих підприємств [5, с. 138].

Аналіз практичної діяльності компаній провайдерів послуг аутстафінгу показав, що вони покладають на себе такі обов'язки в договорі аутстафінгу:

- підбір персоналу, оформлення на роботу, документальний супровід та реалізація інших кадрових процедур відповідно із чинним законодавством;
- заповнення, ведення та збереження особистих справ працівників та трудових книжок;
- консультування споживачів щодо необхідного персоналу та підбір його;
- нарахування та сплата податків на заробітну плату та обов'язкових зборів до соціальних фондів;
- забезпечення працівників усіма соціальними гарантіями, пільгами та виплатами;
- адміністрування відряджень співробітників;
- формування спільно із роботодавцем посадових інструкцій;
- підготовка та укладання трудових договорів;
- виплата заробітної плати в повному обсязі і у встановлені терміни;
- надання соціального та компенсаційного пакетів.

Як зазначають науковці, в аутстафінгу беруть участь щонайменше три зацікавлені сторони: організація-отримувач послуг, працівник та організація-надавач послуг (провайдер) [5]. Провайдер отримує щомісячні платежі за надання послуг аутстафінгу і зобов'язаний надавати замовнику послуг звіт щодо наявних розрахунків з працівником та відрахувань, обов'язкових нарахувань на користь працівника в державні соціальні фонди. Схематично процес надання послуг аутстафінгу, враховуючи комплекс дій кожної із зацікавлених сторін, зображено на рис. 1.



Рис. 1. Порядок надання аутстафінгу [5, с. 140]

Як видно із попереднього аналізування та дослідження кожен із учасників аутстафінгу отримує певні переваги (табл.).

**Табл. Переваги та загрози для різних зацікавлених сторін у разі їх участі в аутстафінгу персоналу**

Зацікавлені сторони	Переваги	Загрози
Провайдер послуг	Прибуток від надання послуг із аутстафінгу працівників; комісійні за постійне працевлаштування фахівців; диверсифікація власної діяльності шляхом надання нових послуг; мінімізація ризиків діяльності; створення позитивного іміджу у суспільстві, оскільки вирішуються соціальні проблеми працевлаштування, перепідготовки, навчання, підвищення кваліфікації працівників тощо	Можливість недобросовісності працівників, отримувача послуг та інших зацікавлених сторін, що призведе до втрати персоналу (об'єкта договору аутстафінгу), а отже і коштів витрачених на його підбір, підготовку тощо.
Отримувач послуги	Економія ресурсів на підбір та найм персоналу; зниження витрат на забезпечення діяльності персоналу; передавання та перерозподіл обов'язків у виконанні непрофільних функцій зовнішнім професіоналам чи експертам; зниження низки ризиків трудових ресурсів; підвищення надійності діяльності організації, де залучені експерти за договором аутстафінгу; раціональне використання трудових ресурсів підприємства; підвищення продуктивності праці та якості продукції або наданих послуг; оптимізація оподаткування.	Витік комерційної інформації; виникнення конфліктних ситуацій через несприйняття працівниками, залученими за договором аутстафінгом цілей, місії підприємства.
Працівник	Реалізація себе як фахівця у відповідній сфері на різних підприємствах; вища ймовірність забезпеченості роботою, незважаючи на негативні наслідки у ринковій економіці; можливість здобути додатковий досвід діяльності, зв'язки тощо; вища ймовірність постійного працевлаштування в організації, де тимчасово працевлаштований працівник, аніж інші претенденти на сформовану посаду; отримання соціальних гарантій та соціального пакету; розвиток власних здібностей.	Можливість існування низького попиту на фахівців такої спеціальності; Постійна зміна колективу, місця роботи та оточення можуть призвести до психоемоційного зриву та "згорання" на робочому місці.
Інші зацікавлені групи	Збільшення обсягів діяльності; вихід на нові сегменти ринку; налагодження нових контактів із іншими учасниками ринку.	Додаткові економічні ризики від участі в новому та законодавчо незабезпеченому виді діяльності.

Варто враховувати, що залучений за аутстафінгом персонал, зазвичай, є висококваліфікованим і досвідченим. Заробітна плата такого рівня професіоналів, переважно, в 1,2-1,5 раза вища від середньоринкового рівня оплати праці відповідної категорії фахівців. Окрім цього, під час розрахунку витрат на заробітну плату персоналу за аутстафінгом необхідно враховувати час від закінчення роботи на одну компанію до початку роботи на наступну, тобто періоду між двома проектами (ця перерва іноді може досягати кількох міся-

ців). У зв'язку з цим фахівці, зазвичай, вимагають ввести підвищувальний коефіцієнт від 1,3 до 1,5 під час розрахунку оплати їхньої праці. Отже, загальні витрати на місячну заробітну плату одного залученого співробітника становлять звичайно від 1,5 до 2,5 середньоринкових заробітних плат цієї категорії спеціалістів.

При цьому комісійну винагороду компанії-лізингодавця розраховують в процентному співвідношенні до оплати праці аутсорсингового співробітника, вона становить 20-35 % від місячної заробітної плати, помноженої на кількість місяців його роботи [4].

Загальні витрати на аутстафінг одного співробітника розраховують за такою формулою [2]:

$$Sp = Ss + Sk = Kp \cdot Sm \cdot Km + Pr \cdot Kp \cdot Sm \cdot Km, \quad (1)$$

де:  $Sp$  – загальні витрати на аутстафінг одного співробітника;  $Ss$  – сума витрат на заробітну плату фахівця за договором аутстафінгу;  $Sk$  – витрати на винагороду провайдеру аутстафінгу;  $Sm$  – середньоринкове значення місячної заробітної плати відповідної категорії спеціалістів;  $Km$  – кількість місяців аутстафінгу співробітника;  $Kp$  – підвищувальний коефіцієнт заробітної плати аутстафінгового співробітника (від 1,5 до 2,5);  $Pr$  – частка від заробітної плати для розрахунку з аутстафінговою компанією (від 20 до 35 %).

Витрати на аутсорсинг варто вважати однозначно доцільними, якщо значення  $Sp$  буде менше від значення  $So$  (витрати на виконання аналогічних робіт новим співробітником, прийнятим у штат на постійній основі).

Однак слід врахувати при цьому фактор часу, альтернативні витрати, а найголовніше цілі, стратегію підприємства та ринкову кон'юнктуру. Якщо на ринку існує високий рівень конкуренції та розвинений промисловий шпіонаж, то існує висока ймовірність витоку внутрішньої інформації організації отримувача послуг аутстафінгу, що, відповідно, значно збільшує вартість такої послуги. Тобто реальна вартість аутстафінгу часто є прихованою, оскільки витрати неочевидні, це потрібно враховувати, приймаючи рішення про доцільність застосування аутстафінгу. Часто приховані витрати переважають позитивні результати від запровадження аутстафінгу (рис. 2).

Для уникнення негативних наслідків потрібно використовувати такі методи зниження ризику аутстафінгу: попередній збір інформації про партнерів за договором аутстафінгу, співбесіда із претендентами, додатковий захист комерційної таємниці, лобіювання корпоративних інтересів, перехреснення директорату.

Тому модель набуде вигляду із врахування додаткових прихованих витрат та ймовірних втрат від запровадження аутстафінгу:

$$Sp = Ss + Sk + \sum Pn \cdot Vn = Kp \cdot Sm \cdot Km + Pr \cdot Kp \cdot Sm \cdot Km + \sum Pn \cdot Vn, \quad (2)$$

де:  $Pn$  – ймовірність виникнення додаткових витрат на використання аутстафінгу або ймовірність втрат від аутстафінгу;  $Vn$  – обсяг прихованих витрат на використання аутстафінгу.

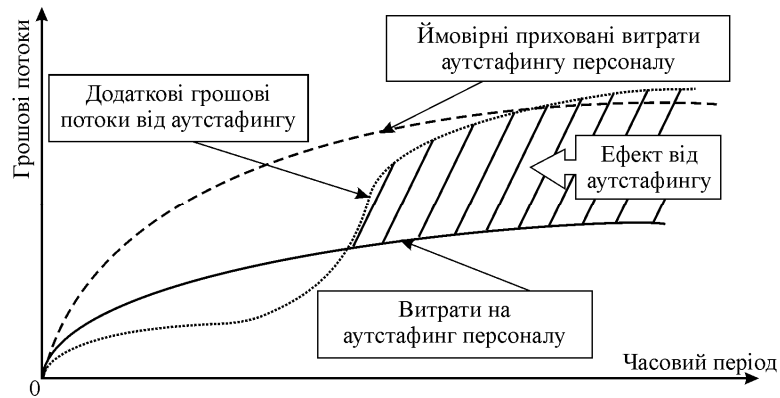


Рис. 2. Запровадження аутстафінгу: позитивні і негативні альтернативи

Ефект від запровадження аутстафінгу можна розрахувати за такою розробленою автором моделлю:

$$E = \sum_{i=1}^n (m_{0i} - m_{1i}) * \theta * P_i + \sum_{i=1}^n (R_{0i} - R_{1i}) \quad (3)$$

де:  $E$  – ефект від запровадження аутстафінгу, грн;  $n$  – кількість видів фахівців, кількість яких змінюється від реалізації проекту;  $m_{0i}$ ,  $m_{1i}$  – продуктивність праці на  $1$  грн виробленої продукції за  $i$ -тим працівником відповідно до та після впровадження аутстафінгу;  $\theta$  – обсяг виробленої продукції у вартісному виразі після впровадження аутстафінгу, грн;  $P_i$  – ціна одиниці  $i$ -го працівника за договором аутстафінгу, грн;  $R_{0i}$ ,  $R_{1i}$  – рівень ризиків за  $i$ -тим працівником відповідно до та після впровадження аутстафінгу (приховані витрати), грн.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Аутстафінг персоналу є сучасним інструментом стабільного забезпечення діяльності різних видів підприємств, проектів та заходів. Застосування аутстафінгу має комплексний позитивний вплив на розвиток економіки країни, регіони та окремих учасників договору аутстафінгу. Загалом вдалося виокремити основні переваги кожного із учасників договору аутстафінгу та досліджено основні загрози, рівень яких можна знижувати.

Під час прийняття остаточного рішення отримувачем послуг потрібно детально проаналізувати усі можливі витрати та втрати (зокрема і приховані) внаслідок отримання такої послуги, за необхідності вести вагові коефіцієнти на окремі групи витрат у модель розрахунку ефективності використання аутстафінгу, що відображатимуть місію, цілі, стратегію підприємства та ринкову кон'юнктуру.

Подальші дослідження потрібно спрямувати на розрахунок зростання ринку аутстафінгу, розроблення конкретних моделей прогнозування ринку аутстафінгу у різних сферах діяльності.

## Література

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М. : Изд-во "ИНФРА-М", 2006. – 208 с.
2. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ : пер. с англ. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2002. – 176 с.
3. Аутстафінг / Вікіпедія. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.uk.wikipedia.org/wiki>.
4. Аутстафінг персоналу, аутсорсинг персоналу, тимчасовий персонал, лізинг персоналу. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.promote.kiev.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13&Itemid=9&lang=uk](http://www.promote.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=9&lang=uk).
5. Кузьмін О.С. Ризики діяльності персоналу підприємств: особливості управління та економічне оцінювання / О.С. Кузьмін, Н.Ю. Подольчак, М.О. Романенко. – Вінниця : ДП "Державна картографічна фабрика", 2012. – 272 с.
6. Лізинг персоналу. Временно, но верно. [Электронный ресурс]. – Доступный с <http://www.staffer.ru/?id=28&aid=186>.
7. Лізинг персоналу, аутстафінг – современные технологии на рынке труда. [Электронный ресурс]. – Доступный с <http://www.podborkadrov.ru/articles/detail.php?ID=2456>.
8. Романенко М.О. Використання аутстафінгу для зниження ризиків діяльності персоналу / М.О. Романенко // СХІД : аналітично-інформаційний журнал, лютий 2011. – № 2 (109). – Донецьк. – С. 61-65.

### Якимив А.И. Особенности использования аутстаффинга для обеспечения стабильного развития организаций

Исследованы особенности использования аутстаффинга как эффективного метода обеспечения предприятий качественными трудовыми ресурсами. Выделены основные преимущества применения аутстаффинга, приведены доминирующие риски, возникающие вследствие аутстаффинга. Предложены условия использования аутстаффинга различными организациями. Приведены возможности усовершенствования модели оценки целесообразности использования аутстаффинга.

**Ключевые слова:** аутстаффинг, организация, трудовой ресурс, провайдер аутстаффинга.

### Yakimiv A.I. Features of outstaffing to ensure stable development organizations

In this article the characteristics of outstaffing as an effective means of ensuring enterprise quality human resources was explored. The author singled out the main benefits of outstaffing, are the dominant risks arising outstaffing. Also it was proposed conditions of use outstaffing different organizations. An evaluation of possible improvement of the model appropriate use outstaffing was proposed.

**Keywords:** outstaffing, organization, human resources provider outstaffing.