

умовах, що в компанії існує система звітності. Регулярне інформування колективу про те, що антикризові дії та спільна робота приносить результат, мотивує людей на подолання складнощів.

#### Перелік посилань.

1. Амстронг М. Менеджмент: методи и приёмы / М. Амстронг ; [пер. с англ. О.О. Чистяков]. – Київ : Знання-Прес, 2006. – 876 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / В.О. Василенко – Київ : ЦУЛ, 2005. – 504 с.
3. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент : навч. посібник для вчз / В.Г. Воронкова – Київ : Професіонал, 2004. – 190 с.
4. Забродська Г.І. Формування людського фактора антикризового управління підприємствами роздрібної торгівлі : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «Економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Г.І. Забродська. – Харків, 2011. – 20 с.
5. Завадський Й.С. Менеджмент / Й.С. Завадський – Київ : Вид-во Європейського університету, 2005. – 543 с.
6. Кеннедис К. Гуру менеджмента : «Кто есть кто» в бизнес-элите / Кэрол Кеннедис ; [пер. с англ. Д. Ищенко]. – Москва : АСТ Транзит-книга, 2006. – 284 с.
7. Андропова Т. Рынок труда: упал – отжался [Електронний ресурс] : Журнал / Антропова Т. // Индустрия рекламы – 2008. - №12. – С 26-32. – Режим доступа до журн. : <http://adindustry.ru/doc/1073>
8. Крымов А.А. Управление персоналом на все 100%: как стать эффективным HR-директором / А.А. Крымов – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 237 с.
9. Богиня Д.П. Основы экономики праці : навч. посібник / Д.П. Богиня, О.А. Гришнова – Київ : Знання-Прес, 2001. – 313 с.
10. Хім Р. Кризовий менеджмент для керівників / Р. Хім ; [пер. з англ. Р. Ткачук, С. Рябчук, Н. Мішеніна]. – Київ : Всеуито, 2002. – 566 с.

Стаття надійшла: 08.06.2015 р.  
Рецензент: д.е.н., проф. Бабич Д.В.

УДК 331.1:334.7

JEL Classification: L20

### АУТСТАФІНГ ЯК ПЕРСПЕКТИВНА ФОРМА ТРУДОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ПРИ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ У КЛАСТЕРНІ СТРУКТУРИ

Решетило В.П., д.е.н., професор

Федотова Ю.В., к.е.н.

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню проблеми сучасних трудових взаємовідносин у інтеграційних структурах. Об'єктом дослідження виступає застосування аутстафінгу у кластерах. Методологічною основою дослідження є аналіз теоретичних концепцій і чинного законодавства України.

Встановлено, що кластерні структури, згідно чинного законодавства, підпадають під форму асоціацій, тому зобов'язані вести бухгалтерський облік і подавати фінансову звітність. У разі, коли кластер приймає форму «м'якої структури», він не має загального майна, а отже узагальнені форми звітності відсутні.

При об'єднанні підприємств у кластер шляхом утворення асоціації виникає необхідність мінімізації витрат через застосування нових методів залучення персоналу. Одним із сучасних методів зниження витрат юридичних осіб є аутстафінг.

Для учасників кластеру застосування аутстафінгу надає наступні переваги: скорочення штатної чисельності персоналу при збереженні необхідної продуктивності праці; зниження адміністративних і фінансових витрат; забезпечення легальності та юридичної підтримки персоналу; можливість концентрації на основному бізнесі; підвищення конкурентоспроможності підприємств кластеру. При використанні послуг з аутстафінгу відсутня необхідність вести кадровий облік, а також витратити кошти на додатковий персонал.

До недоліків аутстафінгу відносять: ризик витоку комерційної інформації, виникнення конфліктних ситуацій через несприйняття працівниками, залученими за договором аутстафінгу цілей, місії підприємства. Персонал підприємств не можна називати трудовим колективом, оскільки він не є єдиним утворенням. Це створює протиріччя між групами працівників, тому що умови праці серед них можуть суттєво відрізнятися.

В цілому, застосування аутстафінгу надає суттєву мінімізацію коштів, необхідну при реалізації проектів кластерів. Результати дослідження можуть бути застосовані при розробці стратегії розвитку кластеризації.

**Ключові слова:** аутстафінг, некомерційна організація, лізинг, штатна чисельність, провайдер.

## THE OUTSTAFFING AS PROMISING FORMS OF LABOR COOPERATION IN INTEGRATION OF ENTERPRISES IN CLUSTER STRUCTURE

Dr. Valentyna Reshetylo, DH in Economics, Professor

Yuliya Fedotova, PhD in Economics

O. Beketov Kharkiv National University of Urban Economy

**Summary.** The article investigates the problems of modern labor relations in the integration structures. Object of research supports is using the outstaffing in clusters. The methodological study bases are analyzed the theoretical concepts and laws of Ukraine.

Under the law, a cluster structure establishes to the form of associations, they require to keeping accounting records and submit financial statements. If the cluster takes the form of "association", it has no common property, and therefore no generalized forms of reporting.

Merging companies in the cluster through the formation of associations is necessary to minimize costs through the use of new methods of attracting personnel. One of the modern methods of reducing the cost of legal persons is outstaffing.

The outstaffing using in cluster gives following advantages: reducing staff headcount while maintaining the required productivity; reduce administrative and financial costs; ensure legality and legal support personnel; the opportunity to focus on core business; improve enterprise competitiveness cluster. When using the services outstaffing no need to keep personnel records, as well as to spend money on additional staff.

Outstaffing includes disadvantages: the risk of leakage of commercial information, conflict situations through rejection workers involved in the contract outstaffing goals of the mission of the company. Employees of enterprises cannot be called labor collective, because it is not the only form. This creates a conflict between groups of employees, because working conditions among them may differ.

Overall, the application provides significant outstaffing minimizing costs required in projects clusters. Results of the study can be applied in the development strategy of clustering.

**Keywords:** outstaffing, non-profit organization, leasing, staffing level, provider.

**Постановка проблеми.** Специфіка економічних відносин між суб'єктами господарювання на сучасному етапі розвитку економіки обумовлена тим, що вони реалізуються в умовах посиленої конкуренції, виживання в якій стимулює підприємства об'єднуватися в інтеграційні структури. Визначаючи стратегічні напрями подальшої діяльності – ізольовано або як учасник таких об'єднань, – підприємство не завжди має змогу впливати або ефективно керувати процесами, що здійснюються в середовищі його функціонування.

Важливим елементом стратегії ефективного функціонування фірми є розробка напрямів раціонального використання та мінімізації витрат. У цьому напрямку важливе місце займає вдосконалення процесу управління персоналу через зменшення адміністративних витрат шляхом аутстафінгу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У роботах Ачкасової О. В., Геращенко І. О., Гура Н. О., Домбровської Г. П., Лифар В. В., Тимохіної О. О., Хохлової І. В. досліджено сутність поняття аутстафінгу, окреслено перелік суб'єктів, визначено позитивні та негативні, а також наведено існуючі приклади застосування такої системи взаємовідносин роботодавця та найманих робітників.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Однак серед існуючих досліджень недостатньо уваги приділено специфіці трудових взаємовідносин на підприємствах, які є частинами сучасних інтеграційних структур, сформованих за «м'яким типом» інтеграції, яскравим прикладом яких є кластерні структури.

**Формулювання цілей статті.** Окреслена наукова проблема обумовила мету написання даної статті: визначення особливостей та перспектив застосування аутстафінгу в кластерних структурах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Господарська діяльність кластерів, як досить нового для економіки України типу інтеграційних об'єднань суб'єктів господарювання, не має достатнього нормативно-правового супроводу, особливо це стосується питання звітності кластерних структур.

Існує думка [1, 2], що формалізація взаємовідносин між підприємствами кластеру відбувається на основі договору про спільну діяльність. Згідно статті 120 Господарського кодексу України [3], кластерні структури підпадають під форму асоціацій як договірних об'єднань юридичних осіб за умови збереження самостійності і незалежності їх учасників. Облік витрат кластерів підпадає під регламент ПСБУ 20 «Консолідована фінансова звітність» [4], що застосовується «групою підприємств, організацій та інших юридичних осіб, які складаються з материнського (холдингового) підприємства та дочірніх підприємств». У кластері в якості материнського підприємства має право виступати підприємство-ядро, яке, згідно п.4 цього положення, подає фінансову звітність. Пункт 10 ПСБУ 20 «Консолідована фінансова звітність» стверджує наступне: «Консолідована фінансова звітність складається шляхом впорядкованого додавання показників фінансової звітності дочірніх підприємств до аналогічних показників фінансової звітності материнського підприємства. Склад і форми фінансової звітності визначені Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку 1 – 5». Однак пункт 12 доводить неправочинність застосування ПСБУ 20 для складання фінансової звітності кластера, оскільки в ньому говориться наступне: «Материнське підприємство для складання консолідованої фінансової звітності визначає частку меншості в капіталі та фінансових результатах дочірніх підприємств. Частка меншості визначається як добуток відсотку голосів, які не належать материнському підприємству, відповідно до власного капіталу та чистого прибутку (збитку) дочірніх підприємств, зменшеного (збільшеного) на суму нереалізованого прибутку (збитку) від внутрішньогрупових операцій». Оскільки кластерна форма не передбачає об'єднання капіталів, то застосування ПСБУ 20 не є можливим. Оскільки, як зазначено вище, більшість кластерів на сьогоднішній день мають правову форму асоціацій (некомерційних організацій), проаналізуємо особливості таких підприємств.

Гура Н.О., надає наступне визначення неприбуткових організацій: «це самостійний господарюючий суб'єкт, який має права юридичної особи і здійснює діяльність, передбачену установчими документами, має самостійний баланс, поточні рахунки в банках, печатку, веде бухгалтерський облік...» [5].

Згідно Податкового кодексу України, кластери мають ознаку класифікації 0012: спілки, асоціації та інші об'єднання юридичних осіб, створені для представлення інтересів засновників (членів, учасників), що утримуються лише за рахунок внесків таких засновників (членів, учасників) та не провадять господарську діяльність, за винятком отримання пасивних доходів [6].

Оскільки неприбуткові організації є юридичними особами, вони зобов'язані вести бухгалтерський облік і подавати фінансову звітність.

В Україні основною формою звітності неприбуткових організацій є Податковий звіт про використання коштів неприбутковими установами й організаціями, затверджений наказом ДПА № 56 [7]. Податковий звіт формується за правилами, встановленими ст. 48 ПКУ та подається неприбутковими організаціями до органів державної податкової служби незалежно від того, проводив такий платник податку господарську діяльність у звітному періоді чи ні. Крім того, асоціаціями надаються всі форми фінансової звітності підприємств.

Отже, у межах чинного законодавства України сьогодні відсутні можливі механізми обліку та звітності діяльності кластерної структури. Тому у разі виникнення кластерів-проектів, вони прийматимуть форму асоціації із власними формами фінансової звітності, передбаченими положеннями і стандартами бухгалтерського обліку, оскільки таке об'єднання передбачає наявність спільного капіталу. У разі, коли такого об'єднання не виникає, кластер приймає форму «м'якої структури» і не матиме загального майна, а отже й узагальнених форм звітності. Всі розрахунки фінансових результатів роботи підприємств у такій структурі матимуть виключно внутрішнє розпорядження. Однак у такому разі виникає ризик невиконання зобов'язань учасниками кластера через відсутність відповідних законодавчих процедур закріплення господарських взаємовідносин всередині кластера.

Розглядаючи варіант об'єднання підприємств у кластер шляхом утворення асоціації (що найбільше відповідає реаліям інтеграції підприємств), виникає необхідність мінімізації витрат і ризиків, а також посилення зацікавленості у нових методах залучення персоналу. Так, наприклад роботодавець сплачує єдиний соціальний внесок у розмірі від 36,76% до 49,7% за умови наявності найманих працівників у штаті підприємства.

Як було зазначено вище, одним із сучасних методів зниження витрат юридичних осіб є аутстафінг. У перекладі з англійської мови аутстафінг – це «виведення за штат». Якщо більш детально розглянути особливості цього терміну, то слід виділити його основні особливості, які полягають у наступному. Мова йде про виведення персоналу за штат підприємства-замовника та оформлення його у штат компанії-провайдера, при цьому виведені за штат працівники продовжують працювати на колишньому підприємстві і виконувати свої посадові обов'язки, але зобов'язання формального роботодавця відносно них перекладаються на компанію-провайдера. Остання бере на себе повну юридичну й адміністративну відповідальність за персонал, включаючи ведення кадрового діловодства й бухгалтерії, виплату заробітної плати з відрахуванням зборів до соціальних фондів, виконання норм трудового законодавства [8, с. 96].

Прикладами застосування аутстафінгу в Україні є наступні: МТС, Альфа-банк, Samsung Україна, Альфа-банк, Procter & Gamble та Київстар. Із практики рекрутингових агентств сьогодні приблизно 81% американських компаній використовують послуги тимчасових робітників, більше ніж 5% від загальної кількості зайнятих у США і країнах Західної Європи знаходяться у штаті кадрових агентств-лізингодавців.

Відомо, що у 15 країнах-учасниках Європейського Союзу (ЄС) близько 1,5% працюють за лізинговими договорами. Лізинг персоналу найбільш активно використовується у Нідерландах (майже 4% працівників). У цілому в усіх країнах ЄС спостерігається загальна стійка тенденція щодо залучення фахівців на основі різних лізингових програм [9, с. 359].

Послуга лізингу персоналу в Україні з'явилася більше 7 років, однак кількість спеціалізованих компаній (найбільше їх зареєстровано у містах Києві і Харкові), що надають на ринку такі послуги за світовими стандартами, незначна. Поряд з тим, зважаючи на нові умови функціонування вітчизняних підприємств, пов'язаних зі світовою фінансовою й економічною кризою, ця форма кадрового забезпечення стає все більш актуальною.

Отже, для учасників кластеру застосування аутстафінгу надає наступні переваги: скорочення штатної чисельності персоналу при збереженні необхідної продуктивності праці; зниження адміністративних і фінансових витрат; забезпечення легальності та юридичної підтримки персоналу; можливість концентрації на основному бізнесі; підвищення конкурентоспроможності підприємств кластеру.

Як зазначає Хохлова І. В., при використанні послуги з аутстафінгу відсутня необхідність вести кадровий облік, а також витрачати кошти на додатковий персонал. За формально невеликої чисельності і відносно низьких витрат відбувається покращення фінансових показників в розрахунку на одного співробітника. Така послуга може використовуватися як інструмент збільшення інвестиційної привабливості [10, с. 145].

Однак для кластерної структури при застосуванні аутстафінгу існує ризик витоку комерційної інформації, виникнення конфліктних ситуацій через несприйняття працівниками, залученими за договором аутстафінгу цілей, місії підприємства.

Окрім цього, недоліки аутстафінгу проявляються у площині соціально-трудова відносин, оскільки введення нових форм зайнятості супроводжується зміною характеру цих відносин. На практиці відмічається, що робітники працюють на одному підприємстві здебільшого постійно (як колишні працівники підприємства, так залучені вперше), однак у його штаті відсутні, тому не мають значної кількості пільг та переваг штатних працівників. У результаті застосування різних форм зайнятості персонал підприємств не можна називати трудовим колективом, оскільки він не є єдиним утворенням. Це створює протиріччя між групами працівників, тому що умови праці серед них можуть суттєво відрізнятися. Залучені працівники можуть мати як певні обмеження, так і певні переваги стосовно постійних працівників.

**Висновок.** Таким чином, враховуючи досвід прикладів застосування аутстафінгу, його позитивні та негативні риси, слід зазначити, що за умови формування кластерних структур, ця форма залучення персоналу є перспективною та ефективною.

В першу чергу це пов'язано з тим, що інтеграція підприємств у кластер може мати тимчасовий характер у разі виконання певного бізнес-проекту або вирішення стратегі-

чної задачі. В такому випадку відсутня необхідність розширення штатної кількості підприємств ядра кластеру за рахунок створення нових робочих місць.

Для спеціалістів, залучених до проекту шляхом аутстафінгу, може бути передбачена неповна зайнятість. Такий варіант співпраці може бути цікавим для працівників наукових установ та закладів освіти. Витрати на оплату праці таких працівників мають бути передбачені в бюджеті проекту та розподілені між учасниками кластеру пропорційно.

Отже, резюмуючи сказане вище, слід зауважити, що в умовах відсутності чітких інструкцій щодо організаційно-правових форм кластерів, їх звітності та специфіку обліку, процедура аутстафінгу забезпечить найбільш ефективних шлях залучення персоналу до виконання поставлених завдань.

#### **Перелік посилань:**

1. Лифар В. В. *Організаційно-правові аспекти формування транспортного кластеру в регіоні* [Електронний ресурс] / В. В. Лифар // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2014. – №2. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mimi\\_2014\\_2\\_18.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mimi_2014_2_18.pdf)

2. Домбровська Г. П. *Аутстафінг – інструмент в управлінні персоналом* [Електронний ресурс] / Г.П. Домбровська, І.О. Геращенко. – Режим доступу: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова\\_періодика/vestnik/Технічний\\_прогрес\\_та\\_ефективність\\_виробництва/2010/62/1\\_01.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Технічний_прогрес_та_ефективність_виробництва/2010/62/1_01.pdf)

3. *Господарський кодекс України: офіц. текст станом на 07.10.2012 року* [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/136-15>

4. *Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 20 «Консолідована фінансова звітність»* [Електрон ресурс]: наказ Міністерств фінансів України № 176 від 30.07.1999 року. – Режим доступу: <http://www.fin-land.com.ua>

5. Гура Н. О. *Неприбуткові організації в Україні: особливості діяльності і класифікація* / Н. О. Гура // *Економіка України*. – 2012. – № 8. – С.23-31.

6. *Податковий кодекс України: офіц. текст станом на 22.05.2015 року* [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

7. *Про затвердження форми та Порядку складання податкового звіту про використання коштів неприбуткових установ та організацій* [Електрон. ресурс]: наказ Державної податкової адміністрації України №56 від 31.01.2011 року. – Режим доступу: <http://news.dtkk.com.ua/show/ukr/article/8753.html>

8. Ачкасова О. В. *Організаційні та правові аспекти здійснення аутстафінгу в Україні* / О. В. Ачкасова // *Проблеми економіки*. – 2014. – №2. – С. 95 – 99.

9. Тимохіна О.О. *Лізинг персоналу як шлях забезпечення підприємств тимчасовими працівниками* / О.О. Тимохіна // *Збірник наукових праць «Торгівля і ринок України»* – 2010. – Вип.30. – Т.2. – С.357-363.

10. Хохлова І. В. *Аутстафінг (виведення за штат) персоналу: проблематика та перспективи в сучасних умовах* // І. В. Хохлова // *Український соціум*. – 2013. – № 4 (47). – С. 140 – 150.

Стаття надійшла: 10.06.2015 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.



УДК: 338.48-53:331.101.262

JEL Classification: J24, J29

### **ЕФЕКТИВНІСТЬ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

Семенов В.Ф., д.е.н., професор

Нечева Н.В., аспірант

Одеський національний економічний університет

**Анотація:** У статті розглянуті та проаналізовані теорії мотивації персоналу, підходи до підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств санаторно-курортного комплексу, застосування сучасних мотиваційних механізмів праці, шляхи подальшого удосконалення та впровадження у практику підприємств санаторно-курортного передового досвіду розвинутих держав з урахуванням особливостей національної економіки. В умовах формування ринкової економіки перед організаціями встає необхідність працювати по новому, зважаючи на закони ринку, з огляду на всі складові людського фактору (економічні, психологічні, соціальні). У зв'язку із цим зростає внесок кожного працівника в