

УДК 658.11:331.108

С.В. ДУБІНСЬКИЙ, старший викладач  
Дніпропетровського університету економіки та права

## СТРАТЕГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ АУТСОРСИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розглянуто питання впровадження стратегії системи аутсорсингу персоналу промислового підприємства. Наведено зарубіжний досвід використання аутсорсингу персоналу та його вплив на результати діяльності підприємств.

**Ключові слова:** аутсорсинг, концепції аутсорсингу, стратегія аутсорсингу персоналу.

**Вступ.** В умовах розвитку ринкової конкуренції, яка ускладнюється наслідками світової економічної кризи, кожний суб'єкт змушений займатися пошуками нових форм і методів ведення бізнесу, оптимізації управлінської системи, економії ресурсів тощо. У цьому сенсі певний інтерес викликає відносно новий підхід до управління та прийняття організаційних рішень, який називають аутсорсингом.

Попередні дослідження показали, що досвід використання аутсорсингу є ефективним, широко застосовуваним і достатньо популярним, за висновками відомих фахівців та практиків ринку. Аутсорсинг широко використовується в практичній діяльності підприємств країн з розвинутою ринковою економікою (прикладом можуть бути такі компанії, як: Dell, Nike, Ford, Compaq, General Motors, Chrysler), також його застосовують у країнах, де ринкові відносини щойно сформовані і розвиваються, зокрема в Росії (наприклад, Лукойл). Серед фахівців, які висвітлюють поняття аутсорсингу, особливо вирізняються такі, як: Б.А. Анікін, Ф.Н. Філіна, С.О. Календжян, С.Н. Лепіхіна, І.І. Заводовська, І.Д. Хаджієва, С.Г. Чувакова, М.Н. Руденко, В.І. Алешнікова, Є.А. Уткін, О.В. Манойленко, Д.М. Михайлов, Е. Йордон, Дж.Б. Хейвуд та ін. Накопичена інформація різнобічна, не завжди однозначна і потребує наукового вивчення з метою визначення основних критеріїв, показників, класифікації ви-

дів, функцій, забезпечення ефективності тощо. Виходячи з цього, можна стверджувати, що дослідження аутсорсингу як нового методу в системі менеджменту підприємства в умовах ринку є актуальним і може мати певний практичний інтерес.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення та систематизація визначень, методів реалізації аутсорсингу в системі управління підприємствами, а також розробка пропозицій щодо їх розвитку.

Для досягнення поставленої мети необхідно:

- систематизувати та класифікувати існуючі види та форми аутсорсингу;
- визначити основні сфери та механізми впровадження аутсорсингового підходу до реалізації спеціалізації підприємств;
- розробити процес впровадження аутсорсингу в систему менеджменту підприємства.

Є ряд підходів до визначення поняття «аутсорсинг», а саме:

- за визначенням американського фахівця Дж. Брайана Хейвуда [6], – це переведення внутрішнього підрозділу чи підрозділів підприємства та всіх пов'язаних із ним активів до організації постачальника послуг, що передбачає надання певної послуги протягом визначеного часу за обумовленою ціною;
- за визначенням російського автора Б.А. Анікіна [2], – це спосіб кооперування, але на відміну від інших спосо-

бів кооперування – підряду, субпідряду та сервісного обслуговування – аутсорсинг – стратегія управління компанією, а не вид партнерської взаємодії, він передбачає певну реструктуризацію виробництва корпорації та її зв'язків;

– за визначенням російського фахівця В.І. Алешникова [1] – це відмова від власного виробництва чи бізнес-процесу та придбання послуг у іншій компанії.

Слід також відзначити, що в науковій літературі функціонують ряд термінів, аналогічних аутсорсингу: *shrinking* – скорочення, стискання організації; *downsizing* – зменшення організації; *spin off* – виділення одиниць бізнесу або «відстібання» структури; екстерналізація – передача контролю за виконанням якої-небудь функції компанії, яка спеціалізується в певній сфері [1].

Наведені терміни є лише окремим випадком застосування методології аутсорсингу. На відміну від послуг сервісу і підтримки, що мають разовий, епізодичний, випадковий характер та обмежені початком і кінцем, на аутсорсинг зазвичай покладаються функції із професійної підтримки безперервної працездатності окремих систем та інфраструктури на основі тривалого контракту (не менше 1 року).

**Результати дослідження.** Можливість аутсорсингу, як і сфера його застосування, досить широкі. Проте сама ідея залучення зовнішніх ресурсів не є новою. Екстерналізація функцій стороннім виконавцем існує багато років, і виправдано вважається логічним продовженням принципів, закладених в ідеї поділу праці. Сьогодні наявність великої кількості близьких за значенням понять (кооперація, субконтракція, управління потужностями), а також активний розвиток і розширення сфер застосування нової методології ускладнюють однозначне тлумачення суті аутсорсингу.

Важливою відмінністю аутсорсингу від інших видів міжфірмових відносин є його стратегічний характер. Нова методологія спрямована на корінне перетворення, трансформацію бізнес-системи організації на основі глибокого і все-

бічного аналізу її функціонування. Реальні попередні розрахунки доцільності застосування аутсорсингу, безперервний контроль і оцінка поточної реалізації аутсорсинг-проектів характеризують процес впровадження аутсорсингу як планового, стратегічного рішення компанії [4].

Однак слід враховувати небезпеку втрати контролю над бізнесом у разі не виправдано глибокого аутсорсингу. Не варто передавати функції, що базуються на унікальних технологіях чи знаннях та навичках працюючих. Не можна укладати угоди аутсорсингу з фірмами, що є монополістами у цій сфері. Важливо враховувати те, що використання аутсорсингових технологій значно підвищує вірогідність витоку інформації через несумлінність партнера. Відрив керівництва компанії від частини виробничих функцій може спричинити прийняття неадекватних рішень. Крім того, аутсорсинг часто супроводжується скороченням штату власних працівників, що різко знижує мотивацію до праці.

Як вже зазначалося, рішення про укладення угоди аутсорсингу у кожному випадку приймається окремо. Для цього часто використовуються спеціалізовані матриці.

Матриця аутсорсингу являє собою досить простий і ефективний інструмент двофакторного аналізу. Аналіз проводиться за двома основними показниками (факторами) [5].

Фактор, що описує якісні характеристики підприємства (по осі абсцис). У цьому розрізі можуть використовуватися для аналізу такі об'єкти, як окремі функції діяльності, внутрішні продукти і т. д., але оптимальним параметром є оцінка компетенцій за окремими напрямками діяльності. Оцінка має провадитися шляхом експертної оцінки з якісного визначення відповідності компетенцій порівняно із зовнішнім ринком. Поля повинні застосовуватися такі, як «слабше», «так само» і «сильніше» – стосовно конкурентів або позицій послуг на зовнішньому ринку (наприклад, від кадрових, рекламних,

еккаунтингових, інжинірингових і т. д. агентств).

Щодо стратегічної важливості, оцінюваний параметр, тобто компетенції в якійсь сфері діяльності, важливий з погляду наших стратегій підприємства. Відповідно, по осі ординат має бути відкладено зони «низьку», «середню» і «високу».

Аналіз компетенцій провадиться із залученням експертної групи як власних, так і сторонніх фахівців. У результаті роботи експертної групи, кожної з розглянутих компетенцій (функцій) присвоюється усереднений ранг, що і служить відправною точкою для ухвалення рішення. У результаті групування компетенцій за полями матриця аутсорсингу пропонує рішення зі збереження, розвитку, купівлі на стороні або виділення в самостійний бізнес наявних компетенцій так, як це зазначено на рис. 1.

Безумовно, для України дуже важливий світовий досвід. Особливо цікавим може бути вивчення процесів, що відбуваються в країнах, які нещодавно перебували в умовах, подібних до вітчизняних. Розглянемо для прикладу результати впровадження аутсорсингу бізнесовими структурами Польщі. Порівняємо, наскільки очікування від впровадження цих технологій відповідають кінцевому результату (рис. 2).

Аутсорсинг персоналу – це одна зі сфер кадрового менеджменту, що передбачає виведення частини персоналу зі штату компанії замовника й оформлення в штат компанії-провайдера. Усю юридичну відповідальність за найманий персонал, включаючи такі моменти, як ведення бухгалтерії і кадрового діловодства, повна і своєчасна виплата заробітної плати, сплата відповідних податків, соціальні та медичні гарантії тощо, несе провайдер. При цьому співробітники продовжують працювати на колишніх робочих місцях, виконуючи свої колишні функції, але їхнім роботодавцем тепер є компанія-провайдер [7].

Ця послуга полягає в передачі якоїсь частини певних функцій із забезпечення діяльності однієї фірми (замовника) іншій компанії (провайдеру або виконавцеві).

Переваги аутсорсингу полягають у зменшенні числа співробітників у штатному розписі замовника, що у свою чергу веде до зниження видатків на персонал, які несе компанія. Крім того, відбувається помітне зниження адміністративного навантаження, оскільки, як згадувалося вище, компанія-провайдер, що здійснює аутсорсинг, управління позаштатним персоналом бере на себе. Далі: компанія замовник тепер має можли-

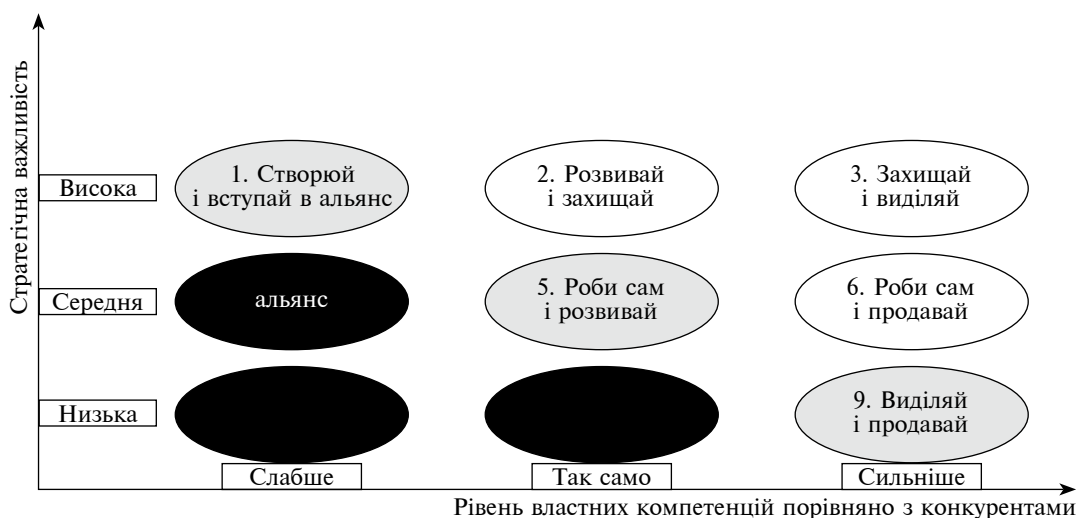


Рис. 1. Матриця аутсорсингу

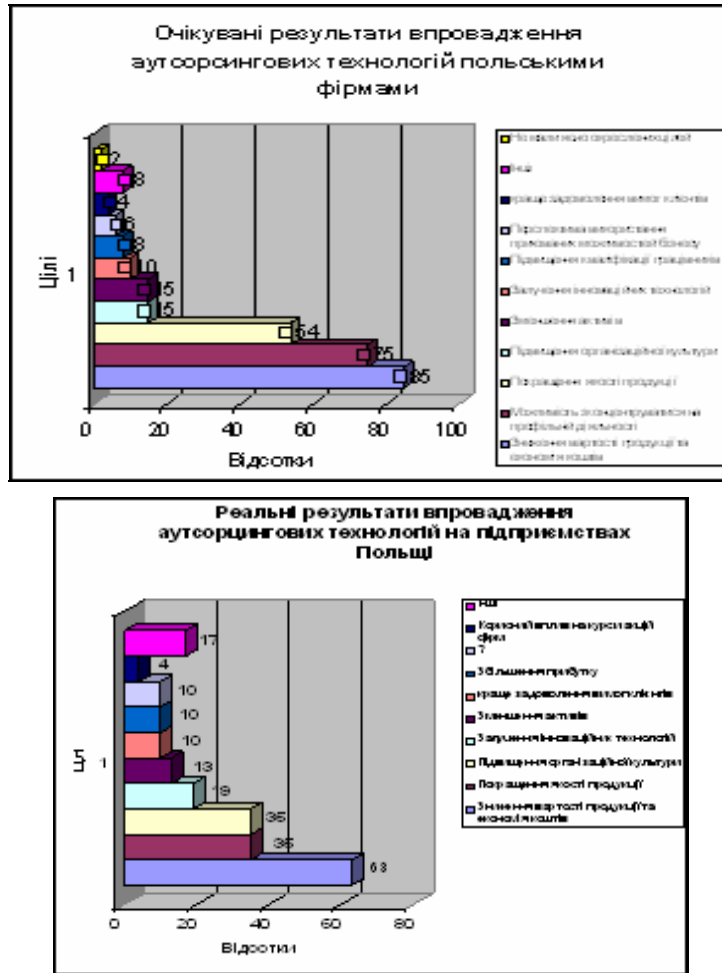


Рис. 2. Очікувані результати впровадження аутсорсингових технологій польськими фірмами, результати аутсорсингу в Польщі

вість збільшити заробітну плату профільним фахівцям, що залишилися в її штаті, з метою їх додаткової мотивації. Як показує практика, таке стимулювання у всіх випадках веде до збільшення як виробничих, так і торговельних показників компанії-замовника. Слід згадати і такий момент, як значне зниження ризику виникнення різних юридичних труднощів при вимушеному звільненні частини персоналу.

Аутсорсинг персоналу на сьогодні є одним з найбільш ефективних інструментів у комплексі заходів з організації оптимальної схеми управління персоналом і зниження витратків.

Аутсорсинг персоналу (або аутсорсинг трудових процесів) є різновидом

аутсорсингу і полягає в ефективному перерозподілі трудових потоків і пропозицій вигідних рішень управління людськими ресурсами.

Практика показує, що використання аутсорсингу дозволяє скоротити видатки компаній на HR-функції на 10–20%.

Але, як показує досвід «British Petroleum», перехід на аутсорсинг займає від 9 до 18 місяців, а серед основних ризиків HR-аутсорсингу:

- ризик втрати контролю над кадровою функцією;
- ослаблення корпоративної культури компанії;
- особливості трудового законодавства різних країн (в основному європейські), що обмежують можливість пере-

дачі управління персоналом іншій стороні [6].

Саме по собі скорочення персоналу при використанні HR-аутсорсингу – дуже серйозна проблема. Однак, відповідно до умов договору між компанією-замовником і аутсорсером, останній бере на себе не тільки зобов'язання з розрахунку заробітної плати, сплати податків і соціальних зборів, проблем лікарняних і відпусток, але й судові спори з персоналом. Так, у 2001 р. HR-аутсорсинг дозволив телекомунікаційній компанії Nortel Networks скоротити 25% (25000 чоловік) персоналу, Ericsson – 19% (21700 чоловік), Motorola – 14% (15000 чоловік).

Таким чином, розумне використання аутсорсингу персоналу може привести до таких довгострокових ефектів для бізнесу:

- відкриття нових проектів у найкоротший термін;
- контроль витрат на персонал і створюваної додаткової вартості;
- збільшення ефективності роботи компанії;
- скорочення витрат на фонд оплати праці;
- зосередженість на основному бізнесі компанії;
- зниження ризиків [8].

Щодо використання підприємствами зовнішніх працівників розрізняють кілька видів аутсорсингу: аутсорсинг бізнес процесів (BPO) і аутсорсинг персоналу (PO). Ці два види аутсорсингу досить часто ототожнюються, хоча насправді мають як спільні риси, так і істотні розбіжності.

**Висновки.** Узагальнюючи проведені дослідження, можна зробити висновки, що аутсорсинг – новий прогресивний метод організації управління діяльністю, який полягає в передачі непрофільюючих функцій іншим виконавцям з певним організаційно-економічним і юридичним забезпеченням, який практично розвиває принцип спеціалізації в системі менеджменту підприємств.

Аутсорсинг, як метод ефективної організації бізнесу, має ряд переваг та недоліків. Головною перевагою є забезпечення механізмів ефективної ре-

алізації з точки зору ресурсної складової (економія коштів, організаційно-управлінські та інституційні перетворення), кадрового супроводу (кадрової політики, юридичного забезпечення).

Запропонований процес застосування аутсорсингу в системі менеджменту підприємства певним чином вирішує прикладні завдання впровадження методу і пов'язує їх з цілями та функціями діяльності підприємства.

Однією з причин повільного впровадження аутсорсингу в Україні називають відсутність відповідного законодавчого визначення й регулювання процесів аутсорсингу. Однак Господарський Кодекс України досить чітко визначає права кожної із сторін через господарські договори, а Конституцією гарантовано право кожного громадянина здійснювати підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Тому, на нашу думку, відсутність спеціального Закону не є перешкодою на шляху поширення аутсорсингу.

Виходячи з того, що застосування операцій аутсорсингу містить досить високі ризики, пов'язані з можливою втраченою контролю з боку замовника над технологічним процесом, якістю виконання, імовірністю можливої втрати власної конкурентоспроможності, подальші дослідження у цьому напрямі передбачають розробку методик оцінки ризиків застосування аутсорсингових операцій та розробку регламентів взаємодії замовника і виконавця з погляду дотримання балансу їх інтересів та розподілу економічного ефекту в стратегічній перспективі.

У розвинутих країнах аутсорсинг став важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг підприємства. На українському ринку цей процес відбувається не так швидко, однак із загостренням конкуренції на споживчому ринку все більше підприємств визнають його переваги і доцільність використання.

#### Список використаної літератури

1. Алешникова В.И. Аутсорсинговая модель управления организацией /

В.И. Алешникова // Вестник ВГУ: Экономика и управление. – № 1. – 2008. – С. 111–114.

2. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учеб. пособие; под ред. проф. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 187 с.

3. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний: монография / С.О. Календжян. – М.: Дело, 2009. – 272 с.

4. Клементс С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора: пер. с англ. / С. Клементс, М. Доннеллан. – М.: Вершина, 2008. – 416 с.

5. Кутуева Д.З. Аутсорсинг: нова концепція в проектуванні бізнес-процесів компанії / Д.З. Кутуева // Про-

блеми сучасної економіки. – 2007. – № 1 (21). – С. 95–98.

6. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ / Хейвуд Дж. Брайан; под ред. И.С. Половицы. – М.: Вильямс, 2007. – 174 с.

7. Дубинский С.В. Зарубежный опыт аутсорсинга трудовых ресурсов и его влияние на организационную эффективность производственных предприятий / С.В. Дубинский // Харьков «Бізнес-інформ». – 2010. – № 6. – С. 111–113.

8. Дубинский С.В. Аутсорсинг как Инструмент усовершенствования организационно-экономического механизма управления предприятием / С.В. Дубинский // Харьков «Бізнес-інформ». – 2010. – № 7. – С. 159–162.

В статье рассмотрены вопросы внедрения стратегии системы аутсорсинга персонала на промышленном предприятии. Приведен зарубежный опыт использования аутсорсинга персонала и его влияние на результаты деятельности предприятий.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, концепции аутсорсинга, стратегия аутсорсинга персонала.

The present article examines the issues of implementing personnel outsourcing system strategy at industrial enterprise. The author provides an international experience personnel outsourcing and its influence on enterprise performance.

**Key words:** outsourcing, the concept of outsourcing, HR strategy.

Надійшло до редакції 20.09.2010