

УДК 621:65.014.1

С.В. ДУБІНСЬКИЙ, кандидат економічних наук, старший викладач  
Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

## СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розглянуто процес впровадження сучасних управлінських методів на машинобудівному підприємстві. Досліджено переваги від впровадження аутсорсингу як найефективнішого управлінського інструмента на конкретному підприємстві. Визначено вигоди від реалізації аутсорсингової концепції.

**Ключові слова:** методи управління, аутсорсинг персоналу, модель процесу аутсорсингу персоналу.

**Вступ.** Сучасні умови господарювання машинобудівних підприємств змушують знаходити та ретельно добирати найбільш сучасні та ефективні управлінські інструменти. Слід зазначити, що особливої уваги заслуговують методи, які успішно зарекомендували себе у практичній діяльності провідних підприємств зарубіжних країн. Насамперед застосовані методи мають удосконалювати як господарську діяльність машинобудівних підприємств взагалі, так і процес управління персоналом на зазначених підприємствах зокрема.

Одним з найбільш актуальних та ефективних управлінських інструментів, який всебічно дозволяє вдосконалити процес управління персоналом, є аутсорсинг.

Аутсорсинг персоналу на сьогодні є одним з найбільш ефективних інструментів у комплексі заходів з організації оптимальної схеми управління персоналом і зниження витрат. Аутсорсинг персоналу – це одна зі сфер кадрового менеджменту, що полягає у виведенні частини персоналу зі штату підприємства замовника і оформленні у штат підприємства-провайдера. Усю юридичну відповідальність за залучений персонал, включаючи такі моменти, як ведення бухгалтерії та кадрового діловод-

ства, 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 підприємство-провайдер.

Переваги аутсорсингу полягають у зменшенні кількості співробітників у штатному розписі замовника, що, у свою чергу, веде до зниження витрат на персонал, які несе підприємство.

Основна мотивація підприємства при зверненні до аутсорсера – залучення відсутніх у нього компетенцій для досягнення своїх стратегічних цілей. Цей підхід може дати підприємству-замовнику безліч переваг [1]:

- одержання доступу до кращих світових технологій менеджменту;
- звільнення внутрішніх ресурсів для інших цілей;
- поділ ризиків;
- автоматизацію процесу управління персоналом аутсорсером (замовнику не доводиться купувати спеціалізовані програми);
- стандартизацію HR-функцій і підвищення їх якості.

Досягнення кожної з цих переваг дозволить підприємству-замовнику значно скоротити свої витрати.

У науковій літературі, зокрема у працях Б. Анікіна, Д. Міхайлова, Дж.Б. Хейвуда [1; 3; 4], розглядаються певні аспекти ролі персоналу в аутсорсингових проєктах. Проте систематизовані підходи до визначення реального впливу персоналу на ефективність впровадження аутсорсингу на підприємствах ще недостатньо досліджено в працях науковців.

**Тому метою статті є дослідження впливу сучасного управлінського методу аутсорсингу на процес управління персоналом машинобудівних підприємств.**

**Результати дослідження.** Враховуючи, що аутсорсинг – це інструмент управління, що може використовуватися у багатьох сферах діяльності підприємства та на різних рівнях управління, доцільно розглянути залежність між можливими цілями використання аутсорсингу на підприємстві та рівнем інтеграції аутсорсингу в управління, при цьому не меншої уваги потребують питання очікуваного результату та елементів його забезпечення.

Аналізуючи сучасну практику, можна виділити 8 основних цілей, які ставить перед собою підприємство при впровадженні аутсорсингу в процес управління [2]:

1. Використання аутсорсингу для фундаментальної трансформації підприємства. Тобто, дотримуючись цієї мети використання аутсорсингу, підприємство спрямоване докорінно змінити організацію власної діяльності: змінити власні ключові компетенції, профіль діяльності, створити спільне підприємство або, навпаки, розформувати існуюче на декілька підприємств.

2. Впровадження стратегічних змін на підприємстві на основі використання аутсорсингу. Зміна умов співробітництва з основними партнерами, постачальниками, зокрема перехід на аутсорсингове співробітництво, використання сторонніх підприємств для представництва власних інтересів у ключових питаннях – такі зміни на підприємстві слід вважати стратегічними, оскільки вони впливають на весь бізнес у цілому, на його можливості та потенціал.

3. Співробітництво з конкурентами на основі аутсорсингу. Ця мета використання аутсорсингу доцільна в умовах жорсткої конкурентної боротьби для спільного, двома або більше підприємствами, протистояння лідеру ринку або завоювання лідируючої позиції за рахунок співробітництва. Переважно об'єктом такого співробітництва є профільні проміжні операції, якими конкуренти обмінюються для створення високоякісної продукції.

4. Збільшення кількості нових навичок та швидкості реагування на ринкову ситуацію. З посиленням конкуренції кожне підприємство стикається з необхідністю впроваджувати певні зміни, набувати нових навичок, удосконалювати існуючі механізми і технології, проте вирішення цих завдань є досить складним і потребує значних коштів і часу.

5. Довгострокове зниження витрат та контроль за ними. Однією з найголовніших переваг аутсорсингу вважають зниження витрат внаслідок його використання. При цьому в різних джерелах можна зустріти показники зниження від 20 до 50%. Таке можливе зниження витрат є дійсно бажаним та важливим для кожного підприємства, проте це не єдина перевага використання аутсорсингу в аспекті управління витратами на підприємстві. Аутсорсингові угоди майже завжди мають довгостроковий характер.

6. Покращання організаційної ефективності підрозділів. З розвитком підприємства у переважній більшості ускладнюється його організаційна структура, збільшується кількість функціональних підрозділів, виконується більша кількість процесів. Усе це ускладнює систему управління підприємством, а отже, впливає на його організаційну ефективність. Для вирішення такого завдання найважливішим фактором успіху є залучення висококваліфікованого персоналу. Проте наявність спеціалізованих підприємств, у першу чергу у сфері інформаційних технологій, аудиту, фінансового управління, створюють жорстку конкуренцію в попиті на талановиті кадри.

7. Поточне зменшення суми витрат. Використання аутсорсингу з цією метою створює систему переваг, головними з яких є високоякісне виконання проекту та його впровадження спеціалізованими підприємствами та їх працівниками; зникнення потреби відчуження власних працівників від основної діяльності для впровадження цих проектів; зменшення часу впровадження за рахунок досвіду спеціалізованих підприємств тощо.

8. Покращання ефективності виконання конкретної бізнес-функції або процесу. Використання аутсорсингу з цією метою має дещо спільне з цілями поточного зменшення поточних витрат, проте в цьому випадку зменшення поточних витрат може виступати як ефект отримання, який не є основною метою.

Важливим аспектом при використанні аутсорсингу є те, що завжди варто враховувати психологічні тонкощі, які спричиняє аутсорсинг. У першу чергу вони пов'язані з інформуванням персоналу про можливість аутсорсингу. Провідні спеціалісти рекомендують не повідомляти нічого, поки не буде обраний провайдер послуг. Причина в тому, що зазвичай процес вибору постачальника займає дуже багато часу. Відчуття невизначеності, що формується за цей час у персоналу, може призвести до його плинності. Тому персоналу краще повідомити про планований аутсорсинг відразу після вибору постачальника. Хоча у цьому випадку можлива поява у нього відчуття образи.

Вигода аутсорсингу в тому, що іноді досить проблематично на індивідуальному рівні забезпечувати зацікавленість співробітників. Це потребує не тільки постійного матеріального і морального стимулювання залучених працівників, але й постійного моніторингу змін їхніх переваг. У такій ситуації вигідніше використовувати залучений, але не найнятий, персонал зі сторони, який у рамках цілей і завдань підприємства буде займатися тим, що йому цікаво. Тому що інтерес до роботи – запорука її ефективності [5].

Головне – пам'ятати, що аутсорсинг не буде досить ефективним (навіть за під-

тримки керівництва) без підтримки персоналу. Дуже важливо повідомити співробітників про переваги аутсорсингу як для підприємства, так і для них.

Тому основними цілями аутсорсера на перший час мають бути такі [4]:

- приділити особливу увагу тим людям, у яких підприємство зацікавлене, пояснити їм їхнє місце й роль у змінах, що готуються;

- делікатно й грамотно сповістити про це людям, яких доведеться звільнити, а також продумати компенсаційний пакет для цієї категорії співробітників;

- зрозуміти особисті цілі кожного співробітника;

- створити в співробітників впевненість у тому, що їхні навички й досвід будуть затребувані з переведенням на нове місце і вони матимуть можливість кар'єрного зростання;

- створити в колективі атмосферу, за якої переведені співробітники були б задоволені й з нетерпінням очікували нового етапу у своїй кар'єрі. При переведенні необхідно ретельно обміркувати, як зберегти лояльність співробітників до підприємства і їхній зв'язок з корпоративною культурою; чи будуть вони піклуватися про інтереси свого підприємства при переведенні до складу іншого, чи приймуть вони нову корпоративну культуру.

На нашу думку, модель впровадження аутсорсингу персоналу може мати такий вигляд (рис. 1).

При виборі постачальника необхідно провести моніторинг ринку, перевірити репутацію, наявність страховки професійної відповідальності, властивої для будь-якого серйозного аутсорсингового підприємства, а також страховика й страхову суму. Важливо обов'язково диверсифікувати ризики шляхом вибору кількох постачальників [3].

Як бачимо з рис. 1, застосування процесу аутсорсингу персоналу включає в себе визначення загальної мети – функціонування суб'єкта на ринку.

Перш за все при впровадженні аутсорсинг-проекту за основу беремо погодження при здійсненні вибору виду



**Рис. 1. Модель процесу застосування аутсорсингу персоналу на машинобудівному підприємстві**

аутсорсинг-проекту та окремо форми аутсорсингу персоналу. Саме визначення форми аутсорсингу персоналу є вирішальним та цементуючим фактором при розробці та застосуванні аутсорсингу.

Збільшується гнучкість, маневреність підприємства, оперативність реагування на зміни економічної ситуації, під-

вищується швидкість виходу на ринок нових товарів і послуг.

Для цього потрібно провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Саме цей етап дозволить визначити напрям та об'єкти впровадження аутсорсингу. Наступним кроком є визначення та формулювання локальних ці-

лей, до яких належать: реструктуризація підприємства, покращання якості продукції, потреба у зниженні витрат, визначення окремих бізнес-процесів, які можливо вивести на сторону.

Потім необхідно здійснити вибір конкретного виду аутсорсинг-проекту та погодити з ним оптимальну форму аутсорсингу персоналу. Зокрема це потребує вдосконалення кадрової політики, розроблення кадрових стратегій, процесу розвитку та адаптації персоналу на базовому підприємстві та у зовнішнього аутсорсера. Після вибору виду загального аутсорсинг-проекту та форми аутсорсингу персоналу необхідно зробити вибір зовнішнього аутсорсера за обраними критеріями.

Завершальним етапами запропонованої моделі є формування напрямів та змісту діяльності аутсорсера, реалізація аутсорсинг-проекту та розрахунок ефективності діяльності аутсорсера [2].

**Висновки.** Таким чином, запропонована автором у дослідженні модель процесу застосування аутсорсингу персоналу дозволяє вдосконалювати процес управління персоналом на підприємствах машинобудівної галузі.

Враховуючи пріоритетність розвитку саме підприємств машинобудівної галузі для розвитку економіки України, вважається за необхідне більш активне впровадження різноманітних управлінських інструментів у господарську діяльність машинобудівних підприємств.

Результати досліджень, наведені у статті, підтвердили доцільність впрова-

дження найсучасніших методів управління на машинобудівних підприємствах за сучасних умов господарювання. Визначено, що найбільш ефективним управлінським інструментом є аутсорсинг та його окремих напрям – аутсорсинг персоналу. Запропоновано модель процесу аутсорсингу персоналу під час впровадження аутсорсинг-проектів.

### Список використаної літератури

1. Аутсорсинг и современные концепции менеджмента / Б. Аникин, И. Рудая. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с.

2. Шеянова А. Аутсорсинг как форма хозяйственных взаимоотношений: на примере железнодорожной инфраструктуры: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А. Шеянова. – Самара, 2006. – 22 с.

3. Дубінський С.В. Визначення етапів впровадження аутсорсингу на підприємстві / С.В. Дубінський // Міжвузівська науково-практична конференція аспірантів та молодих вчених «Сучасні економічні системи: становлення та розвиток». – Дніпропетровськ, 2011. – С. 36–38.

4. Михайлов Д. Риски, связанные с оффшорным аутсорсингом. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учеб. пособие / Д. Михайлов. – М.: КНОРУС, 2009. – 256 с.

5. Хейвуд Дж. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ / Д. Хейвуд; пер. с англ. Н. Метоль, И. Половицы. – М.: Вильямс, 2007. – 174 с.

В статье рассмотрен процесс внедрения современных управленческих методов на машиностроительном предприятии. Исследованы преимущества от внедрения аутсорсинга как наиболее эффективного управленческого инструмента на конкретном предприятии. Определены выгоды от реализации аутсорсинговой концепции.

**Ключевые слова:** *методы управления, аутсорсинг персонала, модель процесса аутсорсинга персонала.*

The process of modern managing methods at the machine building enterprise has been considered. Outsourcing implementation as the most effective managing tool has been researched. The model implementation advantages of personnel outsourcing at the machine building enterprise have been analyzed.

**Key words:** *managing methods; the personnel outsourcing; the model of the process using the personnel outsourcing.*

*Надійшло до редакції 15.02.2013.*