

развитию, проявить качества необходимые современному специалисту, раскрыть свой потенциал.

Прогнозируя дальнейшие результаты сертификации можно предположить, что не стаж работы, не возраст и не занимаемая должность будут определяющими факторами получения сертификата и, соответственно, ежемесячной надбавки в размере 25—30 процентов от средней зарплаты. Такими факторами будут те профессиональные качества, которые обеспечат выпуск продукции с новыми конкурентными возможностями, позволят воплотить в жизнь стратегическую цель нашего предприятия: к 2011 году достичь годового объема продаж в 1 млрд долларов, обеспечив при этом среднемесячную зарплату в 1000 долларов.

Стаття надійшла до редакції 18.05.2007

УДК 331.108.2

С. О. Цимбалюк, канд. екон. наук, доц.,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана

ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСІНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

АНОТАЦІЯ. У статті визначено основні причини, переваги та недоліки застосування організаціями аутсорсінгу у галузі управління персоналом, розглянуто основні етапи розроблення та реалізації аутсорсінг-проекту, методичні підходи до обґрунтування доцільності передачі окремих функцій на аутсорсінг та вибору провайдерів аутсорсінгових послуг.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Аутсорсінг, аутсорсінг функцій управління персоналом, організація — замовник аутсорсінгових послуг, провайдер аутсорсінгових послуг, аутсорсінг-проект.

В умовах високої конкурентної боротьби виживають ті компанії, які ефективно організують свій бізнес, знижуючи витрати, зберігаючи при цьому високу якість товарів і послуг. Однією із сучасних та успішних бізнес-моделей, яка дає змогу добитись реальних конкурентних переваг, є аутсорсінг.

Серед основних причин виникнення аутсорсінгу слід виділити швидкий розвиток технологій у різних сферах та напрямках діяль-

ності. Отримання необхідних знань, вмінь та навичок для запровадження новітніх технологій у практику діяльності організації вимагає значних ресурсів: людських, фінансових, часових. Послуги організацій, які спеціалізуються на певній сфері діяльності, завдяки накопиченню та використанню унікальних знань, вмінь та навичок за якістю є набагато вищими порівняно з виконанням цих функцій фахівцями та структурними підрозділами організацій-замовників. Використання послуг сторонніх організацій дає змогу також економити на витратах на робочу силу, організацію та оснащення робочих місць тощо.

Не дивлячись на поширення на практиці даної бізнес-моделі, теоретико-методологічні питання обґрунтування доцільності та ефективності її використання не достатньо висвітлені у літературі. Окремі практичні питання, пов'язані з використанням аутсорсінгу, висвітлені у працях вчених та практиків: Р. Алдерса, Б. Анікіна, Ж.-Л. Бравара, С. Календжяна, Р. Моргана, І. Рудої, Е. Спарроу, Д. Хлебнікова, Дж. Хейвуда та ін.

Поряд із традиційними галузями використання аутсорсінгової бізнес-моделі (виробництво, інформаційні технології, бухгалтерський облік, транспортні послуги, громадське харчування, охорона приміщень та ін.), аутсорсінг набуває широкого розповсюдження і в управлінні персоналом у зв'язку з швидким розвитком управлінських технологій у даній галузі. Не дивлячись на це, дані проблеми залишаються недостатньо висвітленими та дослідженими. Окремі теоретичні та практичні аспекти застосування аутсорсінгових моделей в управлінні персоналом розглянуті у працях М. Ганжи, О. Дуванської, А. Коняєвої, К. Мінтусової, В. Правоторова, Д. Щеголькова та ін.

Термін «*аутсорсінг*» походить від англійського словосполучення «*outside resource using*» («*outsourcing*») і перекладається на українську мову, як «*використання зовнішніх ресурсів*». **Аутсорсінг** — цілеспрямоване виділення і передача певних функцій чи видів діяльності зовнішній організації.

До основних причин, якими керуються компанії, використовуючи аутсорсінг як стратегію управління, відносяться: зосередження на основній діяльності; зменшення витрат на оплату праці штатних співробітників, організацію та оснащення робочих місць, навчання та підвищення кваліфікації персоналу; доступ до передових знань і технологій; покращання якості виконання тих чи інших функцій та ін.

Залежно від конкретних видів діяльності, у яких спеціалізуються аутсорсер, виділяють окремі види аутсорсінгу (рис. 1).

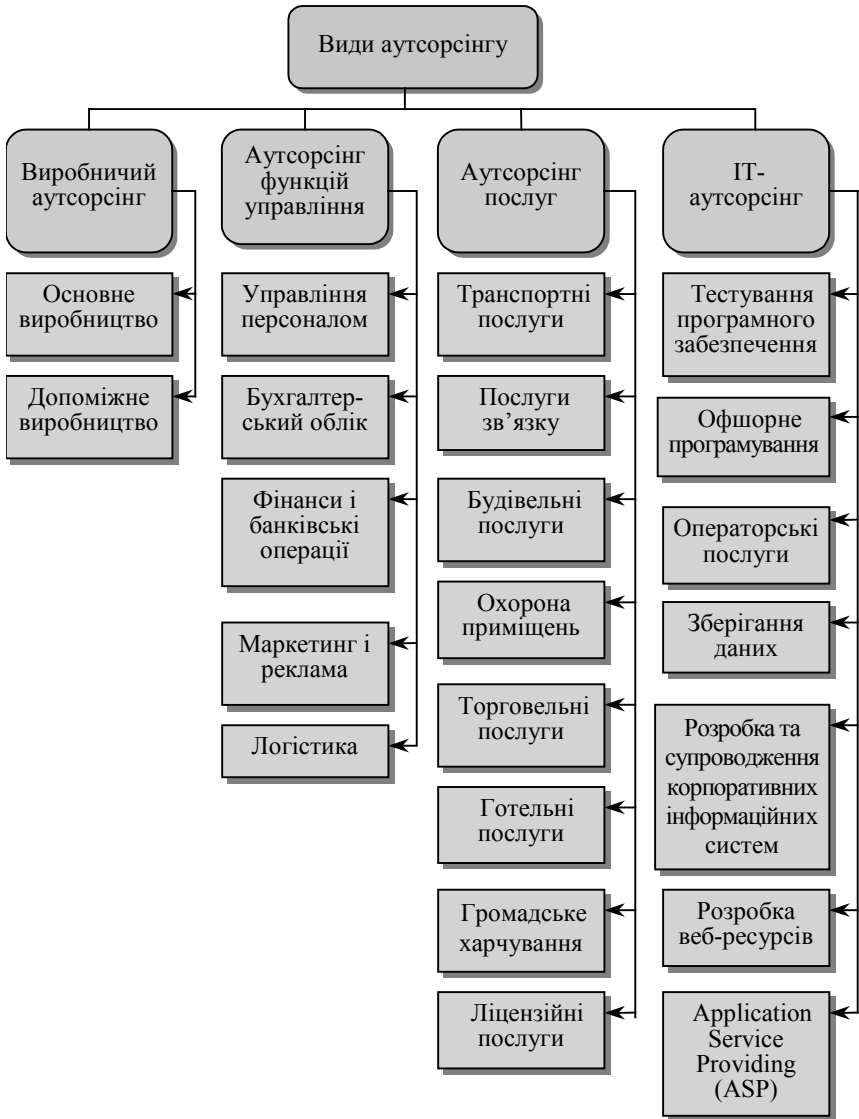


Рис. 1. Види аутсорсінгу

Традиційно функції з управління персоналом в організації покладаються на службу персоналу. Служба персоналу несе відповідальність за пошук і відбір необхідних працівників, оформлен-

ня та розірвання трудових відносин роботодавця з найманим працівником, розроблення ефективних компенсаційних та систем оцінювання персоналу, визначення потреби у навчанні, вибір форм і методів навчання та ін. Передача на аутсорсінг функцій з управління персоналом дозволяє знизити витрати на утримання служби персоналу, а також підвищити якість виконання даних функцій.

Серед переваг використання організаціями — замовниками аутсорсінгових послуг у галузі управління персоналом, на думку автора, слід виділити наступні:

- вивільнення часу на вирішення стратегічно важливих у галузі управління персоналом завдань;

- скорочення чисельності співробітників служби персоналу, у зв'язку із цим зменшення витрат на оплату праці, організацію та оснащення робочих місць, навчання та підвищення кваліфікації необхідних фахівців;

- підвищення якості вирішення кадрових питань унаслідок використання провайдерів сучасних персонал-технологій;

- забезпечення чіткого дотримання законодавства про працю;

- економія часу лінійних керівників на адміністрування певних процедур у галузі управління персоналом та ін.

Крім цього, до основних причин, через які певні функції з управління персоналом слід передавати на аутсорсінг, необхідно віднести відсутність компетентних співробітників, які б володіли необхідними знаннями та навичками, а також трудомісткість і рутинність виконання певних функцій.

Поряд із перевагами, використання аутсорсінгових послуг у галузі управління персоналом має ряд *недоліків*. Зокрема, представники тих компаній, які використовують аутсорсінгові послуги, досить часто посиляються на низький рівень мотивації співробітників компаній — провайдерів, складнощі узгодження особливостей корпоративної культури та цілей зовнішнього провайдера з корпоративною культурою і цілями компанії-замовника. Досить часто каменем спотикання також стають незадовільні, а інколи і неприйнятні, умови співробітництва, які пропонує зовнішній провайдер. Наприклад, коли провайдер не готовий працювати з великими обсягами інформації чи витримувати установлені компанією — замовником часові рамки [1, с. 20].

За кордоном аутсорсінг-проекти з управління персоналом отримали широке розповсюдження. На аутсорсінг передаються функції, які вимагають значних витрат людських та часових ресурсів, і які безпосередньо не стосуються стратегії управління

персоналом. Окремі зарубіжні фірми та компанії повністю звільняють фахівців з управління персоналом від виконання адміністративних функцій, залишаючи за ними виконання контрольних функцій та розроблення стратегії управління персоналом. В Україні аутсорсінгові послуги у галузі управління персоналом поки що не знайшли широкого розвитку, хоча найближчим часом фахівці прогнозують збільшення попиту на них.

До типових функцій з управління персоналом, які передаються на аутсорсінг спеціалізованим агентствам, відносяться професійний підбір персоналу, ведення кадрового діловодства, розроблення компенсаційної системи та розрахунок заробітної плати, оцінювання, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, робота з персоналом, який звільняється тощо.

Специфіка аутсорсінгових послуг у галузі управління порівняно зі звичайними сервісними послугами у даній галузі полягає у високому ступені інтеграції між аутсорсером та організацією-клієнтом. За традиційних сервісних послуг замовник може паралельно працювати з кількома рекрутінговими, тренінговими чи консалтинговими агентствами. Аутсорсінгові послуги передбачають відносини на довгостроковій основі з одним провайдером.

Наприклад, аутсорсінг нарахування заробітної плати передбачає надання організацією-замовником провайдеру конфіденційних даних. Провайдер може запропонувати клієнту ефективніші прийоми та методи роботи, і тим самим вплинути на результативність функціонування організації-замовника. У зв'язку з цим між організацією-замовником і провайдером має бути високий ступінь довіри.

Слід зазначити, що питання передачі на аутсорсінг розробки компенсаційної політики є досить делікатним. Якщо передача на аутсорсінг розрахунку і нарахування заробітної плати у західних компаніях здебільшого не викликає жодних проблем, то доручити сторонній організації стратегію визначення та нарахування бонусів не завжди вдається.

Дослідження консалтингової компанії B2E Solution показують, що 90 % компаній, які передали на аутсорсінг функцію розробки компенсаційної стратегії, залишаються незадоволеними результатами. Дві третини (75 %) протягом наступних двох років намагаються скоригувати умови договору чи змінити провайдера, а 50 % хочуть повернути виконання цієї функції до компанії. Головна причина — втрата контролю над таким потужним засобом стимулювання персоналу, як компенсації та пільги. «Інколи співробітники отримують нові пільги лише через півроку чи рік після

запровадження», — пояснює Джеймс Мархем, директор B2E Solution [2, с. 70].

У зв'язку з цим, організації, які планують передавати на аутсорсінг функції, пов'язані з розробкою та реалізацією політики заробітної плати, мають чітко визначити, які види робіт слід доручити компанії-провайдеру, а які — слід виконувати самостійно. Питання технічного характеру (розрахунок і нарахування заробітної плати), на нашу думку, має сенс передавати на аутсорсінг, питання ж стратегічного характеру, пов'язані з розробкою політики заробітної плати, формуванням компенсаційного пакету, — має вирішувати організація самостійно.

Використання аутсорсінгових послуг ефективно лише у тому випадку, коли воно допомагає вирішувати основні завдання, які стоять перед організацією. Основні причини невдач аутсорсінг-проектів подані на рис. 2 [3, с. 129].

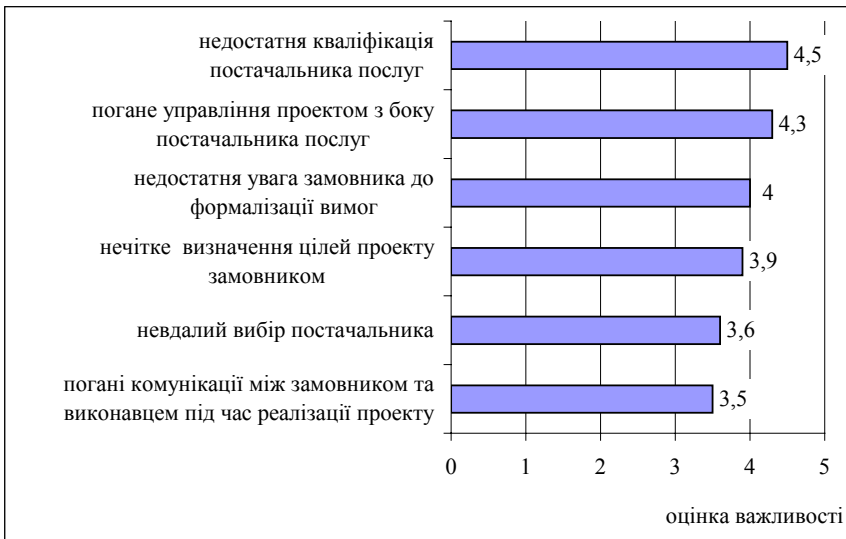


Рис. 2. Основні причини невдач аутсорсінг-проектів

Для того, щоб аутсорсінг-проект був успішним, він має бути ретельно спланованим та економічно обґрунтованим, хід його реалізації знаходиться під контролем з боку організації. До *основних етапів розроблення та реалізації аутсорсінг-проекту* належать наступні: обґрунтування використання аутсорсінгових послуг; прийняття рішення про використання аутсорсінгу; вибір форми

організації взаємовідносин з аутсорсером; пошук та вибір провайдера аутсорсінгових послуг; розробка умов контракту (угоди про аутсорсінг); реалізація аутсорсінг-проекту.

Для обґрунтування доцільності передачі окремих функцій на аутсорсінг організації можуть використовувати різні методичні підходи. Методичний підхід, запропонований Д. Хлебніковим [4], ґрунтується на урахуванні таких двох основних факторів, як стратегічна важливість та рівень компетенції порівняно з конкурентами та ринком в цілому (рис. 3). Співвідношення даних двох факторів дає 8 наступних пропозицій щодо розвитку бізнесу:

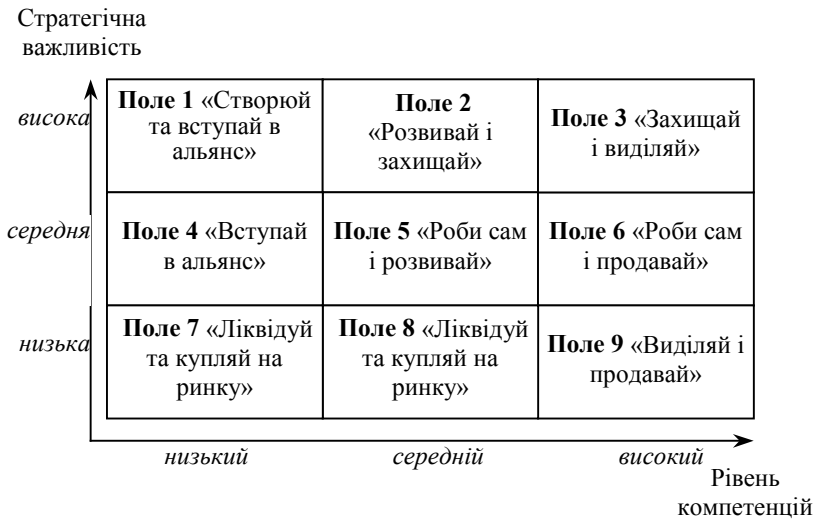


Рис. 3. Матриця аутсорсінгу Д. Хлебнікова

— альянс з провайдером, який володіє необхідними компетенціями, на основі довгострокових угод (*поле 1*);

— розвиток власних компетенцій, їхній захист та утримання в компанії фахівців, які володіють відповідними компетенціями (*поле 2*);

— максимальні зусилля щодо розвитку нематеріальних активів компанії, у тому числі інтелектуального капіталу (*поле 3*);

— придбання необхідних для бізнесу фахівців та технологій у тих, хто такими фахівцями та технологіями володіє (*поле 4*);

— збереження власних фахівців та розвиток власних компетенцій (*поле 5*) для подальшої їхньої диверсифікації (*поле 6*);

— ліквідація нефункціональних (*поле 7*) чи неперіоритетних (*поле 8*) видів діяльності разом з носіями відповідних компетенцій (звільнення співробітників) з придбанням необхідних функцій у інших організацій;

— виділення власних непрофільних компетенцій в окремий бізнес з його наступним продажем (*поле 9*).

Прийняття рішення про доцільність передачі окремих функцій на аутсорсінг обов'язково повинно бути *економічно обгрунтованим*. Економічне обгрунтування аутсорсінгу може здійснюватись шляхом оцінювання та зіставлення витрат на виконання тих чи інших функцій чи бізнес-процесів власними силами чи провайдером. Одними із основних факторів, які перешкоджають успішній реалізації аутсорсінг-проекту, є недооцінка витрат на аутсорсінг й переоцінка витрат на виконання певних функцій чи бізнес-процесів власними силами.

Під час оцінювання витрат слід урахувувати лише ті витрати, яких можна буде уникнути при реалізації аутсорсінг-проекту. На думку автора, слід обов'язково розглядати альтернативні витрати, тобто витрати невикористаних можливостей. Сюди відносяться витрати ресурсів на виконання тих чи інших функцій самою організацією, які вивільняються при використанні аутсорсінгу й можуть бути використані для розвитку інших видів діяльності. Причому до альтернативних витрат відносяться не лише матеріальні активи (технічні засоби, виробничі, службові приміщення, інформаційні технології тощо), а й нематеріальні — компетенції, які включають знання, вміння навички, особистісні та ділові якості співробітників. Не менш важливе значення мають ресурси часу, які вивільняються при використанні аутсорсінгової моделі, і які можна використати для вирішення стратегічно важливих завдань.

При прийнятті остаточного рішення про використання аутсорсінгу, на нашу думку, слід орієнтуватись на два основних фактора: *витрати та якість виконання певних функцій*. Якщо співвідношення якості виконання певних функцій до витрат на їхнє виконання організацією самостійно менше, ніж дане співвідношення при виконанні даних функцій фірмою-провайдером, то організації необхідно віддати перевагу аутсорсінгу. І навпаки: якщо співвідношення якості виконання певних функцій до витрат на їхнє виконання аутсорсером менше, ніж дане співвідношення при виконанні цих функцій організацією самостійно, то використання аутсорсінгових послуг є недоцільним.

Математично це можна подати у наступному вигляді:

$$\text{Якщо } \left\{ \begin{array}{l} \frac{Y_{\text{орг}}}{V_{\text{орг}}} < \frac{Y_{\text{аутс}}}{V_{\text{аутс}}} \\ \frac{Y_{\text{орг}}}{V_{\text{орг}}} > \frac{Y_{\text{аутс}}}{V_{\text{аутс}}} \end{array} \right\}, \text{ то використання аутсорсінгу є}$$

$\left\{ \begin{array}{l} \text{доцільним} \\ \text{недоцільним} \end{array} \right\},$

де $Y_{\text{орг}}$ — якість виконання функцій організацією самостійно;
 $V_{\text{орг}}$ — витрати на виконання функцій організацією самостійно;
 $Y_{\text{аутс}}$ — якість виконання функцій аутсорсером;
 $V_{\text{аутс}}$ — витрати при виконанні функцій аутсорсером.

Важливим етапом є *вибір провайдера аутсорсінгових послуг*.

Ці питання слід ретельно опрацювати, оскільки саме провайдеру доведеться довірити вирішувати конфіденційні питання.

Залежно від того, яким критеріям вибору постачальників аутсорсінгових послуг віддає перевагу керівництво організації, відповідно формується перелік потенційних провайдерів. Для того, щоб оцінити кожного постачальника аутсорсінгових послуг, організація-замовник має володіти необхідною інформацією по кожному з них.

Для отримання такої інформації організація може надіслати офіційні запити, які можуть містити наступні пункти:

- Який досвід роботи має аутсорсер на ринку?
- Яку структуру має компанія-аутсорсер?
- Короткий опис робіт, які виконував провайдер для попередніх клієнтів.
- Які конкурентні переваги може запропонувати постачальник послуг?
- Скільки будуть коштувати послуги (на даному етапі — це попередня інформація)?
- Чи будуть корисними досвід і ресурси організації-клієнта?
- Які види та форми навчання й консультаційні послуги пропонує постачальник?
- Які вірогідні методи забезпечення гнучкості у стосунках з клієнтом?
- Яким чином буде урахуватись та забезпечуватись потенційне зростання бізнесу клієнта?
- Кількісні показники, які характеризують діяльність компанії-аутсорсера на ринку за останні три роки?
- Дані про співробітників, зайнятих у реалізації аутсорсінг-проекту.

- Дані про страхування професійної відповідальності.
- Дані про контракти на аутсорсінг, розірвані за ініціативи клієнтів, та причини припинення співробітництва.
- Дані про поточних клієнтів, до яких можна звернутись за відзивами [3, с. 127].

Організації-замовнику слід дізнатись думки організацій, які мають досвід застосування даної бізнес-моделі та співпраці з певними провайдерами. Особливу увагу слід звертати на накопичений досвід роботи провайдера на ринку, його репутацію та страхові зобов'язання.

На підставі отриманої інформації про провайдерів аутсорсінгових послуг керівництво організації-замовника має вибрати кількох провайдерів, з якими слід продовжувати переговори щодо доцільності та перспектив подальшої співпраці.

Для оцінки пропозицій провайдерів аутсорсінгових послуг керівництву доцільно розробити критерії, стандарти по кожному з них, встановити важливість (пріоритетність, вагомість) обраних критеріїв. Бажано, щоб оцінка була кількісною, для того, щоб можна було отримати загальну (комплексну) оцінку по кожному провайдеру й визначити загальний рейтинг кожного з них.

В Україні ринок аутсорсінгових послуг не достатньо розвинутий, відсутня достатня конкуренція між провайдерами. У зв'язку з цим аутсорсінгові компанії отримують замовлення здебільшого через рекомендації партнерів чи клієнтів.

Нерозвиненість ринку та відсутність достатньої і належної інформації про його гравців можуть значно вплинути на ефективність аутсорсінгу як бізнес-моделі. Відсутність пропозицій з боку зацікавлених партнерів унеможливорює вибір провайдера на альтернативній основі, що може спричинити попадання організації-замовника у залежність до постачальника цих послуг. Виходом з такої ситуації може стати розвиток електронних інформаційних ресурсів, створення об'єднань підприємців, зацікавлених у розширенні контактів тощо.

Таким чином, поширення аутсорсінгової бізнес-моделі на практиці та відсутність системних і комплексних досліджень у даній галузі зумовлюють необхідність подальшого опрацювання питань, пов'язаних з розробленням методичних підходів до обґрунтування соціально-економічної доцільності використання аутсорсінгу, вивченням специфічних особливостей розроблення аутсорсінгових проектів у вітчизняній практиці, зокрема у галузі управління персоналом, та прогнозуванням вірогідних наслідків від їхньої реалізації.

Література

1. Щегольков Д. Аутсорсинг начисления зарплат // Менеджер по персоналу. — 2006. — № 3. — С. 19—20.
2. Правоторов В. Скрытый потенциал аутсорсинга // Кадровик. — 2006. — № 6. — С. 68—70.
3. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 288 с.
4. Хлебников Д. В. Аутсорсинг как инструмент снижения бизнес-затрат и оптимизации бизнес-системы // Компас промышленной реструктуризации. — 2004. — № 2. — С. 26—28.

Стаття надійшла до редакції 04.04.2007

УДК 330.59

Л. М. Черенько, канд. екон. наук,
зав. відділу ІДСД НАНУ

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНИЙ РІВЕНЬ ЯК ОСНОВНИЙ ЧИННИК ЗНИЖЕННЯ БІДНОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЖИТТЄВОГО РІВНЯ НАСЕЛЕННЯ

АНОТАЦІЯ. Статтю присвячено дослідженню впливу освітнього рівня на доходи працюючих та матеріальне становище їх сімей. Визначено роль освіти як основного чинника зниження ризику бідності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Освітній рівень, доходи, бідність, ризик бідності.

Найбільш вражаючим результатом економічної кризи 1990-х років стало стрімке падіння життєвого рівня населення, яке за своїми темпами випереджало зниження основних показників економічного розвитку країни. Цей процес супроводжувався суттєвими змінами в усіх сферах життєдіяльності людини, пов'язаними як з кризовими явищами в економіці, так і переходом до ринкових механізмів господарювання. Поряд з соціально вразливими верствами до груп з високими ризиками бідності потрапило і високоосвічене працююче населення, що сформувало так званий феномен української бідності.

Впродовж останніх семи років в Україні спостерігається зростання реальних доходів населення та відповідне покращення матеріального становища переважної більшості домогосподарств. Хоча сьогодні зайнятість, як і за кризового періоду, не гарантує достойного рівня життя та, навіть, захисту від бідності, поступово почали змінюватися профілі низькодоходності та бідності. Як свідчать проведені впродовж останніх семи років дослідження, в