

ризації кадрів відповідно з поточними завданнями розвитку підприємства. Реалізація такої системи буде залежати від наявності необхідного методичного апарату проведення відповідних процедур та умотивованості керівників підприємств застосовувати дану технологію.

Література

1. *Колот А. М.* Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2011. — 397 с.
2. *Базиліук Б. Г.* Регулювання кадрового потенціалу в управлінні персоналом. — Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. — Спец. випуск у 3-х т.: Соціально-трудові відносини: теорія і практика. — К.: КНЕУ, 2010. — 468 с. — С. 42—51.
3. *Левченко О. М.* Концептуальні засади формування механізму державного регулювання інноваційного розвитку професіонального потенціалу / О. М. Левченко // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. — Вип.1(104) / Наук. ред. І. Г. Манцуров. — К.: НДЕІ, 2010. — С. 60—65.

Статтю подано до редакції 24.05.12

УДК 005.95/.96; 331.108

А. О. Василенко,
старший викладач кафедри управління персоналом
та економіки праці
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана»

АУТСОРСИНГ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

АНОТАЦІЯ. У статті досліджується поняття, сучасний стан, проблеми аутсорсингу і його роль в управлінні персоналом організації. Розглядаються різні аспекти використання і удосконалення аутсорсингу персоналу в сучасних умовах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: аутсорсинг, аутсорсер, лізинг персоналу, управління персоналом.

АННОТАЦИЯ. В статье исследуется понятие, современное состояние, проблемы аутсорсинга и его роль в управлении персоналом. Рассматриваются различные аспекты использования и совершенствования аутсорсинга персонала в современных условиях.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: аутсорсинг, аутсорсер, лизинг персонала, управление персоналом.

ANNOTATION. The paper examines the concept, current status, problems of outsourcing and its role in human resource management organization. Various aspects of the use and improvement of HR in modern conditions.

аутсорсинг, аутсорсер, лізинг персонала, управління персоналом
outsource, outsourcer, lizing staff , HR.

Постановка проблеми. У сучасному світі компанії зіштовхуються з безпрецедентним посиленням конкуренції. Виживають і домагаються успіху ті компанії, які більш ефективно управляють активами, в тому числі шляхом концентрації ресурсів на профільній діяльності. Однією з найбільш сучасних і успішних технологій менеджменту, що дозволяють домогтися конкурентних переваг, є аутсорсинг. Підприємства передають вузько спеціалізованим обслуговуючим компаніям деякі функції, які були прерогативою підрозділів самих компаній: бухгалтерський облік, юридичні послуги, маркетингові дослідження, обслуговування внутрішньої інформаційної мережі, обробка вхідної інформації, паблік-релейшнз і багато іншого. Тому фахівці все частіше рекомендують підприємствам більш активно використовувати аутсорсинг як діючу технологію досягнення економічних переваг перед конкурентами.

Аналіз останніх джерел чи публікацій. Інтерес до аутсорсингу ознаменувався вибухом публікацій про цей економічному феномен. У середині 80-х років, за даними журналу «Інфо-Бізнес», публікувалося приблизно півдюжини робіт, вельми вузько-спеціальних, присвячених аутсорсингу, а в середині 90-х - більш шестисот. Проводилися і проводяться опитування підприємців з проблем аутсорсингу. Питання розвитку аутсорсингу відобразили у своїх роботах багато українських вчених: Білорус О. Г., Леміш К. М., Лизунова О. М., Матвій І. Є., Микало О. І., Скакун Л. С., Цимбалюк С. О.; Чижевська Л. В., тощо. Даній проблематиці також присвячені дослідження зарубіжних дослідників, таких як: Аалдерс Р., Алімова Т., Анікін Б. А., Баден-Фуллер С., Боков В., Бордо А., Брюс Д. Дж., Вайнштейн В., Вількокс Л. П., Волстром Дж., Гелета І. В., Добронравов А., Календжян С., Кетлер К., Кисельов А. Н., Кімура Ф., Комісарів Д., Крос Дж., Ледті М. С., Лосев С., Малютіна О. М., Мельник О., Моїсеєва Н. К., Москвіна І. О., Рудая І. Л., Сафарова О. Ю., Таргет Д., Фітцджеральд Г., Хант В., Хейвуд Дж. Б., Хендрі Дж., Хілмер П. Г., Черемісін Д. В., Шейян І. та інші. Проте до цих пір залишається безліч питань, які потребують подальшої розробки. Недостатньо розкриті особливості аутсорсингу у сфері управління персоналом,

по країнах, наслідки його застосування для економіки в цілому і окремих підприємств як за кордоном, так і в Україні. Термінологія в даній галузі економічних досліджень ще не усталася і вимагає уточнення і систематизації. Недостатньо досліджена також проблема передачі на аутсорсинг функцій з управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під аутсорсингом прийнято розглядати передачу неосновних функцій чи видів діяльності (бізнес-процесів) підприємства зовнішній організації (аутсорсеру) для їх реалізації та функціонування. Проте це поняття часто використовується більш широко, описуючи ним множини різних форм співробітництва, не всі з яких пов'язані зі збільшенням ринкової вартості компанії або остаточним переведенням персоналу в сторонню організацію [5, с. 3].

Стаючи споживачем аутсорсингових послуг, підприємство-замовник отримує можливість зосередитися на основній діяльності (бізнес-процесах), оскільки на аутсорсинг передаються саме непрофільні функції та види діяльності. Передача частини робіт на аутсорсинг дозволяє також зменшити витрати на оплату праці штатних працівників, організацію та оснащення робочих місць, навчання і підвищення кваліфікації відповідного персоналу; більш гнучко реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі; покращити якість виконання тих чи інших функцій; отримати доступ до інноваційних знань і технологій; пришвидшити вихід на ринок компанії, товарів чи послуг тощо.

За кордоном аутсорсинг адміністративних функцій з управління персоналом є звичною практикою сучасних компаній. Йому піддаються найбільш трудомісткі з погляду людських і тимчасових ресурсів обов'язки фахівців з управління персоналом, що не зачіпають безпосередньо стратегію управління персоналом. Деякі підприємства вважають за краще повністю звільняти менеджерів з управління персоналом від адміністративної рутини, залишаючи їм лише складання стратегії і здійснення контролю. В Україні поки більш звичними є послуги сторонніх компаній з ведення бухгалтерії, охорони або прибирання приміщень. Проте фахівці прогнозують значне збільшення попиту на аутсорсинг в області управління персоналом підприємства найближчими роками.

Найбільш затребувана послуга у вітчизняній практиці — розрахунок і нарахування заробітної плати. Вона є найбільш трудомісткою і нетворчою частиною роботи служби персоналу.

Передача на аутсорсинг функцій з управління персоналом дає можливість підвищити якість виконання даних функцій, а також суттєво знизити витрати на утримання служби управління персоналом. Для підприємства передача функцій з управління персо-

налом на аутсорсинг дає можливість вивільнити час на вирішення стратегічно важливих у сфері управління персоналом завдань; скоротити чисельність працівників служби управління персоналом, у зв'язку із цим зменшити витрати на оплату праці, організацію та оснащення робочих місць, навчання і підвищення кваліфікації відповідних фахівців; підвищити якість виконання кадрових функцій унаслідок використання провайдерами сучасних персонал-технологій; забезпечити чітке дотримання законодавства про працю; економити час лінійних керівників на адміністрування певних процедур у галузі управління персоналом.

Причинами, через які окремі функції з управління персоналом передаються на аутсорсинг, можуть бути також відсутність компетентних фахівців, які володіють необхідними знаннями і навиками, і трудомісткість і рутинність виконання певних функцій, особливо це стосується ведення кадрового діловодства [4, с. 236].

Основними причинами виділення бізнес-процесів на аутсорсинг може бути зацікавленість у скороченні витрат на операції, поліпшенні використанні капіталу, прискоренні зростання доходів, поліпшенні якості обслуговування клієнтів, концентрації на основних напрямках діяльності.

Переведення бізнес-процесів на аутсорсинг для підприємства надає нових можливостей підприємству і несе в собі певні ризики (табл. 1).

Таблиця 1

МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ ПЕРЕВЕДЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА АУТСОРСИНГ

Можливості	Ризики
Концентрація на основних видах діяльності	Витік конфіденційної інформації
Підвищення якості обслуговування	Неякісний сервіс
Зниження витрат	Недотримання договору
Можливість скористатися найкращим досвідом	Недостатня кваліфікація постачальника послуг
Вивільнення внутрішніх ресурсів для інших процесів	Погане управління з боку постачальника послуг
Розподіл ризиків	Нечітке визначення цілей і завдань з боку замовника
Залучення професіоналів	Невдалий вибір постачальника
Відсутність необхідності в розширенні штату компанії	
Гарантія професійної відповідальності	

Переваги аутсорсингу очевидні:

- економія коштів. можливість зниження вартості послуг в порівнянні з витратами на утримання власної структури (економія робочого місця, збільшення витрат — зменшення податків);

- економія витрат на навчання (отримуємо готових «вузьких фахівців» без вкладень);

- постійна безвідмовна робота (немає понять «відпустка» і «лікарняний лист»);

- економія часу (є можливість купити готові рішення, інфраструктуру);

- більша прозорість (оцінюється не процес, а результат у готовому вигляді);

- змінити постачальника простіше, ніж змінити персонал;

- зниження ризиків (поділ їх з аутсорсером);

- підвищення якості (професіонали у своїй справі, досвід аналогічних проектів).

Однак, приймаючи рішення, треба враховувати і ризики аутсорсингу:

- відсутність досвіду у замовника — декларований досвід у виконавця. уникнути цього можна шляхом «точкових» випробувань, рекомендацій, пробних етапів взаємодії;

- відсутність стандартів і методології — складність вимірювання результату і якості. Уникнути можна шляхом дроблення контракту по результату, вимогою вимірних стандартів;

- відсутність організаційної залученості уникнути можна шляхом перекладки відповідальності за процес на бік виконавця;

- очікування неймовірного результату;

- провал упровадження проекту (облік потенційних і неочевидних потреб підприємства). Уникнути можна, заздалегідь підготувавши компанію до впровадження;

- втрата критичних знань для бізнесу всередині компанії;

- недосвідченість у процедурах відповідності. компанії необхідний контролер процесу надання послуг, який буде оцінювати ефективність роботи і прив'язку аутсорсингових послуг до загальної бізнес-стратегії;

- недолік ефективного проектного управління;

- можливе зниження продуктивності праці власного персоналу (втрата мотивації, оцінка змін як негативних);

- можливість розірвання контракту з аутсорсером (банкрутство аутсорсера, повернення функцій усередину бізнесу). Необхідно передбачити можливість відчуження, документованої системи або повернення власності;

— позапланові тимчасові витрати — успіх у взаємодії (активна участь замовника: функції постановника задач, моніторинг і приймання робіт, впровадження);

— податкові ризики. підвищені ризики і інтерес до договорів послуг і складність підтвердження економічної вигоди.

Певні ризики несуть і аутсорсери:

— договір на тривалий період — небезпека майбутніх витрат і ризиків, можливість кабальної залежності від замовника;

— реорганізація аутсорсером процесів підприємства може спонукати замовника достроково завершити контракт і повернути функції обслуговування усередину, але вже у відповідності з новими процесами;

— очікування неймовірного результату;

— зміна потреби (усвідомлення можливостей) у процесі виконання договору;

— зміна кредитоспроможності замовника при запланованих ресурсах і унікальному продукті, який не продається.

Все більшого поширення набуває ще одна послуга в області аутсорсинга — лізинг персоналу. Він передбачає, що співробітники, які працюють в компанії замовника, числяться в штаті лізингової фірми. Ця організація їх підбирає, навчає, визначає розмір їх заробітної плати, тобто виконує всі функції працедавця. Лізингова фірма бере на себе відповідальність за якість послуг, що надаються, стежить, щоб її співробітники мали необхідну кваліфікацію, дотримували розпорядок і корпоративну культуру компанії-клієнта, замінювалися у разі хвороби і тому подібне. Іноді з якої-небудь причини (найчастіше нею є обмеження на штатну чисельність персоналу) компанії передають своїх співробітників сторонньої організації, яка офіційно оформляє з ними трудові відносини, але не несе відповідальності за якість виконуваної ними роботи і їх професійний рівень. Таку схему відносин також помилково називають лізингом персоналу. Однією з серйозних переваг даного підходу є звільнення від адміністрування трудових відносин із співробітниками, що працюють в компанії і на компанію. При великій чисельності людей, переданих у штат провайдерів, економія на кадровому адмініструванні може бути дуже істотною.

Підприємство може вирішити передати на аутсорсинг неключові для свого бізнесу функції повністю або частково. Нижче вказані найбільш рекомендовані і найбільш економічно вигідні для передачі на аутсорсинг функції, а також ті функції, які іноді краще залишити усередині компанії.

Таблиця 2

**ФУНКЦІЇ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, РЕКОМЕНДОВАНІ
ДЛЯ ПЕРЕДАЧІ НА АУТСОРСИНГ**

Внутрішньокорпоративне управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> — розробка загальної стратегії управління персоналом; — складання звітів для менеджменту; — мотиваційна політика; — розробка компенсаційного пакету; — стратегічне кадрове планування і аналіз; — кадрова політика 	Невисока вірогідність передачі на аутсорсинг
HR консалтинг	<ul style="list-style-type: none"> — трудові відносини; — управління організаційними змінами; — управління навчанням персоналу; — підбір персоналу; — оцінка персоналу; — атестація; — проведення тренінгів 	Середня вірогідність передачі на аутсорсинг
Кадровий документообіг і управління виплатами	<ul style="list-style-type: none"> — розміщення оголошень про вакансії; — надання системи управління кадрами; — ведення обліку інформації про співробітників; — підготовка первинних кадрових документів; — збір і обробка первинних кадрових документів; — ведення і зберігання архіву документів 	Висока вірогідність передачі на аутсорсинг

Висновки з проведеного дослідження. Аутсорсинг являє собою цілеспрямовану передачу окремих неосновних функцій чи видів діяльності зовнішній організації. Основними причинами, якими керуються підприємства при використанні аутсорсингу, відносяться наступні: зосередження на основній діяльності; зменшення витрат на оплату праці штатних співробітників; доступ до інноваційних знань і технологій; покращання якості виконання тих чи інших функцій та ін. На аутсорсинг передаються функції, які вимагають значних витрат людських і часових ресурсів, і які безпосередньо не стосуються стратегії управління персоналом. До переваг використання підприємствами аутсорсингових послуг у галузі управління персоналом слід виділити наступні: скорочення чисельності співробітників служби управління персоналом, вивільнення часу на вирішення стратегічно важливих завдань, підвищення якості вирішення кадрових питань; забезпечення чіткого дотримання законодавства про працю, економія часу лінійних керівників тощо.

Література

1. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Инфра-М, 2009. — 320 с.
2. Гелета И. В., Книга А. С. Аутсорсинг как значимый компонент оптимизации процесса управления персоналом // Экономика: теория и практика. — Изд-во Кубанского государственного университета, 2011. — № 2 (22) — С. 62—65.
3. Сафарова Е. Ю. Как оптимизировать расходы на персонал: аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг персонала. — М.: Эксмо, 2010. — 208 с.
4. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2009. — 399 с.
5. Филина Ф. Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения. — М.: ГроссМедиа, 2008. — 208 с.

Статтю подано до редакції 11.06.12

УДК 519.

П. В. Герасименко, д-р техн. наук, проф.,
В. А. Ходаковский, д-р техн. наук, проф.
декан Петербургского государственного университета
путей сообщения

ОБ ОДНОЙ ПРОБЛЕМЕ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ СИСТЕМ

АННОТАЦИЯ. Рассматривается проблема на примере подготовки экономистов для железнодорожных линейных предприятий, оснащенных современными информационными средствами, способными осуществлять интеллектуальный анализ и прогноз их деятельности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: экономика, кадры, математика, модели, анализ, прогноз.

ANNOTATION. The problem on an example of preparation of economists for the railway linear enterprises equipped with modern information means, capable to carry out the intellectual analysis and a forecast of their activity is considered.

KEYWORDS: economy, shots, mathematics, models, analysis, forecast.