

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології**

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Аутсорсингові технології в управлінні персоналом»

здобувача Абрамової Дар'ї Андріївни

Науковий керівник: к.т.н., доцент Данилевич Наталія Станіславівна

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та
адміністрування**

073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
Ю.М. Маршавін
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ Абрамової Дар'ї Андріївни

_____ Оочної (денної) _____ **форми навчання**

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи *на тему*

«Аутсорсингові технології в управлінні персоналом»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " 2023р .№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

_____ “ЕКОENERGIYA” _____

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи аутсорсингових технологій в управлінні персоналом
Розділ 2	Аналіз аутсорсингових технологій компанії “EKOENERGIYA”
Розділ 3	Обґрунтування та впровадження аутсорсингових технологій в управлінні персоналом компанії “EKOENERGIYA”

Об'єкт дослідження:	Об'єктом дослідження аутсорсингових технологій в управлінні персоналом компанії “EKOENERGIYA”
Предмет дослідження:	Предмет дослідження є методологічні аспекти розробки системи аутсорсингових технологій в управлінні персоналом компанії “EKOENERGIYA”
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Метою дослідження є теоретичних та практичних аспектів аутсорсингових технологій в управлінні персоналом і розробка системи заходів для зниження ризиків конкурентоспроможності у разі дефіциту людських ресурсів.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

Розділ 1

Розкрити поняття та види кадрового аутсорсингу; перелічити види послуг, який може дати кадровий аутсорсинг; надати технологію обирання аутсорсингової компанії; визначити переваги та недоліку аутсорсингових технологій; зробити аналіз процесу прийняття рішення щодо використання аутсорсингових технологій.

Розділ 2

Надати загальну характеристику “EKOENERGIYA”; зробити аналіз аутсорсингових технологій в управлінні персоналом в Україні та світі; надати SWOT аналіз “EKOENERGIYA”; провести аналіз доцільності використання аутсорсингових технологій в управлінні персоналом для “EKOENERGIYA”; визначити аутсорсингові функції у виробничому процесі для “EKOENERGIYA”.

Розділ 3

Зробити вибір оптимальної аутсорсингової компанії; вибір функцій для передання на аутсорс; усунення ризиків передання функцій.

**Завдання
підготував
науковий керівник**

(підпис)

(Н. С. Данилевич)

«_____» _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(Д. А. Абрамова)

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

АУТСОРСИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні основи аутсорсингових технологій управління персоналом, другий розділ є аналітичним, в якому проаналізовано аутсорсингові технології компанії в «ЕКОENERGIYA», третій – рекомендаційним, в якому запропоновано обґрунтування заходи щодо аутсорсингових технологій в управлінні персоналом компанії «ЕКОENERGIYA». Обсяг дипломної роботи - 95 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 30 таблиць, 11 рисунків. Під час написання використано 60 джерел.

Об'єктом дослідження аутсорсингових технологій в управлінні персоналом компанії «ЕКОENERGIYA».

Предметом дослідження є методологічні аспекти розробки системи аутсорсингових технологій в управлінні персоналом компанії «ЕКОENERGIYA».

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів аутсорсингових технологій в управлінні персоналом і розробка системи заходів для зниження ризиків конкурентоспроможності у разі дефіциту людських ресурсів.

Завдання магістерської кваліфікаційної роботи:

- розкрити поняття та види кадрового аутсорсингу;
- проаналізувати процес прийняття рішення щодо використання аутсорсингових технологій;
- здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства «ЕКОENERGIYA»;
- проаналізувати доцільність використання аутсорсингових технологій в управлінні персоналом «ЕКОENERGIYA»;
- проаналізувати аутсорсингові процеси «ЕКОENERGIYA»;
- визначити ефективність аутсорсингу «ЕКОENERGIYA»;
- визначити основні напрями поліпшення аутсорингу «ЕКОENERGIYA»;
- впровадження можливих змін аутсорсингу «ЕКОENERGIYA».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: методи емпіричного дослідження - спостереження, порівняння, вимірювання, опис, аналіз і синтез (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); методи збору та узагальнення інформації – анкетне обстеження (для збору інформації згідно зі спеціально підготовленими анкетами; графічні методи, (з метою обробки статистичних даних фінансового стану компанії).

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розвиненні ідеї визначення ефективності щодо впровадження аутсорсингу управління персоналом через впровадження можливих змін аутсорсингу на підприємстві. За результатами роботи опубліковано тези «Ефективність використання аутсорсингу» у збірник доповідей Ювілейної 90-ї щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні проекти для післявоєнного відновлення та розвитку України» (17 квітня – 20 травня 2023 р.).

Практичне значення дослідження полягає у можливості практичного використання розроблених заходів щодо покращення аутсорсингових технологій на підприємстві “EKOENERGIYA”.

Роботу завершено у 2023 році.

Ключові слова: аутсорсинг, кадровий аутсорсинг, управління персоналом, аутсорсингові технології.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
очної форми навчання

Абрамової Д. А.

(прізвище, ініціали)

на тему: Аутсорсингові технології в управлінні персоналом

(назва теми)

1. Актуальність теми: Полягає в подальшому розвитку теоретико-методологічних основ використання аутсорсингових технологій в управлінні персоналом.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Магістерська дипломна робота виконана у відповідності до завдання, в повному обсязі у встановлений термін. У роботі досить послідовно і повно досліджено основні теоретичні та прикладні аспекти зазначеної теми. Позитивним моментом є детальне дослідження теоретичних питань сутності аутсорсингових технологій в управлінні персоналом. Проведено аналіз економічної діяльності підприємства та стан використання аутсорсу на підприємстві “ЕКОENERGIYA”, що в подальшому дозволило запропонувати заходи щодо розроблення напрямів використання аутсорсингових технологій в управлінні персоналом на підприємстві “ЕКОENERGIYA”. При дослідженні застосовані сучасні методи аналізу та обробки інформації.

3. Наявність самостійних розробок автора Дослідження полягає у визначенні основних напрямів аутсорсингових технологій в управлінні персоналом. Узагальнено результати теоретико-методичних напрацювань з обраної теми, виявлено невирішені проблеми, які потребують подальшого розв’язання.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Автор провів порівняльний аналіз та обґрунтував доцільність використання різних методів вирішення проблемної ситуації. Підприємству “ЕКОENERGIYA” запропоновано такі напрями використання аутсорсингових технологій в управлінні персоналом: пошуку персоналу, розробки системи мотивації персоналу, що дозволить здійснити реорганізацію відділу управління персоналом і знизити витрати на персонал. Доведено ефективність застосування аутсорсингу для виконання обраних видів функцій. Висновки і пропозиції є достатньо аргументованими.

5. Наявність недоліків: Недостатньо повно розкрито використання практичного досвіду впровадження аутсорсингових технологій в управлінні персоналом. У роботі бажано було б розглянути альтернативні підходи до розроблення напрямів використання аутсорсингових технологій в управлінні персоналом. Однак, ці недоліки не мають принципового значення, суттєво не впливають на кінцевий результат і не знижують загального враження від проведеної роботи.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 64 бали і відповідає нормативним вимогам щодо змісту та оформлення дипломних робіт освітнього ступеня «магістр» і може бути рекомендована до захисту перед ЕК.

Науковий керівник доцент, доцент, к.т.н.

(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

Данилевич Н.С.

(прізвище, ініціали)

“ 06 ” грудня 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Абрамова Дар'я Андріївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема

Аутсорсингові технології в управлінні персоналом

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

Актуальність дослідження даної роботи полягає у пошуку стратегії підвищення конкурентоспроможності, ефективності, зменшення витрат. З урахуванням впливу глобалізації - основної тенденції останніх десятиліть, ще більш стає загальновідомим делегування другорядних функцій спеціалізованим компаніям-підприємствам, які мають відповідних висококваліфікованих спеціалістів. У таких умовах роль аутсорсингу набуває нових форм і сприймається не лише як передача окремих бізнес функцій, а й як інструмент підвищення конкурентоспроможності та оптимізації використання ресурсів. З цього випливає потреба у перегляді сучасного використання аутсорсингу, який здатний задовольнити потреби компанії-замовника та надати можливість сконцентруватися на основній діяльності компанії.

Якість проведеного дослідження

Під час написання роботи Д. А. Абрамова опрацювала численні праці українських та зарубіжних науковців, а також відповідні нормативно-правові документи. Належною є емпірична база дослідження, отримана під час стажування за фахом на посаді головного спеціаліста у відділі кадрів, роботи зі зверненнями громадян та доступу до публічної інформації

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Було проведено дослідження теоретичних та практичних аспектів аутсорсингових технологій в управлінні персоналом. Розроблена система заходів для зниження ризиків конкурентоспроможності. Реалізація розробленої системи відбувалася протягом наступних етапів: аналіз компанії "EKOENERGIYA", визначення обґрунтування для впровадження аутсорсингових технологій, формування основні напрями поліпшення аутсорингу. У роботі представлено низку досліджень для виявлення ефективності впровадження аутсорсингових технологій

Зауваження

Практична значимість висновків і рекомендацій

Розроблена методика для впровадження системи аутсорсингу може бути використана на схожих підприємствах. Впровадження методики дає можливість забезпечити конкурентоспроможність, підвищити ефективність, знизити витрати.

Місце роботи та посада
рецензента _____

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) _____
(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні основи аутсорсингових технологій в управлінні персоналом.....	6
1.1. Поняття аутсорсингу та його місце в організації бізнес процесів...	6
1.2. Визначення значення аутсорсингу в управлінні персоналом.....	11
1.3. Методики оцінювання ефективності аутсорсингу	21
Розділ 2. Аналіз аутсорсингових технологій компанії “EKOENERGIYA”..	28
2.1. Аналіз організаційно-економічної діяльності “EKOENERGIYA”...	28
2.2. Аналіз аутсорсингових процесів “EKOENERGIYA”	43
2.3. Визначення ефективності аутсорсингу “EKOENERGIYA”.	51
Розділ 3. Обґрунтування та впровадження аутсорсингових технологій в управлінні персоналом компанії “EKOENERGIYA”.....	59
3.1. Основні напрями поліпшення аутсорсингу “EKOENERGIYA”.	68
3.2. Впровадження можливих змін аутсорсингу “EKOENERGIYA”. ...	70
3.3. Визначення ефективності впровадження аутсорсингу в управлінні персоналом в “EKOENERGIYA”.....	77
Висновки	77
Список використаних джерел	82
Додатки	89

ВСТУП

Актуальність дослідження даної роботи полягає у розвиненні ідеї визначення ефективності щодо аутсорсингу управління персоналом через впровадження можливих змін аутсорсингу на підприємстві. З урахуванням впливу глобалізації - основної тенденції останніх років, ще більш стає популярним передавання другорядних функцій спеціалізованим компаніям-підрядникам, які мають висококваліфікованих спеціалістів. У таких умовах роль аутсорсингу набуває нових форм і сприймається не тільки як передача окремих бізнес функцій, а й як інструмент підвищування конкурентоспроможності та оптимізації ресурсів. З цього випливає потреба у перегляді сучасного використання аутсорсингу, який буде здатний задовольнити потреби компанії-замовника та надати можливість сконцентруватися на основній діяльності компанії.

Кадровий аутсорсинг посідає одне з перших місць у послугах для комерційних структур. Завдяки його технологіям здійснюється оптимізація витрат підприємства на утримання штату працівників.

Незважаючи на те що, існує велика кількість робіт стосовно проблематики аутсингових технологій - неготовність працівників до кадрового аутсорсингу, на сьогоднішній день немає чіткого визначення цієї проблеми. Будуть з'являтися все нові й нові причини, зміна економічного середовища, що вимагатимуть відповідних реакцій та дій задля впровадження аутсорсингових технологій та його закріплення в діяльності компанії. У першу чергу, потреба в аутсорсі не є явною, адже підприємство може використовувати тільки свої сили, та оскільки, він є одною з причин утримання підприємств на економічному рівні, його вивчення є актуальним для усіх організацій.

Формуванням понять аутсорсингу в бізнес процесах підприємства серед зарубіжних учених займалися Л. Домінгез, Даніель Юсіфо, М. Г. Батлер, С. Чжао, С. Фішер, Ін'ін Панг, Шишу Чжан і Альберт Сінь Цзян. Вивченню проблематики теоретико-методичних та практичних аспектів аутсорсингу присвятили свої праці такі українські вчені як Т. Лисенко, А. Завгородній, Г. Корнійчук, Г.С. Лопушняк, Н.М. Самолюк, О. І. Микало, Т. Шарчук, О. Білорусі О. Гаврилюк.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів аутсорсингових технологій в управлінні персоналом і розробка системи заходів для зниження ризиків конкурентоспроможності у разі дефіциту людських ресурсів.

Відповідно до поставленої мети, визначено перелік **завдань** для її успішної реалізації:

- розкрити поняття та види кадрового аутсорсингу;
- проаналізувати процес прийняття рішення щодо використання аутсорсингових технологій;
- здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства “ЕКОENERGIYA”;
- проаналізувати доцільність використання аутсорсингових технологій в управлінні персоналом “ЕКОENERGIYA”;
- проаналізувати аутсорсингові процеси “ЕКОENERGIYA”;
- визначити ефективність аутсорсингу “ЕКОENERGIYA”;
- визначити основні напрями поліпшення аутсорингу “ЕКОENERGIYA”;
- впровадження можливих змін аутсорсингу “ЕКОENERGIYA”.

Об'єкт дослідження – аутсорсингові технологій в управлінні персоналом компанії “ЕКОENERGIYA”.

Предметом дослідження є методологічні аспекти розробки системи аутсорсингових технологій в управлінні персоналом компанії “ЕКОENERGIYA”.

У процесі виконання роботи було застосовано методи емпіричного дослідження - спостереження, порівняння, вимірювання, опис, аналіз і синтез (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); методи збору та узагальнення інформації – анкетне обстеження (для збору інформації згідно зі спеціально підготовленими анкетами; графічні методи, (з метою обробки статистичних даних фінансового стану компанії).

Теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, нормативно-правові акти.

Кваліфікаційна магістерська робота була виконана в ініціативному порядку.

За результатами роботи опубліковано тези «Ефективність використання аутсорсингу» у збірник доповідей Ювілейної 90-ї щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України» (17 квітня – 20 травня 2023 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АУТСОРСИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Поняття аутсорсингу та його місце в організації бізнес процесів

Сучасний розвиток економіки включає у собі перегляд технологій бізнесу та структур управління, що дозволяє бути конкурентним і пристосовуватися до швидко мінливих умов виробництва та збуту продукції. Дисбаланси попиту та пропозиції на ринку праці України посилюється через цифровізацію економіки, глобалізацію, які призводять до росту неформальної зайнятості, поширення таких форм організації праці як фріланс, самозайнятість, аутсорсинг [1]. Одним з найуспішніших способів, що допомагають компанії оптимізувати свою діяльність, залучаючи високоякісні трудові ресурси є використання аутсорсингових технологій [2-4].

Термін аутсорсинг є англіцизмом (outer-source-using) та дослівно переводиться як використання чужих ресурсів. Підходів до визначення понять аутсорсингу було завжди багато, деякі з них представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення аутсорсингу

Автор	Короткий зміст
Форд Г. [5]	«Якщо є щось, що фірма не може зробити дешевше і краще, потрібно залучити до виконання когось, хто зробить це краще» .
Т. Лисенко [6]	Організаційне рішення, яке полягає в передачі як окремих функцій, так і бізнес процесів для виконання зовнішнім організаціям з метою оптимізації всіх видів ресурсів і концентрації зусиль на основному виді діяльності.
Ін'їн Панг, Шишу Чжан і Альберт Сінь Цзян [7]	Аутсорсинг можна визначити як бізнес-угоду, за якою фірма передає в якості підряду певні існуючі частини фірми внутрішнім та/або міжнародним третім сторонам.

Закінчення таблиці 1.1

А.Завгородній [8]	Передавання частини функцій з обслуговування стороннім постачальникам за умови гарантування ними відповідного рівня ефективності та якості їх виконання на основі оновлення бізнес процесів з можливістю переходу частини персоналу компанії до підприємства, яке проводить аутсорс.
Словник Deardorff's Glossary of International Economics [7].	– здійснення аутсорсинговою організацією виробничої діяльності, яка раніше виконувалась у компанії або на фабриці-замовника; – перенесення частини виробничого процесу в інше місце, можливо в іншу країну; – синонім поняття «дроблення».
Г. Корнійчук [9]	Перекладання непрофільних функцій підприємства компаніям професіоналам. Виконання сторонньою компанією певних завдань, які, як правило, не є частиною основної діяльності компанії, але водночас є необхідними для повноцінного функціонування підприємства.
Микало О. І. [10].	Інструмент для підсилення конкурентоспроможності компанії за рахунок концентрації на ключових, профільних, для підприємства компетенціях, бізнес-процесах.
Л. Домінгез [11]	Прийняття на роботу професіоналів у конкретній сфері підприємства з метою передачі їм бізнес-процесів, які є не основним видом діяльності підприємства, тобто залучення персоналу до штату компанії без звільнення та соціальних виплат.

Таким чином, аутсорсинг – це засіб управління підприємством, котрий спрямований на підвищення конкурентоспроможності організації за допомогою передачі другорядних процесів іншій компанії, яка спеціалізується в даній сфері, має необхідний досвід, персонал, ресурси з метою концентрації зусиль організації на профільному виді діяльності [12].

Хоча не так давно у роботах вчених про ринок праці, зайнятість та соціально трудові сфери, тобто нестандартні форми зайнятості, у число яких входить аутсорсинг персоналу, розглядалися в більшості як ненормальність, відхилення від

загальної закономірності [13]. Сьогодні поняття аутсорсинг визначено на законодавчому рівні розділом 4 Національного класифікатору України "Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010", чинного від 01.01.2012 р., як угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема, частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбору персоналу, допоміжні функції [14].

Даніель Юсіфо характеризує аутсорсинг згідно з терміном його розвитку (з 1980-х до початку 2000-х) та його 3 стадії еволюції. На першій стадії з початку 1980-х до кінця 1980-х років, «традиційний аутсорсинг» непрофільних видів діяльності широко використовувався підприємствами для зниження витрат. Сутність традиційного аутсорсингу полягає в тому, що бізнес передає операції, які раніше проводилися всередині компанії, зовнішньому постачальнику. Початкова стратегія аутсорсингу базувалася на підході до транзакційних витрат, що вимагає акценту на закупівлі товарів і послуг у зовнішніх постачальників, якщо це є вигідним з економічної точки зору. Згідно з цим підходом, головною метою аутсорсингу є зменшення витрат та максимізація прибутку.

На другому етапі, з середини 1990-х до початку 2000-х років, з'явився термін "стратегічний аутсорсинг". Стратегічний аутсорсинг базується на делегуванні стратегічних бізнес-процесів на аутсорсинг. Це охоплює види діяльності, які безпосередньо впливають на ефективність бізнесу та його конкурентоспроможність. Загалом, стратегічний аутсорсинг може суттєво покращити бізнес і спосіб його функціонування. В межах стратегічного аутсорсингу головний акцент робиться не лише на оптимізації витрат, а також на використанні зовнішнього досвіду, що може бути використано для підвищення як існуючих, так і майбутніх можливостей. З точки зору бізнес-стратегії, головною метою "стратегічного аутсорсингу" є отримання конкурентної переваги через використання зовнішніх ресурсів, розширення внутрішніх можливостей і покращення процесів.

На третьому етапі, починаючи з початку 2000-х років, виник концепт "трансформаційного аутсорсингу". Цей вид аутсорсингу забезпечує гнучкість для

адаптації до нових технологічних досягнень і швидкозмінних потреб бізнесу. В рамках цього підходу постачальники послуг розглядаються як розширення підприємства, яке може пропонувати інновації та покращувати операційні переваги. На відміну від традиційного аутсорсингу, трансформаційний аутсорсинг спрямований на зміну парадигми і впровадження нової бізнес-моделі [15].

Потрібно зазначити, що умови користування послугою аутсорсинг є періодичними. Вони прописані в контракті, де часто вказано термін до 1 року. Враховуючи це, можна зробити висновок, що аутсорсинг відрізняється від інших представників послуг (наприклад, сервіс підтримки) обмеженістю в часі [16].

Іншими словами, визначається, головна ознака аутсорсингу - плідотворна співпраця або результативність. В більшості випадків, основним результатом є підвищення прибутковості та скорочення витрат. Ця теорія має відношення до формулювання центрів відповідальності (прибутку, витрат, відповідальності) та основних цілей діяльності компанії.

Отже, на даному етапі розвитку ринку праці використання технологій аутсорсингу є доволі сучасними. Їх також часто можна помітити в реінжинірингу та оптимізації бізнес процесів. Поняття аутсорсинг бізнес процесів (business process outsourcing) означає передачу компанії будь-яку бізнес-функцію іншій компанії, яка в свою чергу, є спеціалістом в конкретній сфері. Виходить, що аутсорсинг займає головне місце в організації бізнес процесів. Тому що за його допомогою, як було сказано раніше, підвищується прибуток та знижуються витрати за рахунок звернення до компанії постачальника, яка надає професійні послуги більш дешево та більше якісно, ніж це може робити сама компанія. Головне місце в організації бізнес процесів досягається завдяки застосуванню ефекту «масштабу». Інакше кажучи, компанія аутсорсер робить бізнес-процеси, скорочуючи витрати, завдяки повній концентрації на них.

Але за останні роки аутсорсинг змінився. Лише десять років тому компанії віддавали перевагу аутсорсингу функцій, які не вимагали від співробітників великого набору навичок, наприклад виробництво на конвеєрі. Однак у 2021 році послуги у фінансових сферах, ІТ сфері, в нарахуванні заробітної плати, в HR сфері,

в сфері закупівлі, були серед топ-5 бізнес-функцій, які найчастіше делегуються третім особам [17].



Рисунок 1.1 – Найчастіші делеговані функції за 2021 рік

Розроблено автором за даними [17]

На нашу думку, аутсорсинг є сучасним методом в управлінні персоналом. Його ціль надати якісніші та дешевші послуги чим основна компанія. Форма аутсорсингу постійно змінюється, тобто підлаштовується під розвиток сучасної економіки. Я вважаю, що вона пройшла еволюцію від простого ланцюга, де компанія передавала усі операції, які раніше робила сама іншій компанії, до трансформаційного аутсорсингу, в якому компанія аутсорсер займається реорганізацією діяльності та створює нову базу знань, які передає основній компанії.

Але потрібно зазначити, що змінювалися не тільки форма аутсорсингу, а і його види, таким чином з'явився аутсорсинг людських ресурсів. Оскільки глобалізація продовжувала змінювати реальність бізнесу, використання послуг аутсорсингу людських ресурсів набувала значної популярності серед компаній. Аутсорсинг людських ресурсів («HR outsourcing» або «Human resource outsourcing») набуває для підприємства значення через розвиток теперішніх технологій менеджменту людських ресурсів (Human resource management). Тобто

аутсорсинг людських ресурсів використовує аутсорсингові технології, які можна замінити на термін «партнерство».

1.2. Визначення значення аутсорсингу в управлінні персоналом

Відділ Human Resources, він же – відділ кадрів, є сьогодні майже в кожній середній компанії. Тут працюють менеджери з персоналу різних спеціалізацій, які набирають співробітників у компанію, навчають їх, мотивують і розвивають їхній професійний потенціал. Усвідомлення важливості цієї професії з'явилося далеко не відразу, адже цей відділ ніколи не приносив компаніям прямого прибутку. Кілька років тому у США йшли запеклі суперечки з приводу того, чи потрібен узагалі такий підрозділ і чи не краще відразу віддати його на аутсорсинг [18].

У минулому аутсорсинг HR-діяльності базувався на договірній угоді між компанією-постачальником і компанією-одержувачем послуг. Але в сучасному світі він використовується як засіб отримання конкурентної переваги, при цьому аутсорсинг людських ресурсів впливає на фінансовий стан організації, а також є інструментом для стимулювання інновацій та підвищення ефективності зацікавлених сторін [19].

На сьогоднішній день немає одного чіткого поняття аутсорсингу людських ресурсів. Питання аутсорсингу людських ресурсів досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені. Батлер М. Г. стверджує, що аутсорсинг людських ресурсів — це те, коли організація розподіляє свої функції людських ресурсів і передає внутрішню відповідальність за роботу зовнішньому постачальнику для отримання послуг, пов'язаних з кадрами [20]. У той час як Чжао С. використовує практичний підхід у визначенні аутсорсингу людських ресурсів, наголошуючи на тому, що він включає аутсорсинг завдань, орієнтованих на кадри, зовнішнім організаціям [21]. Фішер С. дає визначення аутсорсингу людських ресурсів та вважає, що він є засобом для отримання послуг від третьої сторони або делегування часткової або повної відповідальності за функції кадрів [22].

Шарчук Т. характеризує аутсорсинг кадрів як зменшення впливу на бізнес-процес компанії або відмова від нього, переважно неключового, тобто не важливого чи неприбуткового для підприємства, і передачу його компаніям аутсорсерам зі штатом спеціалістів [23, с. 120].

Білорус О. і Гаврилук О. визначають аутсорсинг HR-діяльності як зосередження сил компанії на основних напрямках і відхід від непрофільних видів діяльності, які краще передати зовнішньому виконавцю, а саме іншій компанії [24, с. 67].

Визначень понять кадрового аутсорсингу є дуже багато. Кожен з науковців сприймає аутсорсинг людських ресурсів через свою призму розуміння управління кадрами. З історією походження кадрового аутсорингу простіше.

Народження терміну аутсорсинг людських ресурсів відбулось в 1970-х роках, коли з'явився термін «реінжиніринг бізнес-процесів» в США, тобто одна з теорій управління підприємством. Ця теорія тлумачила, що керуючим компаніям слід покращувати свої бізнес-процеси, приділяючи увагу тим, що складають основну діяльність підприємства, і перекладати менш важливі бізнес-процеси аутсорсинговим компаніям.

Аутсорсинг людських ресурсів набув широкого значення у 1990-х роках у США та Європі, коли більшість підприємств шукали способи підвищення ефективності та скорочення витрат. Підприємства укладали договори зі спеціалізованими компаніями, замість того, щоб мати свій відділ кадрів. Це допомагало їм сконцентруватися на основній діяльності і зменшити витрати на менеджмент. Крім цих переваг кадровий аутсорсинг давав можливість підприємствам стрімко відгукуватись на зміни через економічні обставини на ринку праці [25].

Аутсорсинг в управлінні персоналом це одне з головних знарядь для забезпечення конкурентоспроможності і ефективності компаній. Такий підхід у менеджменті дозволяє підвищити якість роботи з допомогою висококваліфікованих працівників та скоротити витрати, які йдуть на утримання

штату працівників. Потрібно відмітити, що через зменшення кількості працівників скорочуються і витрати, які пов'язані з соціальними виплатами, заробітними платами, навчанням персоналу. Аутсорсинг дозволяє скоротити ці витрати, тому що компанія має змогу звернутись до зовнішніх аутсорсерів, які не вимагають постійного утримання. Крім того, аутсорсинг знижує витрати на адміністративну підтримку [26].

Є декілька видів аутсорсингу в управлінні персоналом, які представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Види кадрового аутсорсингу

№	Назва виду аутсорсингу	Характеристика процесу
1	Повний кадровий аутсорсинг (англ. full HR outsourcing)	Підприємство делегує контроль над відділом кадрів компанії аутсорсеру. Вона відповідає за функції/обов'язки/процеси кадрових послуг. Що також містить: менеджмент, пошук персоналу, нарахування заробітної плати, забезпечення соціальних гарантій, розвиток та навчання.
2	Частковий кадровий аутсорсинг (англ. partial HR outsourcing)	Підприємство делегує контроль над відділом кадрів компанії аутсорсеру. Але компанія аутсорсер має обмеження, тобто має спектр конкретних функцій. Це може бути тільки пошук персоналу, ведення документації кадрів або і то і то.
3	Аутсорсинг певних видів робіт (англ. task-specific outsourcing)	Підприємство делегує контроль над відділом кадрів компанії аутсорсеру.
4	Рекрутинговий аутсорсинг (англ. Recruitment outsourcing)	Компанія передає процес підбору кандидатів стороннім рекрутинговим агентствам. Але компанія аутсорсер має обмеження і вони більш чіткі ніж частковий кадровий аутсорсинг. Підприємство передає на аутсорс не повний бізнес-процес, а лише одну з функцій цього процесу. Наприклад, не повне проведення оцінювання працівників, а тільки саму функцію оцінити їх, але за критеріями, які склала головна компанія.

Розроблено автором за даними [25]

Інші види кадрового аутсорсингу ще можуть бути внутрішніми і зовнішніми, частковим і повним, як показано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Інші види кадрового аутсорсингу

№	Назва виду аутсорсингу	Характеристика процесу
1	Внутрішній аутсорсинг	Передавання окремих функцій кадрового відділу лінійним керівникам. Повноваження щодо вирішення окремих завдань або участі в їх вирішенні можуть бути делеговані співробітникам.
2	Зовнішній аутсорсинг	Делегування бізнес-процесів, які пов'язані з людським персоналом зовнішнім організаціям-провайдерам.
3	Частковий аутсорсинг	Передавання лише окремих видів робіт, які пов'язані з виконанням конкретних кадрових функцій.
4	Повний аутсорсинг	Спеціалізована компанія отримує не тільки доручення на належне виконання чітко визначених функцій, а й відповідальність за його виконання.

Розроблено автором за даними [25]

Аутсорсинг робочої сили ділять:

- короткостроковий («temporary staffing» з англ. тимчасовий персонал) задовольняє потреби використання трудових ресурсів тимчасово.
- довгостроковий («staff leasing» з англ. лізинг персоналу) використання зовнішніх трудових ресурсів в продовж тривалого періоду часу [27].

Для того, щоб впроваджувати технології аутсорсингу спочатку потрібно визначити:

- процеси, які буде раціонально передати на аутсорсинг;
- спеціалізацію постачальника;
- економічну доцільність використання.

Технологія аутсорсингу – це методи, інструменти делегування конкретних бізнес функцій, які раніше були задачею внутрішніх відділів та підрозділів компанії, спеціалізованим компаніям на діяльності основного підприємства.

Використання цих технологій є доволі необхідними для великих організацій, які не тільки підвищують ефективність компанії завдяки зменшенню витрат, але і вирішують забезпечують організаційну стійкість.

Для цього перш за все буде доцільно обрати модель аутсорсингу, провести аналіз постачальника послуг, забезпечити умови переходу від традиційної моделі роботи до аутсорсингової із врахуванням економічної ефективності та корпоративної культури підприємства [28].

Процес аутсорсингових технологій персоналу має особливість змінюватись. Це залежить від специфіки компанії та її потреб. Основні моменти в процесі кадрового аутсорсингу такі:

1. Аналіз потреб підприємства: визначення основних задач, величини роботи та штату працівників, які будуть необхідні для виконання плану.

2. Вибір підрядника: аналіз ринку компаній аутсорсерів, пошук підходящого підрядника, який задовольняє вимогам компанії замовника. Вимоги можуть бути різні: репутація, досвід роботи на ринку. Йому потрібно знайти спеціальну групу людей, яка буде кваліфікована у сфері компанії замовника та ресурси на виконання завдань.

3. Складення договору: домовленість, обговорення завдань кожної сторони, очікувань, відповідальність, тощо. В договорі прописують не тільки основні вимоги до співпраці, а й деталі. Ними можуть бути: строки, умови оплати праці, розмір роботи.

4. Проведення навчання персоналу компанії: підготовка та організація освітніх програм для навчання персоналу. Це потрібно, щоб задовільнити критерії та стандарти кваліфікації працівників.

5. Визначення відповідального: призначення зі штату співробітника, який буде відповідати, керувати, моніторити робочий процес а саме головне забезпечувати комунікаційні зв'язки між компанією замовника та компанією аутсорсера.

6. Перевірка і звітність: призначення зі штату співробітника, який буде проводити перевірку, встановлювати алгоритм контролю за виконанням робіт. А також робити звіти. В них можуть прописуватись: витрати, хід роботи, якість виконання.

7. Складання висновків про роботу: завершення співпраці, проведення оцінювання, аналіз результатів, складання звіт про досягнення чи не досягнення поставлених цілей. Після аналізу результатів ставиться оцінка, від неї буде залажати чи буде сумісна робота з компанією аутсорсера знову [29].

Підприємство може вирішити передати на аутсорсинг не всі, а тільки неключові функції повністю або частково. Тому що аутсорсинг людських ресурсів може охоплювати широкий спектр послуг, від повсякденних кадрових функцій до довгострокових стратегічних ініціатив. В таблиці 1.4 вказані найбільш рекомендовані і найбільш економічно доцільні для передачі на аутсорсинг функції, а також ті функції, які не зовсім підходять для передачі іншій компанії.

Таблиця 1.4 – Функції з управління персоналом, рекомендовані для передачі на аутсорсинг

Назва функції з управління персоналом	Зміст функції	Ступінь вірогідності
Кадровий документообіг і управління виплатами	1) надання системи управління кадрами; 2) підготовка первинних кадрових документів; 3) збір і обробка первинних кадрових документів; 4) ведення обліку інформації про співробітників; 5) формування та ведення архіву документів.	Висока вірогідність передачі функцій на аутсорсинг
HR консалтинг	1) управління організаційними змінами; 2) трудові відносини; 3) управління навчанням персоналу; 4) оцінка персоналу;	Середня вірогідність передачі функцій на аутсорсинг

Закінчення таблиці 1.4

Корпоративне управління персоналом	1) складання звітів для менеджменту; 2) кадрова політика; 3) розробка загальної стратегії управління персоналом; 4) мотиваційна політика; 5) стратегічне кадрове планування і аналіз.	Невисока вірогідність передачі функцій на аутсорсинг
------------------------------------	---	--

Розроблено автором за даними [29]

Деякі види кадрового аутсорсингу включають:

1. Нарахування заробітної плати: виконання завдань із контрольного списку заробітної плати підприємства. Аутсорсинг команди служби підтримки персоналу, яка керує всіма рухомими частинами, включаючи відлік робочого часу, відрахування пільг, податок із заробітної плати, звітність тощо, дає змогу зосередитися на бізнес-стратегії. Послуги з нарахування заробітної плати, які може надати кадрова аутсорсингова компанія, включають:

- Нарахування заробітної плати;
- декларація податків на заробітну плату;
- обробка щотижневих, двотижневих, півмісячних, місячних циклів нарахування заробітної плати;
- нарахування оплачуваної відпустки, відпустки та лікарняних;
- перевірка працевлаштування нинішніх і колишніх співробітників.

2. Професійна організація роботодавців: постачальник кадрових аутсорсингових послуг надає доступ до високоякісних і доступних переваг, які дозволяють конкурувати за кращих талантів і надають працівникам необхідні переваги в сфері здоров'я та фінансів. Коли компанія визначається з потрібними привілеями, послуги в професійній організації роботодавців можуть організовувати програму виплат для працівників, яка вимагає спеціальних знань і пильної уваги до деталей. Послуги в професійній організації роботодавців, які може надати кадрова аутсорсингова компанія, включають:

- страхування, яке забезпечує ширший доступ до найвищого рівня охорони здоров'я, стоматології, зору, життя, короткострокової втрати працездатності, тривалої втрати працездатності;
- доступ до добровільних пільг і програм допомоги працівникам;
- допомога на місці для відкритої реєстрації та доступу до технології реєстрації пільг;
- адміністрація звернень по безробіттю;
- обробка дзвінків співробітників щодо закриття страхування, вияснення причин травматизму.

3. Рекрутинг: створення списку можливих працівників компанії, щоб в майбутньому найняти членів команди, які забезпечать довгострокову вигоду для підприємства. Постачальник кадрових аутсорсингових послуг може керувати одним або всіма аспектами процесу найму, від активного пошуку кандидатів до перевірки, співбесіди та найму. Послуги рекрутинга, які може надати кадрова аутсорсингова компанія, включають:

- Пошук кандидата;
- доступ до веб-системи відстеження заявників;
- складання посадових інструкцій;
- складання вакансій про посаду і розміщення на сайтах;
- перевірка кандидатів на основі критеріїв клієнта.

4. Розроблення системи мотивації: стимулювання робітників навчатися та підвищувати свій професіоналізм. Якість мотивації співробітників напряду залежить від якості роботи, її термінів, рівня продуктивності, тому завжди важливо приділяти увагу цьому методу розвитку бізнеса. Послуги в розробленні системи мотивації, які може надати кадрова аутсорсингова компанія, включають:

- Пошук проблем в компанії, які виникли через низьку мотивацію;
- визначення кінцевих цілей від стимулювання робітників;
- визначення у працівників найкращого методу для мотивації;
- впровадження системи стимулювання працівників;
- оцінювання рівня мотивації після надання послуг.

5. Управління продуктивністю: розвиток бази талантів співробітників, одночасно підвищуючи задоволеність роботою та залучення. Послуги з управління продуктивністю, які може надати кадрова аутсорсингова компанія, включають:

- Доступ до технологій управління продуктивністю співробітників, включаючи онлайн навчання та навчання персоналу, а також інструменти розвитку співробітників. У цьому випадку компанія має у своєму складі штатних спеціалістів, які розробляють, організовують, здійснюють навчання та розвиток:

- Управління цілями продуктивності співробітників;
- Спрощені процеси перевірки продуктивності;
- Постійний відгук про продуктивність;
- Виявлення прогалин у компетенціях/навичках співробітників;
- Управління персоналом [30].

Крім цих напрямів, які доцільно передати на аутсорсинг є інші вид шанс, яких впровадження в компанію буде малим. До таких них відносять внутрішньо корпоративне управління персоналом, а саме:

- Кадрова політика;
- розробка мети, цілей компанії;
- розробка звітів для керівництва;
- розробка стратегії управління персоналом;
- складання компенсаційного пакету [31].

Незважаючи на численні переваги, аутсорсинг людських ресурсів залишається поширеною бізнес практикою, яку неправильно розуміють. З роками кадровий аутсорсинг став неправильним синонімом таким понять як: «офшоринг», «аутстафінг», «лізинг». Підходи до визначення цих понять наведені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Визначення понять: офшорингу, аутстафінгу, лізингу

Назва	Короткий зміст	Різниця між аутсорсингом
Офшоринг [32].	Запрошення професіоналів з-за кордону в конкретній сфері для виконання бізнес процесів.	Аутсорсинг: працює тільки в середині країні; Офшоринг працює поза межами країни.

Закінчення таблиці 1.5

Аутстафінг (від. англ. outstaffing – позаштатний) [33]	Звільнення працівників зі штату компанії (аутстафер) та призначення їх на інше підприємство для подальшої роботи. .	Аутсорсинг укладає договори терміном до 1 року. Аутстафінг укладає договори до виконання конкретних бізнес процесів.
Лізинг [33]	Форма зайнятості, яка триває час від часу, при якій організація орендує співробітників у компанії на невеликий термін для виконання бізнес процесів.	Аутсорсинг забезпечує виконання бізнес процесів через надання послуги. Лізинг забезпечує виконання бізнес процесів через надання персоналу.

Аутсорсинг – це не офшор, не аутстафінг, не лізинг. Це просто процес отримання товарів або послуг із зовнішнього джерела або постачальника, щоб компанія та співробітники могли зосередитися на розвитку бізнесу [34].

На нашу думку, зі сказаного раніше можна сформулювати визначення аутсорсингу в управлінні персоналом.

Кадровий аутсорсинг – один з успішних та мало затратних методів ведення бізнесу. Аутсорсингові технології, я вважаю, пропонують власникам бізнесу, менеджерам можливість ввести інновацію у свій бізнес процес, тим самим покращити міжнародні стосунки, без чого сьогодні неможливо мати ефективну виробничо господарську діяльність.

На наше спостереження аутсорсинг в управлінні персоналом використовують для забезпечення стабільності розвитку підприємства, оптимальне використання внутрішніх ресурсів, підвищення гнучкості та готовності до адаптації до можливих змін на ринку, пошук нових можливостей на ринку.

Для успішного впровадження аутсорсингу на підприємстві необхідно зрозуміти, які послуги він може представити. У цій роботі були визначені самі популярні види аутсорсинга людських ресурсів. Ці критерії є оптимальними,

оскільки враховують всі функції, де відбувається найбільше помилок і не містить зайвих послуг, які не можна віддавати на аутсорс через ризик втрати інформації чи контролю.

1.3. Методики оцінювання ефективності аутсорсингу

Служба управління персоналом, яка здатна продемонструвати стійкість в умовах економічних і ринкових змін, є важливою для успіху будь-якої організації. Тому успішний відділ кадрів можна описати одним словом: адаптивність. Більше того – дослідження економічних галузей показують, що організації, які використовують кадрові аутсорсингові рішення, розвиваються на 7-9% швидше, ніж ті, які цього не роблять [35]. Переведення бізнес-процесів на аутсорсинг для підприємства надає нових переваг і несе в собі певні недоліки, які представлені в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Переваги та недоліки проведення бізнес-процесів на аутсорсинг персоналу

Переваги	Недоліки
Скорочення витрат на персонал	Збільшення ризиків
Економія часу	Нерозуміння співробітників з аутсорсинговою компанією
Залучання кваліфікованих спеціалістів	Відсутність особливого підходу до кожного працівника
Підвищення продуктивності та стратегії зростання в організаціях	Скорочення функцій керівництва
Дотримання правових зобов'язань	Втрата робочих місць

Розроблено автором за даними [36]

Серед основних переваг використання аутсорсингових технологій людських ресурсів можна виділити наступні:

1. Скорочення витрат на персонал

Якщо подивитися на статистику заробітної плати менеджера з персоналу в Україні станом на 18 жовтня 2023 р., то співробітник за рік в середньому заробляє 153 888 грн.; точніше, ставка заробітної плати становить 12 824 грн. на місяць, 3 206 грн. на тиждень або 80,15 грн. на годину [37]. Коли труд більшості штату працівників компанії із середньою заробітною платою більше не потрібен і його замінюють на аутсорсинг (або на машини), працівники, які мають заробітну плату нижче середньої здебільшого залишаються на робочих місцях. Така тенденція стає все більш популярною в багатих країнах [38]. Тому часто малі підприємства не можуть дозволити собі оплачувати штатного кадрового працівника, через це звертаються до аутсорсингових компаній.

Згідно зі звітом Hackett Group, компанії, які надають ці послуги субпідрядникам, витрачають на 26% менше грошей і наймають на 32% менше людей [39]. Навіть на даний момент вже зараз формуються готові рішення для впровадження технологій штучного інтелекту (AI) в Big Data за рахунок аутсорсингу, без затрат на розробку систем та навчання персоналу [40].

2. Економія часу

За даними 2021 року Deloitte, 72% підприємств називають гнучкість у зосередженні на інших обов'язках як ключову перевагу аутсорсингу послуг. Кадрові послуги такі як, розрахунок заробітної плати, пільги та інші послуги потребують часу [41]. Тобто є невідповідність між часом праці та часом відпочинку, необґрунтовано великі обсяги робіт, додаткових доручень, терміновість виконання завдань, натомість час відпочинку недостатній і не досягає своєї основної мети. Для удосконалення режимів праці та відпочинку підприємствам доцільно залучати зарубіжний досвід, раціонально розподіляти роботу між працівниками, користуватись можливостями аутсорсингу [42].

3. Залучання кваліфікованих спеціалістів

Згідно з дослідженням, яке проводилось у цьому році Товариства управління людськими ресурсами, 29% керівників відділу кадрів вважають, що аутсорсинг функцій управління персоналом забезпечує кращий доступ до кваліфікованих

спеціалістів [43]. Створення відділу кадрів зі спеціальними обов'язками є складним і дорогим завданням. Фахівці з персоналу, навпаки, добре знаються на кадровій галузі. У результаті компанія може проконсультуватися зі спеціалістами та отримати від кадрової аутсорсингової компанії варіанти вирішення проблеми [44].

4. Підвищення продуктивності та стратегії зростання в організаціях

Дослідження, проведене в 2018 році Aberdeen Group, показало, що компанії, які передають кадрові функції аутсорсингу підвищують продуктивності на 10%. Аутсорсинговий HR-провайдер віддає пріоритет тому, що є найкращим для компанії в цілому, навіть якщо це вимагатиме прийняття не вигідного вибору для окремих осіб [45]. Тобто якщо буде доцільніше звільнити людину та найняти аутсорс, це потрібно буде зробити. Стратегії зростання в організаціях знаходять своє відображення не тільки в характері, розмірах й роді проєктів, пропонованих фірмою, а також у виборі способу забезпечення цих проєктів ресурсами. Тобто це може бути внутрішнє забезпечення або аутсорсинг, під час формування контракту [46].

5. Дотримання правових зобов'язань

Згідно з дослідженням ADP Research Institute, 40% підприємств середнього розміру отримують штрафи за недотримання державних правил [47]. Перевірити правову поведінку компанії займає багато часу. Тому напруження щодо дотримання кадрових стандартів можна зняти, найнявши аутсорсингового кадрового спеціаліста. Він є експертом в постійно змінюваних правилах управління персоналом [48].

Поряд з цим, доцільно акцентувати увагу на існуючих недоліках використання аутсорсингових технологій людських ресурсів:

1. Збільшення ризиків

За оцінками Identity Theft Resource Center, у 2021 році сталося понад 10 000 витоків даних, пов'язаних із даними відділу кадрів. Будь-яка помилка відділу кадрів, яка виникла аутсорсингом, може призвести до збитків для компанії та її репутації. Крім того, аутсорсинг ставить під загрозу конфіденційних даних

співробітників, зокрема особової інформації [49]. Іншим ризиком може бути відсутність чіткої стратегії оновлення інструментів або неякісна робота аутсорсингової компанії з виконання функцій [50].

2. Нерозуміння співробітників з аутсорсинговою компанією

Статистика показує, що 88% працівників обирають компанію за її корпоративну культуру. Кадрова аутсорсингова компанія не завжди має такі ж принципи роботи, корпоративну культуру. Тому працівники, які обирали працювати за правилами, які підходять їм можуть звільнитися [51].

3. Відсутність особливого підходу до кожного працівника

Майкл Пейдж провів дослідження, згідно якого було визначено, що працівники відчують демотивацію через передачу кадрових завдань стороннім постачальникам [52]. Це відбувається через те що сторонні люди з "чужої" організації дають накази. Тому є велика вірогідність конфлікту між працівниками компанії та аутсорсинговою компанією.

4. Скорочення функцій керівництва

Крім того що потрібно делегувати функції компанії іншій компанії, потрібно також передати контроль за їхнім виконанням. Звісно, що працівники можуть спілкуватися з представником аутсорсингової компанії, але не всі готові сприймати інформацію через сторонню особу. Товариство управління людськими ресурсами провела опитування, де 42% респондентів назвали втрату контролю над рішеннями HR головним недоліком аутсорсингу HR. Вибираючи такий спосіб дій, потрібно побоюватися втрати певного контролю [53].

5. Втрата робочих місць

Передача робочих місць аутсорсингу може призвести до внутрішнього безробіття. Багато підприємств користуються тим, що надають роботу за тарифом, нижчим від мінімального. По суті, те, що є корисним для однієї країни, може стати жахливою новиною для іншої, якщо йдеться про аутсорсинг [54].

Сучасні наукові погляди виділяють 5 різних підходів для визначення оцінки ефективності використання аутсорсингу в управлінні персоналом:

1. Проводження паралелі витрат – відмінність між витратами, які відбуваються через функціонування відділу завдяки своєму штату та витратами, які відбуваються через функціонування відділу завдяки залучення компанії аутсорсера.

2. Проводження розрахунку показника ефективності аутсорсингу – з урахуванням витрат, які відбуваються через функціонування відділу завдяки своєму штату, вартості послуг аутсорсингової компанії, кількості робочих годин за місяць та коефіцієнта ризику.

3. Визначення основних показників ефективності – розробка критеріїв для аналізу та ефективності аутсорсингу.

4. Надання оцінки через зміну витрат та доходів – складається зміна витрат та доходів компанії.

Ефективність роботи відділу з управління персоналом буде напряму залежати від обсягу навантаження. Навантаження, в свою чергу, може залежати від різних факторів:

- кількість людей, які перебувають у відпустці (додаткова робота не тільки в розрахуванні та оформленні відпустки, а і в нарахуванні грошових показників);
- вакантні місця, на які потрібно робити конкурси та виділяти час на пошук персоналу та проведення співбесід;
- кількість призначених/звільнених людей, на яких HR має регламент обов'язкових дій, тощо.

У той же час, завантаженість відділу управління персоналом може мати не постійні, а додаткові, тобто сезонні задачі. Додає більше роботи оцінювання працівників, яке проходить раз на рік. Тобто HR потрібно зібрати з кожного відділу результати оцінювання, яке було зроблене, перевірити правильність оформлення, кількість задач та проконтролювати, щоб кожен працівник ознайомився з результатами оцінювання його роботи. Якщо оцінювання має найвищу оцінку, то працівник отримує премію, тобто потрібно додатково принести документи для

бухгалтерського відділу. Якщо оцінювання має найнижчу оцінку, то необхідно прийняти певні заходи щодо покращення роботи персоналу.

Тому оперувати у відділі з управління персоналом кількістю людей зі штату - задача складна, яка може псувати ефективність компанії. За цих обставин потрібно мати на увазі, що фахівець відділу кадрів при аналізі потреби компанії в людському персоналі має вирішити важку дилему. Тому що по-перше, потрібно, щоб у відділі була стала, незмінна робота. Щоб це зробити в штаті компанії мають бути висококваліфіковані спеціалісти, які давно на ринку і мають гарну репутацію, які в змозі швидко та якісно зробити великий обсяг робіт та надати відповідну реакцію на зміни. По-друге, у спеціаліста з кадрового відділу постійно стоїть задача перед керівництвом зменшувати витрати, а якщо тримати повний штат, тим паче професіоналів, то це обійдеться у велику кількість грошей.

На ділі, вибір між двома варіантами зупиняється посередині. Головна мета працівника відділу управління персоналом – зробити ефективне взаємовідношення кількості персоналу та обсягу робіт. Через те що навантаження на відділ управління персоналом не є постійним, то кількість кадрів у штаті теж не є постійною. Підсумовуючи вищесказане, коли багато навантаження, то працівників має бути багато, щоб все встигнути. А коли навантаження майже відсутнє, то працівників має бути мало, щоб компанія не витрачалась на їхню заробітну плату. Потрібна чітка кількість постійного та не постійного штату працівників компанії для того, щоб знайти ідеальне взаємовідношення.

Для того, щоб довести корисність застосування аутсорсингу в управління персоналом науковці пропонують порівнювати витрати на придбання результатів виконання певних функцій аутсорсером та витрати на власне виконання. Тому для розрахування показника ефективності аутсорсингу відділу управління персоналом, потрібно використати метод розрахунку витрат за процесами. Він ґрунтується на співвідношенні витрат на власне виробництво з витратами на замовлення послуги аутсорсинга.

У формулі співвідношення 1.1 [55]:

$$\frac{\text{Витрати на власне виробництво}}{\text{Витрати на замовлення послуги аутсорсинга}} > 1 \dots \dots \dots (1.1)$$

Якщо у формулі співвідношення показник ефективності аутсорсингових технологій в управлінні персоналом більше 1, то компанії буде вигідно звернутися до компанії аутсорсера.

Якщо у формулі співвідношення показник ефективності аутсорсингових технологій в управлінні персоналом менше 1, то компанії буде вигідно не звертатися до компанії аутсорсера, а виконувати бізнес процеси самостійно.

Таким чином, доведено ефективність застосування аутсорсингу для виконання видів послуг, оскільки використання аутсорсингових технологій призводить до зниження витрат. При цьому в залежності від об'єму виконання послуг з пошуку персоналу скорочення витрат організації може полягати у зменшенні кількості працівників, що потребують звільнення, та, як наслідок, пошуку нового працівника.

На нашу думку, рішення про впровадження аутсорсингових технологій в управлінні персоналом та їх ефективність потрібно приймати основуючись на перевагах та недоліків використання аутсорсингу. Основними перевагами аутсорсингу, вважаємо, зменшення витрат та підвищення ефективності компанії. Також основними недоліками, виділяємо, значний ризик втрати конфіденційної інформації та проблеми в комунікаціях між компанією замовника та компанією постачальника.

Крім того, на наше переконання, одним з методів визначення ефективності впровадження аутсорсингових технологій в компанії є визначення співвідношення між витратами, які компанія має без використання аутсорсингу та за його допомогою.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АУТСОРСИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ КОМПАНІЇ “ЕКОENERGIYA”

2.1. Аналіз організаційно-економічної діяльності “ЕКОENERGIYA”

«ЕКОENERGIYA» — підприємство, основним видом діяльності якого є виробництво електричної енергії. Електроенергію виробляє газотурбінна електростанція, яка була введена в експлуатацію в 2013 році. Результатом виробництва є вироблена електроенергія. Процес від постачання газу до розподілу споживачам показано на рисунку 2.1.

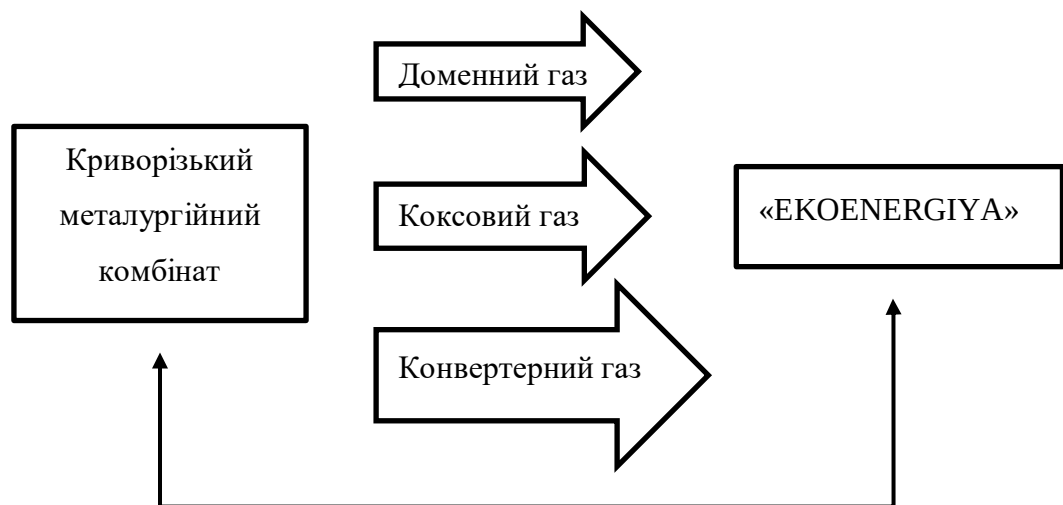


Рисунок 2.1 – Ланцюг поставок «ЕКОENERGIYA»

Розроблено автором на основі документів компанії «ЕКОENERGIYA»

Паливом для газотурбінної станції є відхідні гази металургійного виробництва: доменний газ, коксовий газ, конвертерний газ. Транспортування

їх на електростанцію здійснюється трубопровідним транспортом від металургійного заводу «Криворізького металургійного комбінату».

Згідно штатного розпису в компанії “EKOENERGIYA” нараховується 142 штатні одиниці. Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер її наведено в Додатку А. Важливість даної структури для підприємства полягає у можливості делегування обов’язків за продуктивність певного відділу людині, яка спеціалізується на тому, що їй доручено, а також на поєднанні процесу спеціалізації управління та єдності усього керівництва.

Коли на підприємстві є ефективно діючий персонал, котрий встигає за розміром робіт, то він може залучати кошти. Як відомо, ефективність роботи персоналу прямо залежить від його співвідношення кількості персоналу до обсягу робіт.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності “EKOENERGIYA” надає можливість визначити резерви підвищення його прибутковості. Вищезазначені показники наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. - Основні фінансово-економічні показники діяльності “EKOENERGIYA” в 2020-2022 рр

Назва показника	Значення показників за роками			Зміна показників					
	2020р.	2021р.	2022р.	2021 до 2020р.		2022 до 2021р.		2022 до 2020р.	
				абсол.	відн.%	абсол.	відн. %	абсол.	відн. %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Вартість виробленої товарної продукції, тис. грн.	1 701 432	1 629 377	1 654 850	-72 055	-4 23	25 473	1,56	-46 582	-2,74
2. Доход (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	2 126 790	2 125 964	2 157 568	-826	-0,04	31 604	1,49	30 778	1,45
2. Прибуток, тис. грн	425 358	496 587	502 718	71 229	16,74	6 131	1,23	77 360	18,19
3. Чистий прибуток, тис.грн.	325 687	347 258	362 450	21 571	6,62	15 192	4,37	36 763	11,29
4. Фонд оплати праці, тис. грн.	65 749	68 218	68 934	2 469	3,76	716	1,05	3 185	4,84
– у т.ч.: річний ФЗП робітників, тис. грн.	41 328	42 110	42 950	782	1,89	840	1,99	1 622	3,92
Частка ФЗП працівників у складі РП (зарплатомісткість РП), %	62,8	61,7	62,3	-1,1	-1,75	0,6	0,97	-0,5	-0,80
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	140	145	142	5	3,57	-3	-2,07	2	1,43
– у т.ч.: робітників, осіб	123	124	123	1	0,81	-1	-0,81	0	0,00
Частка робітників у загальній чисельності працівників, %	87,9	85,5	86,6	-2,4	-2,73	1,1	1,29	-1,3	-1,48

Закінчення таблиці 2.1

Показники ефективності використання ФОП:									
1. Обсяг виробництва товарної продукції в діючих цінах на одну гривню зарплати, грн. (1/5)	25,88	23,88	24,01	-1,99	-7,70	0,12	0,51	-1,87	-7,23
2. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на одну гривню зарплати, грн. (2/5)	32,35	31,16	31,30	-1,18	-3,66	0,13	0,43	-1,05	-3,24
3. Сума прибутку на одну гривню зарплати, грн. (3/5)	6,47	7,28	7,29	0,81	12,52	0,01	0,18	0,82	12,73
4. Сума чистого прибутку на одну гривню зарплати, грн. (4/5)	4,95	5,09	5,26	0,14	2,76	0,17	3,29	0,30	6,15

Розроблено автором на основі документів компанії «EKOENERGIYA»

Впродовж 2020-2022 років на підприємстві склалася така ситуація: чисельність персоналу зросла на 2 особи (на 1,42%), фонд заробітної плати зріс на 4,84%, продуктивності праці виросла на 3 грн (на 0,02%), тобто залишилась майже незмінною, чистий прибуток зріс на 11,28%. Можна зробити висновки, що підприємство намагається не змінювати штатний розпис та кількість персоналу, функції персоналу чітко встановлені та не змінюються. Підприємство намагається утримувати робітників на робочих місцях завдяки повільному збільшенню заробітної плати. На чистий прибуток підприємства зміна в чисельності персоналу не мала переважного впливу.

Щодо чисельності ми бачимо, що частка робітників у загальній чисельності працівників складає 85,5%-87,9%. Такий відсоток є великим і можна зробити висновок про раціональний розподіл робітничих та управлінських робочих місць на підприємстві. Впродовж 2021-2020 років частка робітників у загальній чисельності працівників зменшилась на 2,73%, впродовж 2022-2021 років – збільшилась на 1,29% та загалом за 2022-2020 роки зменшилась на 1,48%, таке зменшення не є суттєвим.

Обсяг виробництва товарної продукції в діючих цінах на одну гривню зарплати за 2021-2020 роки зменшився на 7,7%, а за 2022-2021 роки зріс на 0,51%. Загалом за 2022-2020 роки обсяг виробництва товарної продукції в діючих цінах на одну гривню заробітної плати зменшився на 7,23%. Оскільки фонд оплати праці зростає кожного року, а вартість виробленої товарної продукції зменшився впродовж 2021-20 років та збільшився у 2022-2021 роках, то є подібні зміни і в зміні коефіцієнту «Обсяг виробництва товарної продукції в діючих цінах на одну гривню зарплати».

Дохід (виручка) від реалізації продукції на одну гривню зарплати за 2021-2020 роки зменшився на 3,66%, а за 2022-2021 роки зріс на 0,43%. Загалом за 2022-2020 роки обсяг виробництва товарної продукції в діючих цінах на одну гривню заробітної плати зменшився на 3,24%. На таку зміну мав вплив показник доходу підприємства: у 2021-2020 роки зменшився на 0,04%,

а за 2022-2021 роки зріс на 1,49%. Загалом за 2022-2020 роки дохід збільшився на 1,45%, а фон оплати праці збільшився на 4,84%, тому показник «Дохід (виручка) від реалізації продукції на одну гривню зарплати» за 2022-2020 роки зменшився на 3,24%.

Сума прибутку на одну гривню зарплати збільшується щорічно: у 2021-2020 роках на 12,52%, у 2022-2021 роках на 0,18%, у 2022-2020 роках на 12,73%. Значення цього показника показують гарний результат діяльності компанії: підвищення прибутку та, як наслідок, підвищення заробітної плати.

Значення показника «Сума чистого прибутку на одну гривню зарплати» має позитивну динаміку збільшення: у 2021-2020 роках на 2,76%, у 2022-2021 роках на 3,29%, у 2022-2020 роках на 6,15%. Такі значення показують, що компанія має можливість робити всі необхідні витрати та раціонально розподіляє кошти.

Аналіз кадрового потенціалу є однією із ланок аналізу кадрового потенціалу підприємства. Ефективність роботи підприємства в сучасних умовах прямо залежить від рівня підготовки та використання кадрового потенціалу. Основні методи дослідження кадрового потенціалу – це аналіз кількості персоналу та аналіз якості персоналу. Кількісний аналіз – це дослідження показників його наявності, численного складу та руху. Якісна характеристика кадрового потенціалу відображає ступінь здібностей та спроможність персоналу виконувати необхідні функції на виробництві.

Нижче наведена структура персоналу “ЕКОENERGIYA”, яка характеризує чіткий розподіл працівників по відділах в залежності від виконуваних ними функцій.

В структурі компанії налічуються: ділянка технологічного обладнання, ділянка експлуатації, ділянка АСУ ТП та КВП, ділянка електротехнічного обладнання, хімічна ділянка, виробничо-технічна служба, служба інженерних комунікацій та споруд, газорегулювальна станція, адміністративно-господарський відділ, відділ з управління персоналом, відділ збуту

електроенергії та обліків енергоресурсів структурного підрозділу, відділ енергетичного планування та економічного аналізу, відділ бухгалтерського обліку та звітності, відділ матеріального забезпечення та підготовки виробництва. Основні функції ділянок, які пов'язані з виробництвом представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні функції ділянок, які пов'язані з виробництвом “ЕКОENERGIYA”

№	Назва відділу, ділянки, сектора	Чисельність працівників	Основні функції
1	Ділянка технологічного обладнання	28	Організація технічного обслуговування, проведення поточних та капітальних ремонтів тепломеханічного обладнання, механічного обладнання та вантажопідйомних машин та механізмів, проведення профілактичних заходів для забезпечення надійної та безперебійної роботи основного та допоміжного обладнання.
2	Ділянка експлуатації	50	Виконання виробничої програми з вироблення теплової та електричної енергії, організація експлуатаційного режиму основного та допоміжного тепломеханічного обладнання газотурбінної електростанції, забезпечення надійної роботи обладнання з вироблення електричної енергії.
3	Ділянка АСУ ТП та КВП	25	Забезпечення надійної та безперебійної роботи обладнання; організація безпечного виконання робіт із технічного обслуговування обладнання; планування, організація та проведення ремонтів обладнання АСУ ТП, КВП; проведення модернізації обладнання, організація навчання.

Закінчення таблиці 2.2

4	Ділянка електротехнічного обладнання	27	Виробництво електроенергії відповідно до виробничої програми; забезпечення надійної роботи генеруючого обладнання у складі енергосистеми; здійснення заходів щодо підвищення ефективності використання електричної енергії; забезпечення надійної, безпечної та безаварійної експлуатації електроустаткування.
5	Хімічна ділянка	22	Організація безпечного ведення експлуатаційного режиму роботи водопідготовчого обладнання та обладнання очисних споруд оборотного циклу, забезпечення надійної та безперебійної роботи обладнання з очищення та підготовки води, забезпечення безпечної експлуатації закріпленого обладнання.
6	Виробничо - технічна служба	7	Контроль та аналіз проведення проектних, пусконаладжувальних робіт обладнання, аналіз режимів роботи обладнання; розробка виробничих програм та календарних графіків діяльності газотурбінної електростанції, їх коригування протягом планованого періоду, розробкою нормативів для оперативно-виробничого планування.
7	Служба інженерних комунікацій та споруд	9	Організація та безпечне проведення робіт з обстеження, технічної експлуатації, проведення всіх видів ремонтів будівель, споруд та інженерних комунікацій; визначення експлуатаційних характеристик будівель та споруд газотурбінної електростанції.
8	Газорятувальна станція	7	Забезпечення безпечної роботи в газонебезпечних місцях, порятунок людей при аварійних і нечастих випадках в газовому господарстві та на об'єктах, що використовують вибухонебезпечні гази та інші шкідливі речовини; ліквідація аварії, що вимагає

			застосування газозахисної апаратури (дихальні апарати) и спеціального газорятувального обладнання.
--	--	--	--

Розроблено автором на основі документів компанії «EKOENERGIYA»

У спрощеному варіанті виробництво газу перетворюються на електроенергію. Але з основних функцій виробничих ділянок можна зробити більш детальний аналіз виробництва електроенергії. Усе обладнання, за яким потрібен догляд кваліфікованих спеціалістів з різних виробничих ділянок, об'єднується і розміщується в такій послідовності: газова турбіна - електрогенератор - парова турбіна - овердрайв - підвищений компресор. Але крім виробничих ділянок ще є відділи, робота яких не менш важлива. Основні функції відділів, які пов'язані з адміністративними процесами представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Основні функції відділів, які пов'язані з адміністративними процесами “EKOENERGIYA”

№	Назва відділу, ділянки, сектора	Чисельність працівників	Основні функції
1	Адміністративно-господарський відділ	7	Забезпечення господарського обслуговування та підтримання належного стану у службових приміщень газотурбінної електростанції відповідно до правил та норм виробничої санітарії та протипожежної безпеки; забезпечення роботи службового автотранспорту,.
2	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	4	Забезпечує ведення бухгалтерського, податкового обліку та складання звітності з метою своєчасного надання повної, правдивої та неупередженої інформації про стан та результати діяльності, забезпечує обліковою інформацією власних та

			сторонніх користувачів відповідно до чинного законодавства.
--	--	--	---

Закінчення таблиці 2.3

3	Відділ з управління персоналом	4	Організація та систематичне удосконалення кадрового забезпечення; пошук персоналу; приймання документів для укладення строкових трудових договорів; оформлення документів при укладенні трудових договорів з персоналом.
4	Відділ збуту електроенергії та обліку енергоресурсів структурного підрозділу	5	Ведення обліку обсягів споживаних енергоресурсів, організація робіт з формування погодинних макетів із вироблення та споживання електроенергії, моніторинг показників якості електроенергії, підготовка статистичної звітності та обов'язкової звітності.
5	Відділ матеріального забезпечення та підготовки виробництва	8	Організація діяльності щодо забезпечення доставки, обліку, зберігання, видачі матеріалів, сировини, обладнання, хімічних реагентів та інших видів товарно-матеріальних цінностей, що використовуються у виробничій та господарській діяльності газотурбінної електростанції; організація та контроль за оформленням заявок на постачання товарно-матеріальних цінностей.

Розроблено автором на основі документів компанії «EKOENERGIYA»

За даними, наведеними в табл. 2.3 видно, що компанія «EKOENERGIYA» має стандартні відділи такі як: відділ бухгалтерського обліку та звітності або відділ з управління персоналом. Крім цих відділів до адміністративних процесів належать нестандартні відділи такі як: відділ збуту електроенергії та обліку енергоресурсів структурного підрозділу. Це

відбувається через специфіку виробничого процесу. Розподіл персоналу за ділянками та відділами зображений на рисунку 2.2.

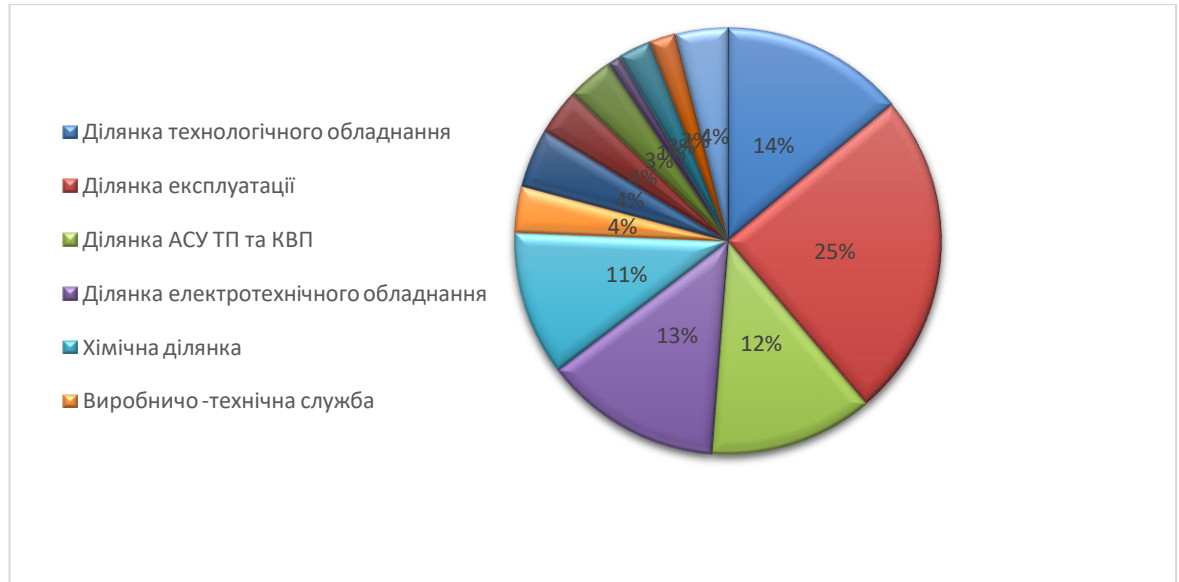


Рисунок 2.2- Розподіл персоналу “ЕКОENERGIYA” по відділам та ділянкам

Розроблено автором на основі документів компанії «ЕКОENERGIYA»

Згідно рис. 2.2 наглядно видно, що основну частину персоналу займають ділянка експлуатації – 25% та ділянка технічного обладнання 14%. Саму найменшу частину займає відділ з управління персоналом – 1%.

Планування потреби персоналу організації це одна з головних кадрових функцій, що включає визначення загальної кількості та структури робітників, розрахунок поточної та додаткової потреби персоналу, аналіз використання кадрів, оцінку балансу робочого часу. Більш детальна характеристика складу компанії “ЕКОENERGIYA” за стажем роботи за період 2020-2022 р. наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. - Розподіл персоналу “ЕКОENERGIYA” за стажем роботи в компанії за період 2020 -2022 р.

Стаж роботи	2020	2021	2022	Абсолютні відхилення 2020/2022, +/-	Відносні відхилення 2020/2022, %
До 2 років	20	15	27	+7	135
Від 2 до 5 років	28	31	36	+8	128,6
Більше 5 років	79	79	80	+1	101,3

Розроблено автором на основі документів компанії «ЕКОENERGIYA»

З аналізу персоналу за стажом роботи можна зробити такий висновок: на першому місці найбільша кількість працівників в компанії, які працюють більше 5 років – 80 осіб. На другому місці стоять працівники, які працюють від 2 до 5 років – 36 осіб. Останнє місце займають працівники, які працюють до 2 років – 27 осіб. Наглядно розподіл персоналу “ЕКОENERGIYA” за стажом роботи в компанії за період 2020-2022 роки зображений на рисунку 2.3.

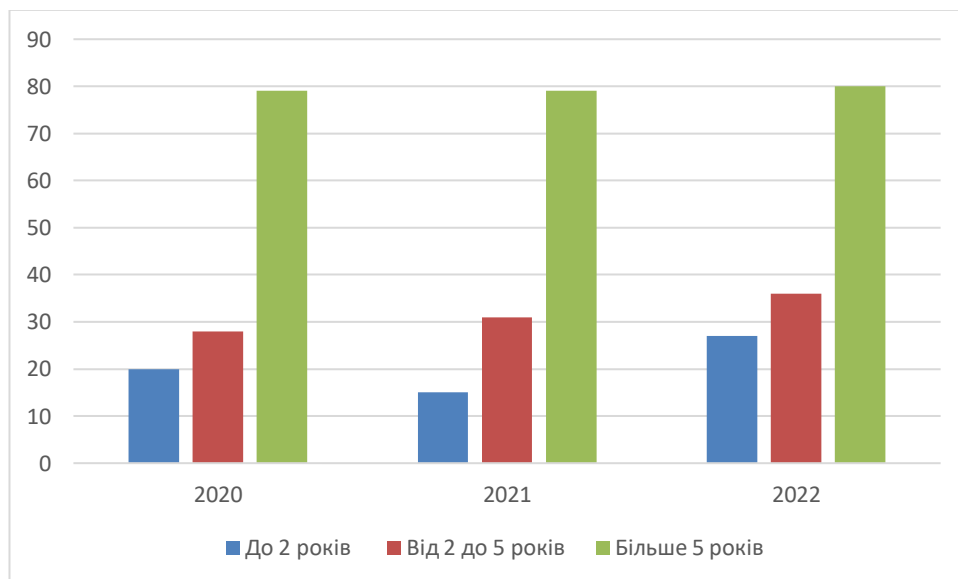


Рисунок 2.3- Розподіл персоналу “ЕКОENERGIYA” за стажом роботи в компанії за період 2020-2022 р.

Розроблено автором на основі документів компанії «ЕКОENERGIYA»

Характеристику складу компанії “ЕКОENERGIYA” можна продовжити за віковою структурою, яка подана у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. - Розподіл персоналу “ЕКОENERGIYA” за віковою структурою за період 2020 -2022 р.

Вікова структура	2020	2021	2022	Абсолютні відхилення 2020/2022, +/-	Відносні відхилення 2020/2022, %
До 28 років	19	21	25	+6	131,6
Від 28 до 50 років	75	76	79	+4	105,3
Більше 50 років	40	40	39	-1	97,5

Розроблено автором на основі документів компанії «ЕКОENERGIYA»

З аналізу персоналу за віком можна зробити такий висновок: на першому місці найбільша кількість працівників в компанії, які мають вік від 28 до 50 років – 79 людей. На другому місці стоять працівники, які мають вік більше 50 років – 39 людей. Останнє місце займають критерій працівники, вік яких становить до 28 років – 25 людей. Наглядно розподіл персоналу “ЕКОENERGIYA” за віком за період 2020-2022 р. зображений на рисунку 2.4.

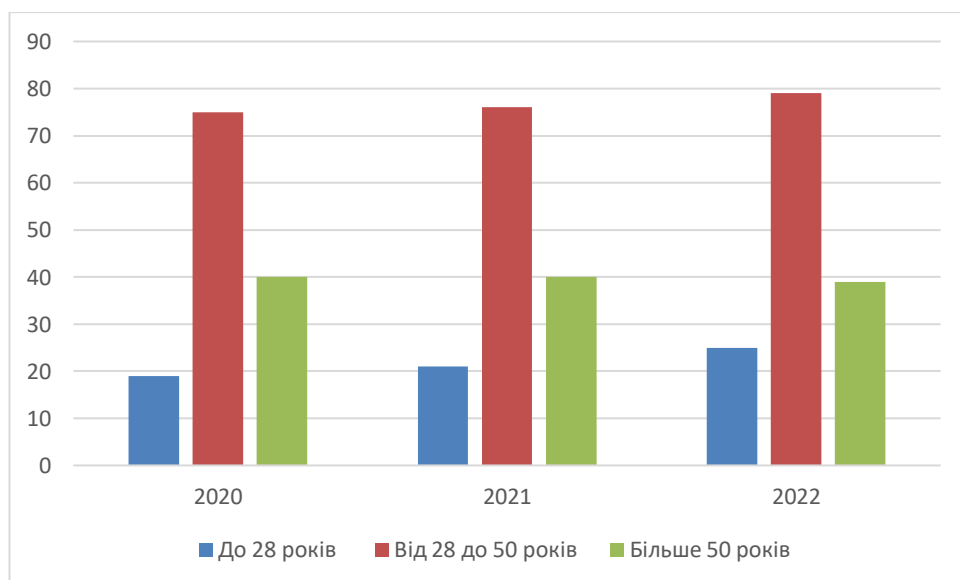


Рисунок 2.4 – Розподіл персоналу “ЕКОENERGIYA” за віком за період 2020-2022 р.

Розроблено автором на основі документів компанії «ЕКОENERGIYA»

Характеристику складу компанії “ЕКОENERGIYA” можна продовжити за статевою належністю, яка подана у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. - Розподіл персоналу “ЕКОENERGIYA” за статтю за період 2020-2022 р.

Статевий розподіл	2020	2021	2022	Абсолютні відхилення 2020/2022, +/-	Відносні відхилення 2020/2022, %
Чоловіки	103	104	105	+2	101,9
Жінки	33	34	38	+5	115,2

Розроблено автором на основі документів компанії «ЕКОENERGIYA»

З аналізу персоналу за статтю можна зробити такий висновок: на першому місці найбільша кількість працівників в компанії займають працівники чоловічої статті – 105 осіб. На другому місці стоїть персонал жіночої статті – 38 осіб. Наглядно розподіл персоналу “ЕКОENERGIYA” за статтю за період 2020-2022 р. зображений на рисунку 2.5.

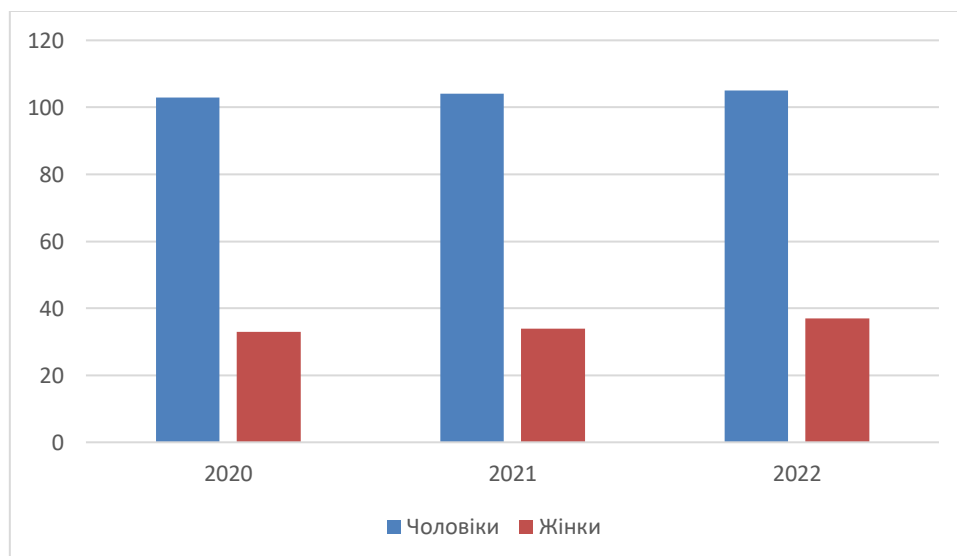


Рисунок 2.5- Розподіл персоналу “ЕКОENERGIYA” за статтю за період 2020 -2022 р.

Розроблено автором на основі документів компанії «ЕКОENERGIYA»

Згідно з аналізу компанії за період 2021-2023 можна зробити наступні висновки щодо складу персоналу ТОВ “ЕКОENERGIYA”:

1) Більшість персоналу компанії складає персонал зі стажем роботи більше 5 років. Це пов’язано з тим, що на підприємстві відсутня велика плинність персоналу, особливо це стосується ділянки експлуатації. Більшість персоналу ділянки експлуатації не сприймають роботу в “ЕКОENERGIYA” як тимчасову та ставляться до неї серйозно.

2) Частка персоналу, яка працює в компанії від 2 років, а також частка персоналу від 2 років до 5-ти років майже однакові. Це говорить про те, що працівники не затримуються в компанії більше, ніж на 2 роки. Тобто персонал починає шукати нову роботу, бо мови праці їх не влаштовують. Вони не розвивають свою кар’єру.

3) Більшість персоналу “ЕКОENERGIYA” середнього віку (від 28 до 50 років). Самий найменший відсоток це молодих спеціалістів, що обумовлено високими вимогами до посадових інструкцій. Склад персоналу більше 50 років майже не змінювався і залишився стабільним.

4) В компанії більшість працівників - це чоловіки. Хоча потрібно відмітити, що в компанії “ЕКОENERGIYA” немає ділення на суто чоловічі професії та жіночі. Чоловіки та жінки можуть займати посаду, які пов’язані з тяжкою фізичною працею (механік, слюсар-ремонтник), які пов’язані з офісною роботою (бухгалтер, секретар).

5) Кількість персонал “ЕКОENERGIYA” за три роки збільшився, що свідчить про розвиток компанії.

Сутність вищевикладеного зводиться до того, що відділ кадрів має найменшу кількість людей, а посадових обов’язків стільки ж скільки відділи, в яких працює в декілька разів більше людей. Тому можна дійти висновку, щодо необхідності впровадження системи аутсорсингу в управління

персоналом для компанії “ЕКОENERGIYA”.

2.2. Аналіз аутсорсингових процесів «ЕКОENERGIYA»

У компанії “ЕКОENERGIYA” вже був досвід у використанні аутсорсингових технологій. Відділ експлуатації звертався до аутсорсингової компанії. Для обґрунтування делегування бізнес функцій було зроблено аналіз робочого дня працівника. Тоді були виявлені бізнес процеси, які не встигали виконуватись начальником відділу експлуатації за графіком або виконувались неякісно через обмеженість в часі. Робочий день працівника зазначений у Додатку Б. Узагальнений графік робочого дня представлений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Узагальнений графік робочого дня начальника відділу експлуатації

Час	Завдання
З 6:00 до 10:00	— ознайомлення з відомістю параметрів роботи електростанції за попередню зміну; — проведення наради вже з персоналом своєї ділянки; — робота з електронною поштою, наказами; — зустрітися з заступником головного інженера для вияснення питань наявності дефектів обладнання та способів їх усунення; — усунення дефектів обладнання.
З 10:00 до 13:00	— обхід-огляд закріпленої території щодо підтримки чистоти; — усунення зауважень з приводу чистоти; — перевірка документації; — проведення тренінгу для працівників; — зняття показників роботи обладнання; — ухвалення звіту про виконану роботу персоналом ділянки з контролю за обладнанням;

	– опрацювання та усунення зауважень за результатами цільової перевірки; – заповнення журналу профілактичних робіт з охорони праці, журналу технічного обслуговування та перевірки пожежних кранів у паперовому вигляді.
313:00 до 16:00	– прийняти участь в оперативній нараді з охорони праці та промислової безпеки з роздрукованими показниками; – видача завдань, отриманих від вищого керівництва на оперативній нараді, підпорядкованому персоналу; – підготувати та видати змінні завдання оперативному персоналу на нічну зміну.

Аналіз робочого дня виявив дві критичні проблеми: нехватка часу на виправлення дефектів обладнання та непрофесійне навчання співробітників. Начальник відділу експлуатації не встигає виправити перебої в обладнанні, коли вони є. Тому приходить відкладати обхід-огляд закріпленої території щодо підтримки чистоти. А від цього залежить якісна робота обладнання та безпека працівників. Також було виявлено, що навчання, яке проходять працівники можуть бути не з професійним підходом. Тим паче, замість проведення тренінгу на тему «Згоряння компресора стисненого повітря блока №1 в умовах роботи енергоблока з навантаженням 50 МВт» працівник може приділити увагу іншим функціям, які мають бути виконані з 10:00 до 13:00.

На аналізі робочого дня були розроблені рекомендації і заходи з використання аутсорсингу на підприємстві “ЕКОENERGIYA” з урахуванням можливих результатів представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. - Рекомендації щодо усунення наявних проблем відділу експлуатації шляхом використання аутсорсингу в “ЕКОENERGIYA”

№	Проблема	Рекомендації	Заходи	Результат
1	Нехватка часу на виправлень дефектів обладнання, якщо вони з'являлись на зміні. Це призводило до поломки заново через деякий час.	Проведення оцінки витраченого часу на поладження дефектів	Залучення компанії аутсорсера стосовно неочікуваних ситуацій з обладнанням	Зменшення ризику дефекту обладнання, якісна робота
2	Непрофесійне навчання працівників	Перевірка кваліфікаційних вимог	Передача освітніх функцій на аутсорс	Зниження витрат робочого часу на навчання

Розроблено автором на основі документів компанії «ЕКОENERGIYA»

Таким чином, завдяки використанню аутсорсингових технологій було вирішено декілька недоліків організації бізнес процесів. Як результат впровадження аутсорсингу начальник відділу експлуатації почав ефективно та вчасно виконувати свої завдання. Ризик виявлення дефекту обладнання було зменшено, так як за ним почали доглядати професіонали. Делегування освітніх функцій допомогли підвищити рівень технічного навчання для персоналу.

Крім того, потрібно відмітити економічний ефект. Тому що періодично запросити двох професіоналів з компанії аутсорсингу виявилось дешевше, ніж наймати двох додаткових людей у штат.

Але на даний момент робити аналіз впровадження аутсорсингових технологій на основі робочого дня, я вважаю, неповним. Отже, пропоную додати SWOT-аналіз та знайти процеси, які можна віддати на аутсорс. Тому що саме SWOT-аналіз допомагає розгледити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на бізнес процеси. При аналізі бізнес процесів для аутсорсингу це корисно, тому що будуть виявлені можливості оптимізації, зниження рівня витрат, покращення ефективності. У той час, як аналіз робочого дня співробітників частіше ставить фокус на поточній продуктивності діяльності компанії. А SWOT-аналіз дає стратегічну перспективу для прийняття рішення

про внутрішню залученість. Після виявлення слабких сторін у компанії потрібно обрати самий «проблемний» відділ. У проблемному відділі зробити аналіз робочого дня працівників. Аналіз робочого дня співробітників допоможе поставити фокус на поточній продуктивності діяльності компанії.

SWOT-аналіз (Strengths - сильні сторони, Weaknesses - слабкі сторони, Opportunities - можливості та Threats- загрози) — це система, яка використовується для оцінки конкурентної позиції компанії та розробки стратегічного планування. SWOT-аналіз оцінює внутрішні та зовнішні фактори, а також поточний і майбутній потенціал. SWOT-аналіз призначений для полегшення реалістичного, заснованого на фактах і даних погляду на сильні та слабкі сторони організації, ініціатив або в її галузі. Організація повинна підтримувати точність аналізу, уникаючи попередньо сформованих переконань або сірих зон і натомість зосереджуючись на контекстах реального життя [57].

Сильні сторони «ЕКОENERGIYA». Сильні сторони компанії перераховують організацію та відображають усе, що робить компанію успішною та дає конкурентну перевагу над конкурентами. Сильні сторони «ЕКОENERGIYA» такі:

- 1) низька плинність персоналу;
- 2) програми постійного навчання працівників;
- 3) відсутність дефіциту бажаних працівників;
- 4) щільна комунікація з постійними клієнтами;
- 5) кваліфікований персонал.

Аналіз слабких сторін визначає негативні чинники внутрішнього середовища, що свідчить про зони «просадки», які перешкоджають економічному зростанню. Слабкі сторони «ЕКОENERGIYA» наступні:

- 1) складність у пошуку підходящого працівника;
- 2) зниження якості роботи;

3) потрібно багато часу, щоб допустити нового працівника до роботи з обладнанням;

4) висока вартість утримання штату співробітників;

5) висока вартість програми навчання працівників.

Можливості включають аналіз позитивних факторів зовнішнього середовища, які відображають прихований потенціал підприємства.

Можливості «ЕКОENERGIYA» такі:

1) можливість розширення штату для праці на новому енергоблоку;

2) можливість розширення програм для підвищення кваліфікації;

3) можливість розробки програми професійного зростання ;

4) завдяки унікальності виробництва підвищити рівень заробітної плати;

5) використовувати потенціал мотивації працівників.

Аналіз загроз визначає негативні фактори, що відображає ризики зовнішнього середовища, які ускладнюють досягнення мети організації.

Загрози «ЕКОENERGIYA» такі:

1) висока вартість кадрових помилок;

2) складність в знаходженні одразу готових професіоналів;

3) неправильне оцінювання працівника, внаслідок чого довгий і дорогий пошук, навчання, адаптація нового співробітника;

4) загроза неправильного вибору нового працівника, який може розповсюджувати особливості виробничого процесу;

5) рівень задоволеності працівників зменшується з кожним роком;

При визначенні бізнес стратегії компанії необхідно співвідносити всі фактори між собою і дотримуватися алгоритму дій. У таблиці 2.9 наведені результати SWOT-аналізу «ЕКОENERGIYA».

Таблиця 2.9. - SWOT-аналіз структури персоналу «ЕКОENERGIYA»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- низька плинність персоналу; - програми постійного навчання працівників; - відсутність дефіциту бажаючих працювати; - щільна комунікація з постійними клієнтами; - кваліфікований персонал.	- складність у пошуку підходящого працівника; - зниження якості роботи; - потрібно багато часу, щоб допустити нового працівника до роботи з обладнанням; - висока вартість утримання штату співробітників; - висока вартість програми навчання працівників.
- Можливості	- Загрози
- можливість розширення штату для праці на новому енергоблоку; - можливість розширення програм для підвищення кваліфікації; - можливість розробки програми професійного зростання ; - завдяки унікальності виробництва підвищити рівень заробітної плати; - використовувати потенціал мотивації працівників.	- висока вартість кадрових помилок; - складність в знаходженні одразу готових професіоналів; - рівень задоволеності працівників зменшується з кожним роком; - загроза неправильного вибору нового працівника, який може розповсюджувати характеристики виробництва; - рівень заохочування працівників зменшується з кожним роком.

Розроблено автором на основі документів компанії «EKOENERGIYA»

З наведеного SWOT-аналізу можна помітити, що людський персонал фігурує в усіх критеріях. В сильних сторонах персонал представлено, що в компанії є кваліфіковані кадри. В слабких сторонах було показано про зниження якості роботи та складність у пошуку підходящого персоналу. В можливостях представлено, що компанія може розробити програми професійного зростання. В загрозах написана головна проблема в людському персоналі це нестача працівників через труднощі пошуку відповідних

спеціалістів. Що призводить до можливості дефіциту висококваліфікованих працівників.

Отже, можна зробити висновок зі SWOT-аналізу, що відділ з управління людськими ресурсами має складну задачу, як пошук висококваліфікованого персоналу. Також потрібно відмітити зниження якості роботи та низький рівень заохочування працівників. Це може бути викликано через низьку систему мотивації працівників, яку розробляє кадровий відділ.

Для того, щоб обрати функції, які можна передати на аутсорсинг у відділі з управління персоналом, необхідно провести більш конкретний аналіз, а саме робочого дня працівників. Повний робочий день головного спеціаліста з відділу кадрів представлений в Додатку В.

Узагальнений графік робочого дня представлений у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Узагальнений графік робочого дня головного спеціаліста відділу кадрів

Час	Завдання
З 6:00 до 10:00	– Робота з ПК – перевірка наявності підпису генерального директора на наказів з минулого робочого дня; – участь у ранковій нараді із начальником відділу; – проведення наради з колегами по відділу, планування та координування роботи на поточний день; – робота з ПК-робота з електронною поштою; ознайомлення з наказами, що надійшли, розпорядженнями, вивчення нормативної документації; – взаємодія із начальниками інших відділів з питань наявності вільних вакансій; – перегляд та внесення змін до штатного розпису працівників компанії; – взаємодія з працівниками інших ділянок та служб у телефонному режимі для вирішення питання щодо відпусток, лікарняних.

Закінчення таблиці 2.10

З 10:00 до 13:00	– Робота з головною печаттю компанії на важливі документи; – подання документів на підпис; – обговорення зауважень, якщо вони є і як їх виправити; – проконтролювати підписи начальників в журналі ведення призначених/звільнених; – забрати підписані документи; – зарезервувати накази; – перехід до підвалу для зібрання необхідних трудових; – віднести до бухгалтерії журнал з рангами, відпустками, якщо працівник вирішив обрати грошову компенсацію замість днів відпочинку; – контролює проведення навчання для конкретних співробітників з різних тем: підвищення кваліфікації, вивчення іноземних мов, підтвердження рівня володіння рідної мови; – робота з ПК – контроль ведення програми особових справ усіх працівників; – Опрацювання внутрішніх проєктів.
З 13:00 до 16:00	– Формування особистої справи нового співробітника; – запрошення на ознайомлення персоналу різних відділів і ділянок в телефонному режимі з оцінюванням; – робота з ПК – підготовка вхідних проєктів в системі (наприклад, службові записки); – участь в оперативній нараді з приводу відповіді на журналістське розслідування; – робота з ПК - перевірка електронної пошти, реєстру наказів та розпоряджень; – участь в проведенні співбесід; – участь у щоденній оперативній нараді з керівництвом без кандидатів; – закриття конкурсу на сайті компанії; – підготовка документів для видачі новому працівнику;

	– робота з ПК – підготовка до внесення нового працівника в систему компанії; – опрацювання сертифікатів працівників, які були зібрані за день.
--	---

Розроблено автором на основі документів компанії «ЕКОENERGIYA»

Аналіз робочого дня виявив проблему, яка потім може виявитися загрозою на підприємстві. Недостатня якісна розробка системи мотивації, що в майбутньому приведе до критичного зниження ефективності праці.

На нашу думку, узагальнюючи SWOT-аналіз та аналіз робочого дня було виявлено два недоліка. SWOT-аналіз показав зниження рівня ефективності, що виникла через погану систему мотивації. Аналіз робочого дня показав недостатність часу на пошук висококваліфікованого персоналу. Тому бізнес процеси такі як: пошук висококваліфікованого персоналу та розробка системи мотивації варто віднести до аутсорсингових технологій.

Якщо цього не зробити, то довгий пошук персоналу може в майбутньому привести до дефіциту співробітників. А погана налаштована система мотивації приведе до зміну клімату в колективі, невчасність виконання завдань. Тим паче, що компанія «ЕКОENERGIYA» вже мала позитивний досвід з компаніями аутсорсерами. Тому система впровадження аутсорсингових технологій в управлінні персоналом потрібно повинна бути без додаткових проблем.

2.3 Визначення ефективності аутсорсингу “ЕКОENERGIYA”

Впровадження аутсорсингових технологій в управлінні персоналом в діяльності “ЕКОENERGIYA” забезпечить стабільність розвитку підприємства, підвищення гнучкості, оптимальне використання внутрішніх

ресурсів. За таких умов усі економічні впливи відносно можна поділити на дві категорії:

1. Прямий економічний вплив від впровадження аутсорсингу персоналу. Зменшення витрат на персонал, підвищення продуктивності, ефективності.

2. Непрямий економічний вплив від впровадження аутсорсингу персоналу. До розряду непрямих впливів можна віднести підвищення прозорості бізнес процесів найму персоналу, підвищення конкурентоспроможності, чіткий розподіл зон відповідальності.

Можливі ефекти впровадження аутсорсингу персоналу представлені на рис. 2.6.

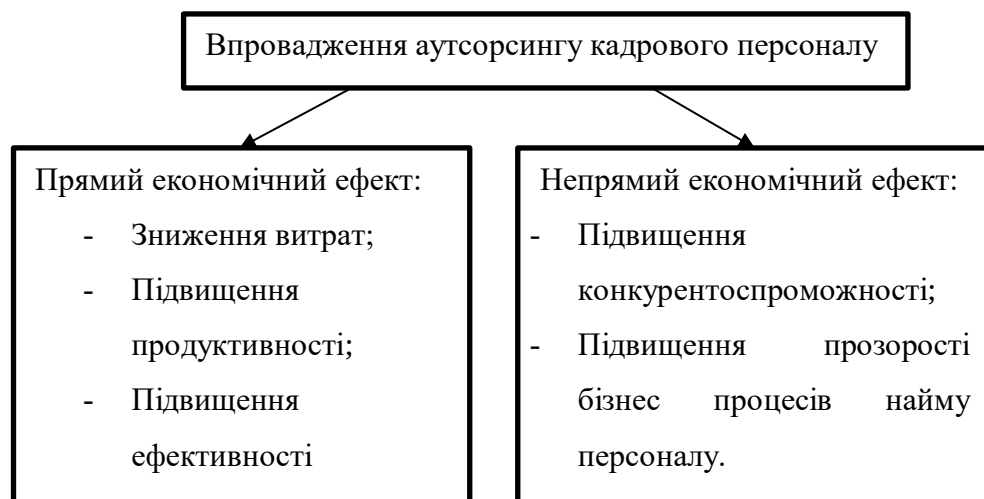


Рисунок 2.6- Можливі ефекти впровадження аутсорсингу

Розроблено автором за даними [57]

На практиці, зазвичай визначають ефективність аутсорсингу порівнянням витрат, які йдуть на оплату праці працівників компанії замовника і витрат, які йдуть на оплату праці працівників компанії аутсорсера. Проте, таке визначення ефективності використання аутсорсингу не є повністю правильним. Бо в такому випадку не рахуються інші витрати.

Витрати у визначенні ефективності є не тільки на заробітну плату. Бувають ще витрати на забезпечення, які пов'язані з процесом, який повинен перейти на аутсорс, а саме витрати на: технологічний процес, програмне забезпечення, організацію виробничого процесу. Крім того, є витрати, які пов'язані з працівниками. Такими витратами можуть виступати: оплата відпусток, лікарняних, штрафів.

Таким чином, оцінювання ефективності аутсорсингу треба здійснювати сукупно, інакше рахувати усі доходи і витрати на кожному з етапів впровадження аутсорсингу людського персоналу.

Аналізуючи ефективність кадрового аутсорсингу, часто роблять порівняння фактичних показників діяльності компанії до та після впровадження аутсорсингових технологій. Водночас хоча і головною, але в той же час достатньо розбіжною ціллю для компанії є вибір плану показників оцінки ефективності аутсорсингових технологій. Для того, щоб вірно скласти цю систему, першочергово потрібно мати розуміння сенсу основних завдань, які керівники вкладають, приймаючи рішення щодо впровадження кадрового аутсорсингу. Керуючи частіше обирають завдання, які збільшують прибуток і зменшують витрати, тобто короткострокові. Або можуть обрати завдання тільки для збільшення економічного потенціалу – довгострокові.

Через це, аналіз ефективності кадрового аутсорсингу можна здійснювати на основі кількісних і якісних параметрів. Сутність і визначення оцінки ефективності використання аутсорсингу персоналу подані на рисунку 2.7.



Рисунок 2.7 - Показники оцінки ефективності аутсорсингу на підприємстві

Розроблено автором за даними [52]

Кількісні показники означають вартісну точку бачення діяльності компанії. Вчені визначають їх як абсолютні показники. Абсолютні показники потрібні для аналізу відхилення реальних доходів, прибутку, витрат від базових значень. Таки чином, складається результат ефективності впровадження кадрового аутсорсингу. Ще бувають відносні показники, які допомагають надати оцінку ефективності використання фінансових, трудових

ресурсів, основних фондів, до того ж інших компонентів, які утворюють нові економічні можливості компанії і беруть участь у процесі аутсорсингу в управлінні людського персоналу .

Якісні показники означають наскільки покращилась основна діяльність компанії, маючи на увазі якість роботи, яка пропорційна прибутковості та збільшенню попиту клієнтів. Іншими словами, ефективність впровадження кадрового аутсорсингу в компанії можна порахувати використовуючи якісні показники:

- оптимізація організаційної структури;
- зростання вартості інноваційної продукції;
- покращення якості надання послуг.

Як було зазначено в попередньому розділі в компанії «ЕКОENERGIYA» була виявлена загроза – зниження задоволеності працівників з кожним роком. У зв'язку з цим я пропоную розробити анкету щодо встановлення висновку о якості роботи з компанією аутсорсером. Усі працівники та керівники мають пройти опитування. Вони заповнюють опитувальник, щоб надати свої відгуки від впровадження аутсорсингових технологій. Анкетування працівників представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11. – Відгук працівників про впровадження аутсорсингу у діяльності організації «ЕКОENERGIYA» при проведенні експрес–діагностики

№	Ствердження	Бали
1.	Працівники були проінформовані про цілі та переваги впровадження аутсорсингу	
2.	Аутсорсинг позитивно вплинув на якість роботи	
3.	Працівники були підготовлені до співпраці з компанією аутсорсера	
4.	Була налагоджена комунікація між працівниками та компанією аутсорсера	
5.	Працівники могли звернутися до керівника за допомогою в процесі аутсорсингу	

Закінчення таблиці 2.9

6.	Аутсорсинг допоміг працівникам сконцентруватися на більше важливих задачах	
7.	Працівникам було проведено навчання, як взаємодіяти з компанією аутсорсера	
8.	Аутсорсинг знизив завантаженість працівників	
9.	Працівники відчують зниження стресу через делегування обов'язків	
10.	Аутсорсинг знизив розходи	
11.	Працівники бачать покращення робочого процесу	
12.	Аутсорсинг сприяє розвитку нових навиків і можливостей для співробітників	
13.	Працівники відчують, що їхня думка стосовно аутсорсинга важлива для керівництва	
14.	Аутсорсинг підвищив конкурентоспроможність компанії	
15.	Працівники мають здатність оцінити роботу компанії аутсорсера	
16.	Аутсорсинг зменшив строки виконання проєктів	
17.	Ступень ризику зменшився при впровадженні аутсорсинга	
18.	Аутсорсинг збільшив прибуток	
19.	Аутсорсинг не протирічив цілям та місії компанії	
20.	Працівники готові звернутися до цього досвіду знов	

Розроблено автором на основі документів компанії «EKOENERGIYA»

Як можна побачити, що опитувальник складається з 20 стверджень. Ствердження про аутсорсингові технології з управління персоналом формуються, для об'єктивного висновку, на основі позитивних і негативних стверджень. Також кожне ствердження має свою оцінку, наскільки працівник згоден чи незгоден з ним.

Важливість кожного питання для організації відмічаються балами (від 0 до 5 балів):

0 балів – працівник зовсім не погоджується стосовно ствердження;

- 1 бал – працівник не зовсім погоджується стосовно ствердження;
- 2 бали – працівник більше не погоджується стосовно ствердження;
- 3 бали – працівнику важко визначитися стосовно ствердження;
- 4 бали – працівник більше згоден стосовно ствердження;
- 5 балів – працівник однозначно згоден стосовно ствердження.

Чим більша цифра у відповіді – тим більша вірогідність отримання позитивного рішення об успішності впровадження аутсорсингу. Отриманий загальний бал може бути віднесений до одного з проміжку:

- Від 0 до 35;

Впровадження аутсорсингових технологій вважається недоцільним. Більшість працівників ставили оцінки 0,1,2. Це говорить про те, що компанії краще виконувати бізнес процеси своїми силами.

- Від 36 до 62;

Впровадження аутсорсингових технологій вважається доцільним. Більшість працівників ставили оцінки 2,3,4. Це говорить про те, що компанії краще передати не весь бізнес процес, а тільки окремі бізнес функції.

- Від 62 до 100.

Впровадження аутсорсингових технологій вважається доцільним. Більшість працівників ставили оцінки 3,4,5. Це говорить про те, що компанії краще передати весь бізнес процес.

На закінчення хочемо зазначити, що хоч кадровий аутсорсинг є досить нерозвинутим, але позитивним є той факт, що компанія «ЕКОENERGIYA» впровадила аутсорсингові технології у свій передовий досвід управління персоналом.

Основними мотивами впровадження аутсорсингу в управлінні персоналом, вважаємо такі: необхідність в економії витрат на персонал та підвищення конкурентоспроможності компанії. Потрібно зазначити, що успіх впровадження аутсорсингових технологій в управлінні персоналом відбудеться тільки тоді, коли буде побудована чітка комунікація, прозора взаємодія між виконавцем і

замовником шляхом встановлення взаємодовіри між ними.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ “ЕКОENERGIYA”

3.1. Основні напрями поліпшення аутсорсингу “ЕКОENERGIYA”

Після аналізу бізнес процесів, обґрунтування доцільності делегування компанії аутсорсеру бізнес функцій потрібно зробити дослідження послуг, які можуть надаватись на аутсорсинговому ринку та обрати партнера для плідної співпраці. У процесі аналізу аутсорсингового ринку головною ціллю є коефіцієнт потенційної можливості ринку задовольнити компанію замовника, а більш конкретно, це знати наскільки компанії аутсорсери можуть виконувати бізнес функції, які компанія може делегувати.

Вибір компанії аутсорсера здійснюється на основі визначених критеріїв, які встановлює компанія замовник. Тому стадія, коли компанія замовник визначає свої умови є одною із найважливіших завдань у виборі компанії аутсорсера. Тому що саме за критеріями буде визначатися оцінка компанії аутсорсеру після конкурсу.

Також, при виборі аутсорсера потрібно знати кількість можливих компаній, з якими буде проходити сумісна робота. Оскільки, налагоджувати комунікацію та взаємодіяти з декількома компаніями аутсорсерами більш ефективніше, але водночас це підвищує складність у взаєморозумінні та знижує рівень контролю за виконавцями. Відтак, вибір кількості компаній аутсорсерів залежить від можливості розділити виконання бізнес процесів, які плануються передати на декілька стадій.

Ми пропонуємо проводити порівняння компаній за 5 критеріями:

- 1) Вартість послуги;

Вартість один з головних критерії для оцінки імовірності співпраці з компанією. Звісно, у кожної компанії своя цінова політика, яка складається з декілька факторів: досвід роботи, репутація, вартість представленої послуги. Але компанії замовнику “ЕКОENERGIYA”, на нашу думку, краще обрати середню ціну на ринку. Маленька вартість послуги може відлякувати, оскільки компанія аутсорсер, скоріш за все, тільки новачок на ринку і може допускати елементарні помилки. В той час, як самий дорогий чек за роботу теж не буде гарантувати ідеального виконання послуг.

2) час виконання бізнес процесу;

Перед спільною роботою потрібно обговорити строки за які компанія аутсорсер буде готова виконати роботу. Якщо з розробкою системи мотивації можна не ставити жорстких меж, то з рекрутментом так не вийде. У компанії “ЕКОENERGIYA” є свої терміни за які потрібно знайти кандидата. Якщо пошук професіонала займе довше часу, то компанія буде втрачати гроші та втрачати ефективність.

3) досвід на ринку;

У компанії з досвідом точно буде сформовано репутацію. Її легко можна відстежити за кількістю клієнтів та їх відгуками. Оскільки, саме гарна репутація та досвід є важливими факторі при виборі партнера.

4) переваги та недоліки компанії;

Перед тим, як починати співпрацю необхідно зробити аналіз компанії та виявити її переваги та недоліки. Можливо, для компанії “ЕКОENERGIYA” будуть підходящі умови для співпраці, що можна буде занести до переваг. Наприклад, це може бути знижка, якщо компанія звернеться за аутсорсингом одразу двох бізнес процесів: рекрутингом та розробкою системи мотивації. Або навпаки, компанія виявиться в іншому місті і послуги будуть коштувати дорожче через логістику. Таким чином, після підрахунку переваг та недолік необхідно зробити їхній аналіз та виявити, що буде краще для компанії.

В таблиці 3.1 представлено порівняння двох компаній аутсорсерів з пошуку персоналу «H_ART» та «Smart Solution».

Таблиця 3.1 – Порівняння двох компаній аутсорсерів з пошуку персоналу «H_ART» та «Smart Solution»

Пропозиції компанії	Компанія «H_ART»	Компанія «Smart Solution»
Вартість послуги	- 17% річного доходу для всіх категорій співробітників при купівлі послуги пошуку персоналу; - 12% річного доходу для всіх категорій співробітників при купівлі двох послуг: послуги пошуку персоналу та послуги розробки системи мотивації персоналу	- 13% річного доходу лінійного персоналу; - 17% річного доходу middle менеджменту; - 25% річного доходу топ менеджменту.
Період пошуку одного кандидата	90 днів (3 місяці)	90 днів (3 місяці)
Досвід роботи на ринку	16 років	14 років
Переваги	- Співпрацює з ЄБРР; - прогнозує збільшення продуктивності праці на 5% і більше; - прогнозує збільшення рентабельності підприємства на 12 % та вище	- Гарантує повну конфіденційність інформації щодо зарплат співробітників; - сертифікована за міжнародними стандартами ISO 9001:2015 та OHSAS 18001:2010; - має найбільший резерв персоналу для аутсорсингу.
Недоліки	- Не гнучкий пакет послуг з пошуку персоналу; - велика вартість пакета послуг.	- Не оцінюється рівень англійської мови;

		- неможлива наявність представника від компанії замовника на співбесіді.
--	--	--

Розроблено автором на основі документів компанії «H_ART» та «Smart Solution»

Консалтингова компанія «H-ART» здійснює свою діяльність з 2007 року. За цей час було реалізовано понад 109 консалтингових проектів різних цільових спрямувань. Географія консалтингових послуг, які надає компанія включає не тільки Київ і територію України, а й країн СНД. Основні послуги компанії «H-ART»:

- Розробка ефективної системи мотивації персоналу, оцінка персоналу підприємства;
- оптимізація фонду оплати праці;
- рекрутинг.

Основні клієнти компанії «H-ART»: METRO, ASTRA, РІА БЛІЦ. Проведемо розрахунок вартості послуг на рік з пошуку персоналу компанії «H_ART» (табл. 3.2). Кількість вакансій, що потребують пошуку персоналу на рік, складена на основі статистичних даних “ЕКОENERGIYA” впродовж двох останніх років.

Таблиця 3.2 - Розрахунок річної вартості послуг на рік з пошуку персоналу компанії «H_ART»

№ п/п	Категорії працівників	Кількість вакансій для пошуку впродовж року	Річна заробітна плата одного працівника, грн.	Вартість послуги «H_ART» при купівлі однієї послуги 17%	Вартість послуги «H_ART» при купівлі двох послуг 12%
1	Робітники	6	135 600,00	138 312,00	97 632,00
2	Інженери	2	216 000,00	73 440,00	51 840,00
3	Топ-менеджери	1	276 000,00	46 920,00	33 120,00
	Разом		627 600,00	258 672,00	182 592,00

Розроблено автором за даними компанії «H_ART»

Можна відмітити, що вартість послуг у компанії «H-ART» складає 258 672 грн. при сплаті однієї послуги та 182 592 грн. при сплаті двох послуг одночасно.

Компанія «Smart Solutions» – провідний провайдер HR-послуг та послуг аутсорсингу бізнес-процесів в Україні, Казахстані, Узбекистані, Киргизстані. Надаючи повний комплекс HR послуг, компанія компетентно вирішує всі питання процесів управління персоналом, дозволяючи клієнтам фокусуватися на основному виді діяльності. Основні послуги компанії «Smart Solutions»:

- Підбір персоналу;
- кадрова документація;
- охорона праці і пожежна безпека.

Основні клієнти компанії «Smart Solutions»: Henkel, MARS, Gorenje. Проведемо розрахунок вартості послуг на рік з пошуку персоналу компанії «Smart Solutions» (табл. 3.3). Кількість вакансій, що потребують пошуку персоналу на рік, складена на основі статистичних даних “EKOENERGIYA” впродовж двох останніх років.

Таблиця 3.3 - Розрахунок вартості послуг на рік з пошуку персоналу компанії «Smart Solution»

№ п/п	Категорії працівників	Кількість вакансій для пошуку впродовж року	Річна заробітна плата одного працівника, грн.	Вартість послуги «Smart Solution» у %	Вартість послуги «Smart Solution» у грн.
1	Робітники	6	135 600,00	13	105 768,00
2	Інженери	2	216 000,00	17	73 440,00
3	Топ-менеджери	1	276 000,00	25	69 000,00
	Разом		627 600,00		248 208,00

Розроблено автором за даними компанії «Smart Solution»

Можна відмітити, що вартість послуг складає 248 208 грн. за пошук персоналу. Крім аутсорсингових компаній, які можуть запропонувати послуги з рекрутингу потрібно зробити порівняння компаній, які пропонують

впровадити ефективну систему мотивації на підприємстві “EKOENERGIYA”. В таблиці. 3.4 представлено порівняння двох аутсорсингових компаній для розробки системи мотивації персоналу «H_ART» та «Sun One».

Таблиця 3.4 – Порівняння компаній аутсорсингу для розробки системи мотивації персоналу «H_ART» та «Sun One»

Пропозиції компанії	Компанія «H_ART»	Компанія «Sun One»
Вартість послуги, грн.	50 000,00	45 000,00
Період складання системи мотивації персоналу	5 днів	3-4 дня
Досвід на ринку	16 років	14 років
Переваги роботи	- Співпрацює з ЄБРР; - прогнозує збільшення продуктивності праці на 5% і більше; - прогнозує збільшення рентабельності підприємства на 12 % та вище	- Дотримуються термінів та бюджетів; - працюють по всій Україні – надають послуги влюбий точці; - роблять звіти для контролювання витрат та прогресу.
Недоліки	- розробка системи мотивації працівників є додатковою до основного пакета «Підтримка основних HR процесів»; - Компанія має досвід з великими підприємствами, які нараховують велику численність штату. З середнім підприємством компанія не має досвіду в співпраці.	- Не обіцяють повної ефективності від провадження системи мотивації; - Складна комунікація через недостатню кількість менеджерів.

Розроблено автором на основі документів компаній «H_ART» та «Sun One»

Компанія «Sun One» - позиціонує себе, як агенція тимчасового найму надає тимчасовий, сезонний та постійний персонал. Як професійний роботодавець обслуговує персонал клієнтів по всій Україні. Працює з 2009 року. Основні послуги компанії «Sun One»:

- Охорона праці;
- складання системи мотивації;
- обслуговування персоналу.

Основні клієнти компанії «Smart Solutions»: Hilton, INTERPIPE, KUEHNE+NAGEL. В таблиці 3.5 представлено порівняння вартості всіх компаній аутсорсерів.

Таблиця 3.5 - Вартість послуг компаній

№ п/п	Назва послуги	Пошук персоналу, грн.	Розробка системи мотивації персоналу, грн.
1	«H_ART» При купівлі однієї послуги	258 672,00	50 000,00
2	«H_ART» При купівлі двох послуг	182 592,00	50 000,00
3	«Smart Solution»	248 208,00	х
4	«Sun One»	х	45 000,00

Розроблено автором на основі документів компаній

Найвища вартість послуг пошуку персоналу – у компанії «H_ART» при сплаті тільки послуги з пошуку персоналу, найменша вартість пошуку персоналу теж у компанії «H_ART», але при сплаті двох видів послуг: послуги з пошуку персоналу та розробки системи мотивації персоналу.

Найвища вартість послуги з розробки системи мотивації персоналу у компанії «H_ART», найменша вартість цієї ж послуги у компанії «Sun One».

При сплаті двох видів послуг найвигідніше підписати угоду про співробітництво з компанією «H_ART», приймаючи до уваги найсильніші сторони компанії та загальну вартість послуг.

Після стадії обирання компанії потрібно розробити рекомендації, заходи, які можуть допомогти усунути наявні проблеми. Також прописати очікуваний результат, який буде очікуватися від компанії. Розроблені рекомендації і заходи з використання аутсорсингу в управлінні персоналом на підприємстві “ЕКОENERGIYA” з урахуванням можливих результатів представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6. - Рекомендації щодо усунення існуючих проблем відділу управління персоналу завдяки використанню аутсорсингу менеджменту персоналу в “ЕКОENERGIYA”

№	Проблема	Рекомендації	Заходи	Результат
1	Розроблення системи мотивації персоналу	- Провести співвідношення між організаційною структурою компанії та існуючої системи мотивації; - Оновити соціальний пакет; - Оновити систему змінної заробітної плати.	Залучення компанії аутсорсера стосовно розроблення системи мотивації персоналу	- Зниження плинності кадрів; - підвищення якості праці; - формування дружньої атмосфери в колективі.
2	Довгий пошук персоналу	- Провести аналіз витраченого робочого часу на пошук персоналу; - Порахувати витрати на пошук персоналу; - Провести аналіз джерел для пошуку персоналу.	Передача рекрутингових функцій на аутсорс	- Зменшення робочого часу на пошук персоналу; - Зниження витрат на пошук персоналу; - Збільшиться якість виконаної роботи.

Розроблено автором на основі документів компанії «ЕКОENERGIYA»

Рекомендації у проблемі розроблення системи мотивації персоналу показали доцільність проведення співвідношення між організаційною структурою компанії та існуючої системи мотивації. Як було визначено, персоналу не вистачає мотивації, тому що керівництво приділяє недостатньо уваги до цього, через це посадові обов'язки виконуються з запізненням і працівники не встигають зробити більше. Це говорить про те, що розроблення системи мотивації є окремим самостійним елементом в HR-проєктуванні та віднімає багато часу у працівників відділу кадрів. Тому були запропоновані рекомендації щодо залучення компанії аутсорсера стосовно розроблення системи мотивації персоналу. Завдяки заходам, які можуть бути прийняті знизиться плинність кадрів, підвищиться якість праці, буде сформована більш дружня атмосфера в колективі.

У проблемі довгого пошуку персоналу були надані рекомендації проведення аналіз часу, який витрачають на рекрутинг. Було виявлено, що виставлення вакансій не допомагає пошуку працівників, бо компанія "EKOENERGIYA" вимагає висококваліфікованих професіоналів для роботи на спецефічному обладнанні. Тому пасивний пошук кандидатів не підходить. Працівник відділу кадрів повинен звертатися до HR агентств, які надають доступ до своєї бази для пошуку працівника за відповідними компетенціями. Або працівник з відділу кадрів може звертатись до компаній зі схожою сферою діяльності, але знайти особисті контакти потрібного фахівця дуже важко.

Зазначене усе вище говорить про те, що рекрутинг віднімає багато часу у працівників відділу кадрів. Тому були запропоновані рекомендації щодо впровадження аутсорсингових технологій для делегування процесу пошуку персоналу. Завдяки заходам, які можуть бути прийняті зменшаться витрати часу на пошук персоналу та знизяться витрати на пошук персоналу; збільшиться якість виконаної роботи.

3.2. Впровадження можливих змін аутсорсингу «EKOENERGIYA»

Навчання висококваліфікованих співробітників, корпоративна культура, організаційна структура є гарантія досягнення успіху компанії. Без мотивованих та професійних співробітників не можуть плідно працювати усі відділи на підприємстві. Важливість в компанії такого фактору як наявність якісного персоналу стає все більш значимим на ринку праці, а розвинені компетентності працівників є дуже важливими для стабільного функціонування та розвитку підприємств.

Важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства є виробничі витрати, які відображають ефективність, успішну економічну позицію на ринку, конкурентоспроможність. Виробничі витрати мають прямий вплив на функціонування і розвиток компанії, тому успішне управління виробничими витратами є актуальним для сучасних компаній.

Для того, щоб порахувати ефективність використання аутсорсингових технологій необхідно провести розрахунок витрат, який компанія «EKOENERGIYA» постійно витрачає на персонал. Відповідно до даних підприємства проведемо розрахунок витрат на персонал відділу кадрів, який несе підприємство, при умові офіційного працевлаштування кожного з працівників. Для цього потрібно визначити забезпеченість компанії «EKOENERGIYA» персоналом у відділі кадрів, яка представлена в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Забезпеченість компанії «EKOENERGIYA» персоналом відділу кадрів

№ п/п	Посада	Кількість персоналу
1	Керівник відділу	1
2	Спеціаліст	4

Розроблено автором на основі документів компанії «EKOENERGIYA»

Можна побачити, що вільних вакансій у відділі управління персоналу немає, усі робочі місця зайняті. В таблиці 3.8 представлена середня заробітна плата кожного із працівників компанії «ЕКОENERGIYA».

Таблиця 3.8 – Середньомісячна заробітна плата працівників відділу кадрів в компанії «ЕКОENERGIYA»

№ п/п	Посада	Середньомісячна заробітна плата, грн/міс.
1	Керівник відділу	16 200,00
2	Спеціаліст	11 300,00

Розроблено автором на основі документів компанії «ЕКОENERGIYA»

Необхідно звернути увагу на порівняння середньої заробітної плати працівників відділу кадрів на рекрутинговому сайту Work.ua за 2023 рік яка представлена в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Середньомісячна заробітна плата працівників відділу кадрів на сайті Work.ua

№ п/п	Посада	Середньомісячна заробітна плата, грн/міс.
1	Керівник відділу	16 000,00
2	Спеціаліст	11 150,00

Розроблено автором за даними [58]

При порівнянні видно, що компанія «ЕКОENERGIYA» притримується загальної політики цін на ринку та пропонує своїм співробітникам конкурентну заробітну плату. А однакова середня заробітна плата на ринку буде, як один з полегшуючих критеріїв для пошуку кваліфікованого персоналу. Також заробітна плата є одним з факторів утримання персоналу, що знизить рівень плинності персоналу і підвищить мотивацію.

Розрахунок витрат на оплату праці працівникам відділу кадрів в компанії «ЕКОENERGIYA» представлений в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Розрахунок витрат на оплату праці працівникам відділу кадрів

№ п/п	Посада	ЗП, грн	Кількість працівників	Витрата на ЗП на місяць, грн.	Витрата на ЗП на рік, грн.
1	Керівник відділу	16 200,00	1	16 200,00	194 400,00
2	Головний спеціаліст	11 300,00	4	45 200,00	542 400,00
Разом				61 400,00	736 800,00

Розроблено автором на основі документів компанії «ЕКОENERGIYA»

Ми вважаємо, що аутсорсингові технології в управлінні персоналом будуть впроваджувати одні з основних змін в компанії «ЕКОENERGIYA». В теперішній час на підприємстві існує відділ управління персоналом у складі 5 штатних одиниць, а саме:

- Керівник відділу (1 одиниця);
- головний спеціаліст (4 одиниці).

Компанії аутсорсингу можуть бути передані практично будь-які бізнес функції, на умовах договору, відділу HR, найбільш поширені з них у світовій практиці – пошук персоналу (рекрутинг), розробка системи мотивації.

На нашу думку, у разі використання аутсорсингових технологій у відділі управлінні персоналом доцільно буде звільнити 2 людини. Тобто зміни аутсорсингових технологій будуть відображатися на кількості працівників, які налічуються в штаті компанії «ЕКОENERGIYA».

3.3. Визначення ефективності впровадження аутсорсингу в управлінні персоналом в «ЕКОENERGIYA»

До складу елементу витрат «Витрати на оплату праці» включається заробітна плата за окладами і тарифами, премії та заохочення, матеріальна допомога, компенсаційні виплати, оплата відпусток та іншого невідпрацьованого часу, інші витрати на оплату праці [59].

Необхідно зазначити, що витрати на утримання штату персоналу можуть бути різні. В класифікації витрат на робочу силу зазначена наступна стаття витрат - на оплату праці працівників, які безпосередньо долучені у виробничому процесі. В свою чергу, витрати на оплату праці складаються з: оплати робіт за відрядними нормами і розцінками, а також роботи, що оплачуються погодинно.

Інші види витрат, які пов'язані з персоналом можуть бути: витрати з найму, витрати з нормування та планування чисельності персоналу, відбору робочої сили, витрати, які пов'язані з навчанням та підвищенням кваліфікації, витрати на оплату праці допоміжних робітників, зайнятих ремонтом обладнання чи транспортних засобів, підготовкою та обслуговуванням робочих місць, що включаються до складу загальновиробничих витрат, витрати на оплату праці працівників, зайнятих управлінням виробничих підрозділів, що включаються до складу загальновиробничих витрат, витрати на підготовку керівних кадрів, витрати на оплату праці спеціалістів і керівників, зайнятих управлінням підприємством, що включаються до складу адміністративних витрат [60].

Обґрунтуємо економічний ефект від застосування аутсорсингових технологій на у відділі управління персоналом впродовж одного року. Аутсорсингові технології пропонується використовувати для двох спеціалістів відділу, функціями яких є пошук персоналу та розробка системи мотивації.

Оскільки фінансування об'єкту здійснюється за рахунок приватних коштів, витрати на оплату праці працівників визначаються у відповідності до фактичних даних згідно окладу за штатним розкладом за допомогою розрахунково-аналітичного методу.

У дійсності для того, щоб надати оцінку власним витратам використовується найбільш популярна процедура розрахунку витрат за процесами, оскільки саме вона надає можливість зробити точні розрахунки

фактичних витрат на кожний окремий бізнес-процес. Потім буде більш правильно зробити порівняння витрат за результатами виконання цих функцій аутсорсінговою компанією та витрат на власне виробництво.

Розрахунок загальних витрат на виконання функцій відділом кадрів на підприємстві «ЕКОENERGIYA» представлені в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 - Розрахунок загальних витрат на виконання функцій відділом кадрів без залучення аутсорсингу

№ п/п	Стаття витрат	Сума на місяць, грн	Сума на рік, грн
1	Заробітна плата працівників відділу кадрів	61 400,00	736 800,00
2	Оплата ЄСВ (22%)	13 508,00	162 096,00
3	Сплата військового збору (1,5%)	921,00	11 052,00
4	Витрати на розміщення вакансій (спеціалізовані сайти, розміщення оголошень в періодичних виданнях)	2 500,00	30 000,00
5	Витрати на телефонний зв'язок та інтернет	750,00	9 000,00
6	Витрати на доступ до баз резюме	1 300,00	15 600,00
	Разом	80 379,00	964 548,00

Розроблено автором на основі документів компанії «ЕКОENERGIYA»

На рис.3.1 зображена структура загальних витрат «ЕКОENERGIYA» на виконання функцій відділом кадрів за один місяць, яка була розрахована на основі даних табл.3.11.

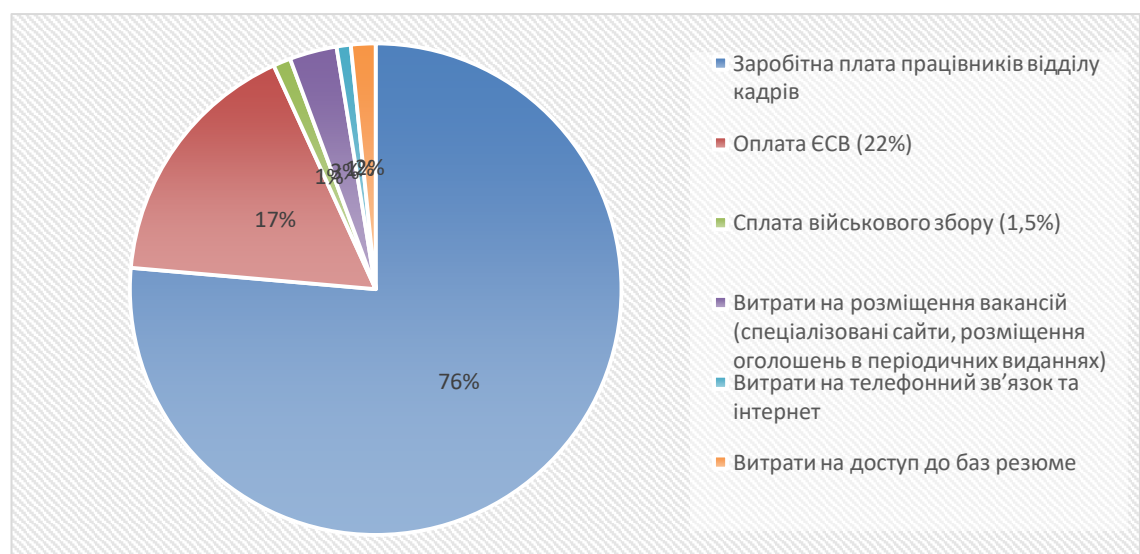


Рисунок 3.1 - Структура загальних витрат «ЕКОENERGIYA» на виконання функцій відділом кадрів за один місяць

При залученні послуг аутсорсингової компанії чисельність відділу кадрів повинна бути зменшена на 2 штатні одиниці – на два спеціалісти. Проведемо розрахунок витрат на оплату праці працівникам відділу кадрів при залученні послуг аутсорсингу (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 - Розрахунок витрат на оплату праці працівникам відділу кадрів при залученні послуг аутсорсингу

№ п/п	Посада	ЗП, грн	Кількість працівників в	Витрата на ЗП на місяць, грн.	Витрата на ЗП на рік, грн.
1	Керівник відділу	16 200,00	1	16 200,00	194 400,00
2	Спеціаліст	11 300,00	2	22 600,00	271 200,00
Разом				38 800,00	465 600,00

Проведемо розрахунок загальних витрат на виконання функцій відділу кадрів із залученням послуг аутсорсингу (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 - Розрахунок загальних витрат на виконання функцій відділу кадрів із залученням послуг аутсорсингу

№ п/п	Стаття витрат	Сума на місяць, грн	Сума на рік, грн
1	Заробітна плата працівників відділу кадрів	38 800,00	465 600,00
2	Оплата ЄСВ (22%)	8 536,00	102 432,00
3	Сплата військового збору (1,5%)	582,00	6 984,00
4	Витрати на розміщення вакансій (спеціалізовані сайти, розміщення оголошень в періодичних виданнях)	0	0
5	Витрати на телефонний зв'язок та інтернет	350,00	4 200,00
6	Витрати на доступ до баз резюме	0	0
7	Витрати на аутсорсингові послуги пошуку персоналу	15 216,00	182 592,00
8	Витрати на послуги з розробки системи мотивації персоналу (одноразовий платіж)	x	50 000,00
	Разом		811 808,00

Розроблено автором на основі документів компанії «ЕКОENERGIYA»

На рис. 3.2 зображена структура загальних витрат компанії «ЕКОENERGIYA» на виконання функцій відділом кадрів за один місяць із залученням послуг аутсорсингу, яка була розрахована на основі даних табл. 3.13.

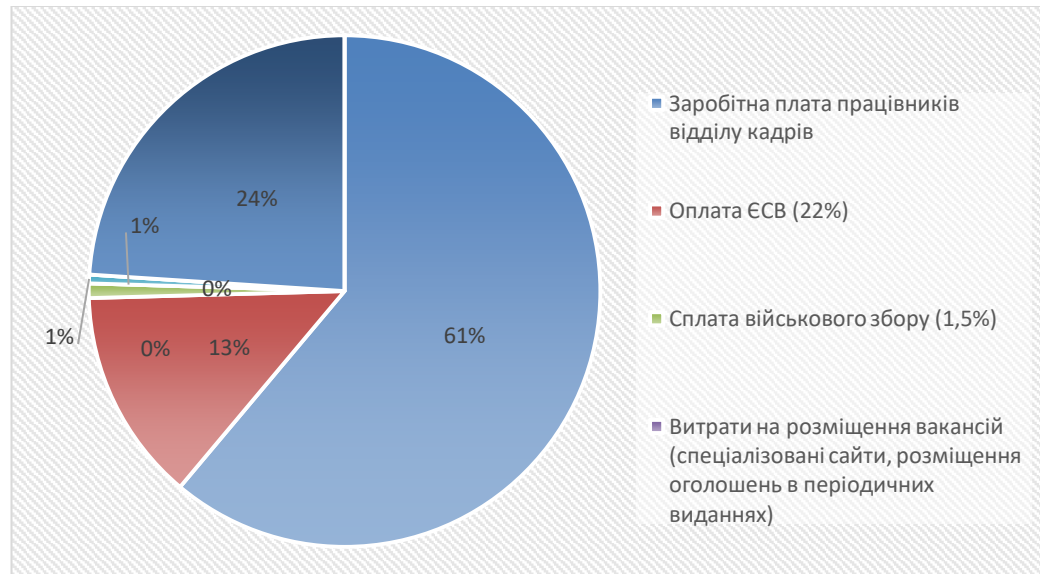


Рисунок 3.2 - Структура загальних витрат «ЕКОENERGIYA» на виконання функцій відділом кадрів за один місяць із залученням послуг аутсорсингу

На рис. 3.3 зображена різниця між структурою загальних витрат на виконання функцій відділом кадрів без залучення послуг аутсорсингу та структурою загальних витрат на виконання функцій відділом кадрів з залученням послуг аутсорсингу компанії «ЕКОENERGIYA», яка була розрахована на основі даних таблиць 3.11 та 3.13.

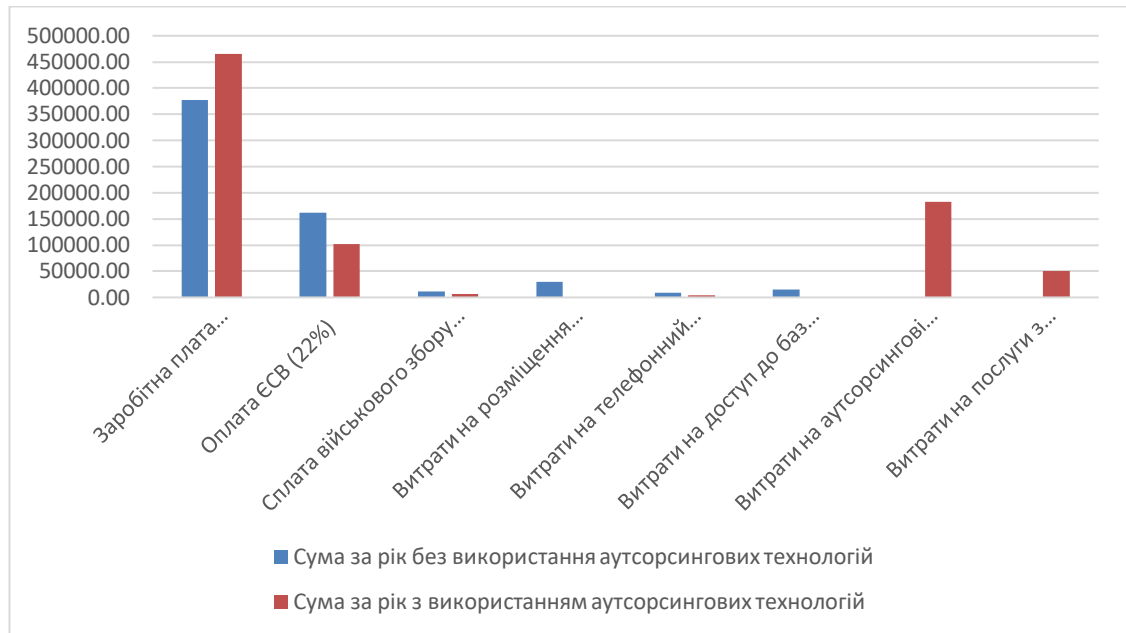


Рис.3.3 – Зміна загальних витрат на виконання функцій відділом кадрів без залучення аутсорсингової компанії та з її залученням

Економія від передачі функцій пошуку персоналу та розробки системи мотивації персоналу становить:

Загальні витрати на виконання функцій відділом кадрів - загальні витрати на виконання функцій відділу кадрів із залученням послуг аутсорсингу:

$$B = 964\,548,00 - 811\,808,00 = 152\,740,00 \text{ грн на рік.}$$

Розрахуємо показник ефективності використання аутсорсингу для наступних напрямків діяльності, використовуючи метод розрахунку витрат за процесами одержуємо:

Для виконання послуг з пошуку персоналу та з розробки системи мотивації:

$$\frac{964\,548,00}{811\,808,00} = 1,19$$

Таким чином, доведено ефективність застосування аутсорсингу для виконання обраних видів функцій, оскільки використання аутсорсингових

технологій призводить до зниження витрат. При цьому в залежності від об'єму виконання функцій з пошуку персоналу скорочення витрат організації може полягати у зменшенні кількості працівників, що потребують звільнення, та, як наслідок, пошуку нового працівника.

Формула співвідношення показала, що використання аутсорсингових технологій у відділі кадрів становить більше 1, коефіцієнт 1,19.

Ефективність застосування аутсорсингу в менеджменті персоналу як корисний засіб в менеджменті потребує наступних умов:

- конкретне розуміння мети, видів та характеристик аутсорсингу з управління персоналом та кінцевих результатів його застосування;
- визнання меж у використанні аутсорсингових технологій, розуміння підходящої процедури розрахунку витрат, які відбуваються через функціонування відділу завдяки своєму штату ;
- вміння налагоджувати комунікаційні процеси з компанією аутсорсером для захисту інтересів компанії замовника та отримання максимальної вигоди від даної форми співробітництва.

Підсумовуючи варто зауважити, що нам вдалося виявити резерви для підвищення рівня використання робочого часу, зниження витрат на персонал. Тому використання аутсорсингових технологій певних процесів в менеджменті персоналу є досить необхідною та завжди актуальною проблемою ефективного розвитку підприємств. Належне раціональне їх використання сприяє ефективному використанню робочого часу, підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості і економії затрат, підвищенню вмотивованості працівників до ефективної праці.

ВИСНОВКИ

Успішне функціонування компанії залежить не тільки від сучасних технологій, систем контролю, ресурсного забезпечення, а також від кваліфікаційних працівників підприємства, ефективного управління персоналом. З урахуванням впливу глобалізації - основної тенденції останніх років, ще більш стає популярним передавання другорядних функцій спеціалізованим компаніям-підприємствам, які мають висококваліфікованих спеціалістів. Саме тому, до завдань кожного керівника входить перегляд сучасного використання аутсорсингу, який буде здатний задовольнити потреби компанії-замовника та надати можливість сконцентруватися на основній діяльності компанії. Забезпечення якісних аутсорсингових технологій в менеджменті персоналу є одним з вирішальних факторів в досягненні визначених організацією цілей.

У ході дослідження було підтверджено, що проблема впровадження аутсорсингових технологій в менеджменті персоналу є актуальною та потребує вирішення у межах перегляду та вдосконалення процесів кадрового менеджменту компанії.

Визначено, що зміна економічного середовища вимагає відповідних реакцій та дій задля впровадження аутсорсингових технологій в управлінні персоналом та зумовлює необхідність в розробці системи заходів для зниження ризиків конкурентоспроможності у разі дефіциту людських ресурсів.

Відповідно до мети роботи та поставлених завдань здійснено систематизацію наукових поглядів на тлумачення поняття аутсорсингу та його місце в організації бізнес процесів. Найбільш поширеними є трактування аутсорсингу як передача всіх або окремих бізнес функцій іншій компанії. Аутсорсинг в управлінні персоналом є одним з головних знарядь для забезпечення конкурентоспроможності і ефективності компаній. Багатоаспектність проблеми аутсорсингових технологій зумовлює необхідність застосування різних підходів у процесі впровадження в компанію конкретну аутсорсингову технологію.

Задля досягнення високого рівня аутсорсингу менеджменту персоналу необхідно провести аналіз та зрозуміти взаємовідношення між обсягом робіт та кількістю працівників. Останнє повинно бути чітко визначено.

Впровадження аутсорсингових технологій в управлінні персоналом було розглянуто на матеріалах “ЕКОENERGIYA” - це підприємство, основним видом діяльності якого є виробництво електричної або зеленої енергії, завдяки використанню газів (відходів) з металургійного комбінату. В Україні таке використання природніх газів вважається новизною, тому обладнання було привезено з Німеччини та вимагає навчання висококваліфікованих працівників для роботи з ним.

Розглянуто організаційну структуру підприємства. Важливість даної структури для підприємства полягає у можливості делегування обов’язків та повноважень. Це було використано для першого досвіду компанії “ЕКОENERGIYA” у впровадженні аутсорсингу. Було обрано відділ експлуатації, тому що в ньому нараховується найбільша кількість працівників (70). Основними мотивами впровадження аутсорсингу в управлінні персоналом були: економія витрат на персонал, та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Всі завдання були виконані, бо щоб розвинути цілий напрям аутсорсингової діяльності необхідно було розробити механізм зниження ризику використання кадрового аутсорсингу та визначити економічний ефект від його впровадження. Досвід показав, що вийшла економія витрат, бо два бізнес процеси, які виконувались неякісно відбувались періодично, а не постійно. Тому компанії «ЕКОENERGIYA» було економічно не вигідно тримати в штаті людей, які виконували посадові обов’язки час від часу. Більш доцільно було скористатися аутсорсингом менеджменту персоналу в такому випадку.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності «ЕКОENERGIYA» надає можливість визначити резерви підвищення його прибутковості. Впродовж 2020-2022 років на підприємстві склалася така ситуація: чисельність персоналу зросла на 2 особи (на 1,42%), фонд заробітної плати зріс на 4,84%, продуктивності

праці виросла на 3 грн (на 0,02%), тобто залишилась майже незмінною, чистий прибуток зріс на 11,28%. Можна зробити висновки, що підприємство намагається не змінювати штатний розпис та кількість персоналу, функції персоналу чітко встановлені та не змінюються. Підприємство намагається утримувати робітників на робочих місцях завдяки повільному збільшенню заробітної плати. На чистий прибуток підприємства зміна в чисельності персоналу не мала переважного впливу.

Щодо чисельності ми бачимо, що частка робітників у загальній чисельності працівників складає 85,5%-87,9%. Такий відсоток є великим і можна зробити висновок про раціональний розподіл робітничих та управлінських робочих місць на підприємстві. Впродовж 2021-2020 років частка робітників у загальній чисельності працівників зменшилась на 2,73%, впродовж 2022-2021 років – збільшилась на 1,29% та загалом за 2022-2020 роки зменшилась на 1,48%, таке зменшення не є суттєвим.

Більшість персоналу компанії складає персонал зі стажем роботи більше 5 років. Це пов'язано з тим, що на підприємстві відсутня велика плинність персоналу, особливо це стосується ділянки експлуатації. Більшість персоналу ділянки експлуатації не сприймають роботу в “ЕКОENERGIYA” як тимчасову та ставляться до неї серйозно. Частка персоналу, яка працює в компанії від 2 років, а також частка персоналу від 2 років до 5-ти років майже однакові. Це говорить про те, що працівники не затримуються в компанії більше, ніж на 2 роки. Тобто персонал починає шукати нову роботу, бо мови праці їх не влаштовують. Вони не розвивають свою кар'єру.

Більшість персоналу “ЕКОENERGIYA” середнього віку (від 28 до 50 років). Самий найменший відсоток це молодих спеціалістів, що обумовлено високими вимогами до посадових інструкцій. Склад персоналу більше 50 років майже не змінювався і залишився стабільним. В компанії більшість працівників - це чоловіки. Хоча потрібно відмітити, що в компанії “ЕКОENERGIYA” немає ділення на суто чоловічі професії та жіночі. Чоловіки та жінки можуть займати посаду, які пов'язані з тяжкою фізичною працею (механік, слюсар-ремонтник), які пов'язані з

офісною роботою (бухгалтер, секретар). Кількість персонал “EKOENERGIYA” за три роки збільшився, що свідчить про розвиток компанії.

Було виявлено дві проблеми у відділ кадрів: неякісна розробка системи мотивації співробітників та довгий процес пошуку персоналу. Рекомендації показали, що для того, щоб усунути проблеми відділу управління персоналом потрібно використання аутсорсингових технологій менеджменту персоналу. У проблемі неякісної розробки системи мотивації співробітників було рекомендовано: провести співвідношення між організаційною структурою компанії та існуючої системи мотивації, оновити соціальний пакет, оновити систему змінної заробітної плати провести оцінку персоналу та звернутись до компанії аутсорсера. Таким чином, відбудеться реорганізація відділу управління персоналом і зниження витрат на персонал.

У проблемі довгого часу пошуку персоналу були надані рекомендації проведення аналізу часу, який займає рекрутинг. Було виявлено, що виставлення вакансій не допомагає пошуку працівників, бо компанія “EKOENERGIYA” вимагає висококваліфікованих професіоналів для роботи на дорогому та специфічному обладнанні. Тому пасивний пошук кандидатів не підходить і були запропоновані рекомендації щодо впровадження аутсорсингових технологій для делегування процесу пошуку персоналу. Завдяки заходам, які були прийняті знизилися витрати робочого часу для пошуку персоналу.

Однак, був зроблений аналіз одних з найкращих компаній аутсорсерів в Україні, які мають гарну репутацію та стабільних клієнтів. Порівнювались такі компанії: «H_ART», «Smart Solutions», «Sun One». За чисельними критеріями (вартість, час виконання послуги, переваги, недоліки) було визначено компанію «H_ART», яку доцільно залучити для даного процесу. Компанія «H_ART» може взяти на себе одразу дві бізнес функції: розробка системи мотивації, рекрутинг. Хоча, на перший погляд, співпраця з компанією «H_ART» було не вигідно. Тому що найвища вартість послуг пошуку персоналу – у компанії «H_ART» при сплаті тільки послуг з пошуку персоналу, найменша вартість послуг пошуку персоналу

теж у компанії «H_ART», але при сплаті двох видів послуг: послуги з пошуку персоналу та розробки системи мотивації персоналу.

При сплаті двох видів послуг найвигідніше підписати угоду про співробітництво з компанією «H_ART», приймаючи до уваги найсильніші сторони компанії та загальну вартість послуг.

Також була прорахована ефективність використання аутсорсингових технологій для вирішення двох проблем. Було визначено, що для підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності його діяльності доцільно застосувати аутсорсингові технології до виконання функцій з розробки системи мотивації співробітників та пошуку персоналу, що передбачає залучення висококваліфікованих спеціалістів із зовнішньої організації (аутсорсингових компаній).

При цьому скорочуються не тільки витрати на виконання цих послуг, але й видатки, пов'язані з відрахуваннями в соціальні фонди та оплату перших п'яти днів непрацездатності внаслідок захворювань або травм, що входять до складу загальних витрат.

Під час розрахунку економічної ефективності аутсорсингових технологій було визначено, що загальні витрати на виконання функцій відділом кадрів становлять - 964 548,00 грн., а загальні витрати на виконання функцій відділу кадрів із залученням послуг аутсорсингу становлять - 811 808,00 грн. Тобто вигода становить 152 740,00 грн.

Метод розрахунку витрат показав, що показник ефективності використання аутсорсингових технологій для управління персоналом становить більше 1, що означає доцільність та ефективність використання залучення компаній аутсорсерів.

Таким чином, доведено ефективність застосування аутсорсингу менеджменту персоналу для виконання обраних видів послуг, оскільки використання аутсорсингових технологій призводить до зниження витрат ефективного використання робочого часу, підвищення продуктивності праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лопушняк Г.С., Скидан М.І. Стратегічний аналіз розвитку вищої освіти України в контексті збалансування попиту і пропозиції на ринку праці. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №2–3. С. 27–40. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/03/02-3.22._topic_-Lopushniak-Halyna-Skydan-Maksym-27-40.pdf (дата звернення: 14.09.2023).
2. Pandey P. Human resource outsourcing: the impact on organisational learning. *Development and Learning in Organisations*. 2020. 35(3). P. 7–9.
3. Reichel A., Lazarova M. Human resource management outsourcing. *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*. Oxford University Press. 2021.
4. Xu M., Tang W., Zhao R. Equilibrium strategy for human resource management with limited effort: in-house versus outsourcing. *Soft Comput.* 2020. 24(2). P. 1399–1422.
5. Самолюк Н. М., Юрчик Г. М., АУТСОРСИНГ ПЕРСОНАЛУ НОВІТНІЙ ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ. 2014. Національний університет водного господарства та природокористування. УДК 331.108.
6. Pang Y., Zhang S., Jiang A. X. Outsourcing: Overview and Trends. *IntechOpen*. 2021. P. 7-8.
7. Завгородній А. Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства. *Економічна теорія*. 2009. № 3, С.19–27.
8. International Economics Glossary. O. U-M Personal World Wide Web Server. URL: <http://www-personal.umich.edu/~alandear/glossary/o.html> (accessed: 20.09.2023).
9. Леліков Г. Реформування системи державної служби –запорука успіху адміністративної реформи в Україні. *Вісник державної служби України*. 2003. № 1, С. 83–95.

10. Микало О. І. Підходи до визначення терміна “аутсорсинг” . *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2010. № 7. С. 111–115.
11. Синяєв В. В. Економічна доцільність аутсорсингу. *Маркетинг*. 2006. №3 (88). С. 94-98.
12. Касьмін Д. С. Трансформація управлінських процесів в органах державного управління на засадах аутсорсингу. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7974> (дата звернення: 17.09.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.6.60
13. Колот А. М., Герасименко О. О. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка та прогнозування*. 2020. № 1. С. 7-31. URL: <https://doi.org/10.15407/eip2020.01.007> (дата звернення: 17.09.2023).
14. Національний класифікатор України "Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010", чинного від 01.01.2012 р., розділ 4. Класифікація видів економічної діяльності.
15. Usifoh D. History and evolution of outsourcing. *Gateway Procurement*. URL: <https://gatewayprocurement.co.uk/insights/outsourcing-a-brief-history/> (accessed: 25.09.2023).
16. Манойленко О.В., Горовий Д.А., Строков Є. М. Аутсорсинг бізнес-процесів, як засіб підвищення капіталізації підприємств. *Збірник наукових праць Одеського економічного університету*. 2020. №3-4, С.276-277. DOI:10.32680/2409-9260-2020-3-4-276-277-132-139.
17. Definition, classification, advantages, disadvantages, and examples of it outsourcing in 2023. *MWDN*. 2022. URL: <https://mwdn.com/blog/definition-classification-advantages-disadvantages-and-examples-of-it-outsourcing-in-2023/>.
18. Верховод І. С., Лебедева О. А.. Теоретичні аспекти антикризового менеджменту в управлінні персоналом. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. 29(68), № 6. С. 54-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29%2868%29_6_14/.

19. Md. Nazmus Sakib., Fariya Tabassum., Dr. Md. Mesbah Uddin. What we know about the trends, prospects, and challenges of human resource outsourcing: A systematic literature review. *Elsevier BV*. 2023. № 8. P. e19018 URL:<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023062266>.
20. Butler, Maureen G. & Callahan, Carolyn M.. "Human resource outsourcing: Market and operating performance effects of administrative HR functions," *Journal of Business Research, Elsevier*. 2014. 67(2). P. 218-224.
21. Sakib M. N., Tabassum F., Uddin D. M. M. What we know about the trends, prospects, and challenges of human resource outsourcing: A systematic literature review. *Heliyon*. 2023. Vol. 9, no. 8. P. e19018. URL: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19018>.
22. Fisher, S. L., & Cassady, E. A. Use of Relational eHRM Tools in Gig Worker Platforms. In *HRM 4.0 For Human-Centered Organizations. Emerald Publishing Limited, UK*. 2019.
23. Осадчук О. В., Йохна М. А. Аутсорсинг як технологія підвищення ефективності діяльності сучасних організацій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 3. Т. 3. С. 119- 125.
24. Білорус О. Г., Гаврилюк. К. Глобальний конкурентний аутсорсинг: монографія. КНЕУ. 2017. С. 349.
25. Ачкасова О. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22> .
26. Іванісов О. В., Лебединська О. С., Лугова В. М. Актуальні проблеми пошуку і підбору персоналу та шляхи їх вирішення. *Актуальні наукові дослідження у світі*. 2020. 4 (60). Ч. 8. С. 10–17.
27. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Волянська-Савчук Л. В. Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг як інноваційної персонал технології. *Innovation and Sustainability*. 2022. No 2. С. 112–122.

28. Геліч Н. В. Переваги та недоліки використання аутсорсингових послуг. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2012. 32(2). С. 28-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2012_32%282%29_8.
29. Seven reasons for employee demotivation. *Michael Page*. URL: <https://www.michaelpage.co.uk/advice/management-advice/development-and-retention/seven-reasons-employee-demotivation>.
30. Василенко А. О. Аутсорсинг як технологія оптимізації процесу управління персоналом. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип. Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. Т. 2*. К.: КНЕУ, 2012. С. 43– 50.
31. Волобоєва І. О., Лезіна А. В. Організаційно-економічний механізм ефективної реалізації корпоративної освіти в контексті управління людськими ресурсами. *Галицький економічний вісник*. 2020. №4. С. 7-18. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.00721:22.
32. Дмитро Овчаренко. Аутсорсинг чи офшоринг: яка модель краща? 2020. URL: <https://alcor-bpo.com/uk/your-own-rd-office-news/outsourcing-vs-offshoring/>.
33. Аутсорсинг, аутстафінг та лізинг — у чому відмінності та який спосіб найму персоналу обрати вашій компанії? *FILLIN*. URL: <https://fillin.ua/stati/vidminnosti-lizingu-autsorsingu-ta-autstafingu/>.
34. HR Outsourcing Saves Time and Money So Your Business Can Grow and Thrive. *G&A Partners*. URL: <https://www.gnapartners.com/resources/articles/what-is-hr-outsourcing>.
35. Загрія Н. Аутсорсинг як інструмент оптимізації бізнесу. Аутсорсинг та аутстафінг: як це працює. Юридична газета online: вебсайт. 2019. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/autsorsing-ta-autstafing-yakce-pracyue.html>.
36. Staff Augmentation: Human Resources Outsourcing (HRO). *IBEX*. URL: <https://www.ibex.co/resources/blogs/staff-augmentation-human-resources-outsourcing-hro/>.

37. Менеджер з персоналу: середня зарплата в Україні. *Jooble*. URL: <https://ua.jooble.org/salary/%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80-%D0%B7-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83>.
38. Колот А. М., Герасименко О.О. Інститути зайнятості і доходів в новій економіці: глобальні тренди. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2018. №1. С. 195–235. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/24725>.
39. Hackett: HR Organizations are Forging a Digital Path to World-Class. *The Hackett Group*. 2018. URL: <https://www.thehackettgroup.com/hackett-hr-organizations-are-forging-a-digital-path-to-world-class/>.
40. The Socialization of the Distribution in the Income in the Context of Global Competitiveness of the Economy of Ukraine. *The scientific heritage*. 2020, Vol 6, No 55, P. 15 – 20.
41. Zoom in on value: Human resources outsourcing. *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/value-of-human-resources-outsourcing.html>.
42. Гриненко А. М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2016. № 1. С. 99-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2016_1_12.
43. Василик А.В., Данилевич Н. С., Сікорська А. С. Сучасні підходи до удосконалення режимів праці і відпочинку працівників. *Економіка та підприємництво*. 2018. № 40. С. 235–246. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/26076>.
44. What are the Advantages and Disadvantages of Outsourcing HR Functions?. *The Human Capital Hub*. URL: <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/what-are-the-advantages-and-disadvantages-of-outsourcing-hr-functions>.
45. Aberdeen. Recruitment Process Outsourcing: The Best-in-Class Secret to Talent Acquisition. 2018. *Aberdeen Strategy & Research Logo*. URL:

<https://www.aberdeen.com/blog-posts/recruitment-process-outsourcing-the-best-in-class-secret-to-talent-acquisition/>.

46. Верховод І.С., Леушина О.А. Визначення впливу органів місцевого самоврядування на реалізацію медичної реформи. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. №2 (48). С. 83 – 88. URL: http://visnik.bumib.edu.ua/archive/2020/48_2020.pdf.

47. Poised to Lose Balance in a Time of Uncertainty. *ADP Research Institute*. URL: https://www.adp.com/tools-and-resources/adp-research-institute/research-and-trends/-/media/RI/pdf/MBO_Whitepaper.ashx.

48. Identity Theft Resource Center. Identity Theft Resource Center 2021 *Annual Data Breach Report Sets New Record for Number of Compromises*. 2021. URL: <https://www.idtheftcenter.org/post/identity-theft-resource-center-2021-annual-data-breach-report-sets-new-record-for-number-of-compromises/>.

49. Колот А.М., Герасименко О.О., Шатарська І.Ф. Оптимізація зайнятості в умовах цифровізації як форсайт-інструмент стратегічного планування розвитку робочих місць: сценарії для економіки України. *Вчені записки*. 2022. Вип. 29 (4). С. 6-26. URL: <https://drive.google.com/file/d/1VLTFPLDo9Mz5e-vFMKj6kqLSqRv2ixt3/view>.

50. Leadership and Engagement in 2023. *TeamStage. Company Culture Statistics*. 2023. URL: <https://teamstage.io/company-culture-statistics/>.

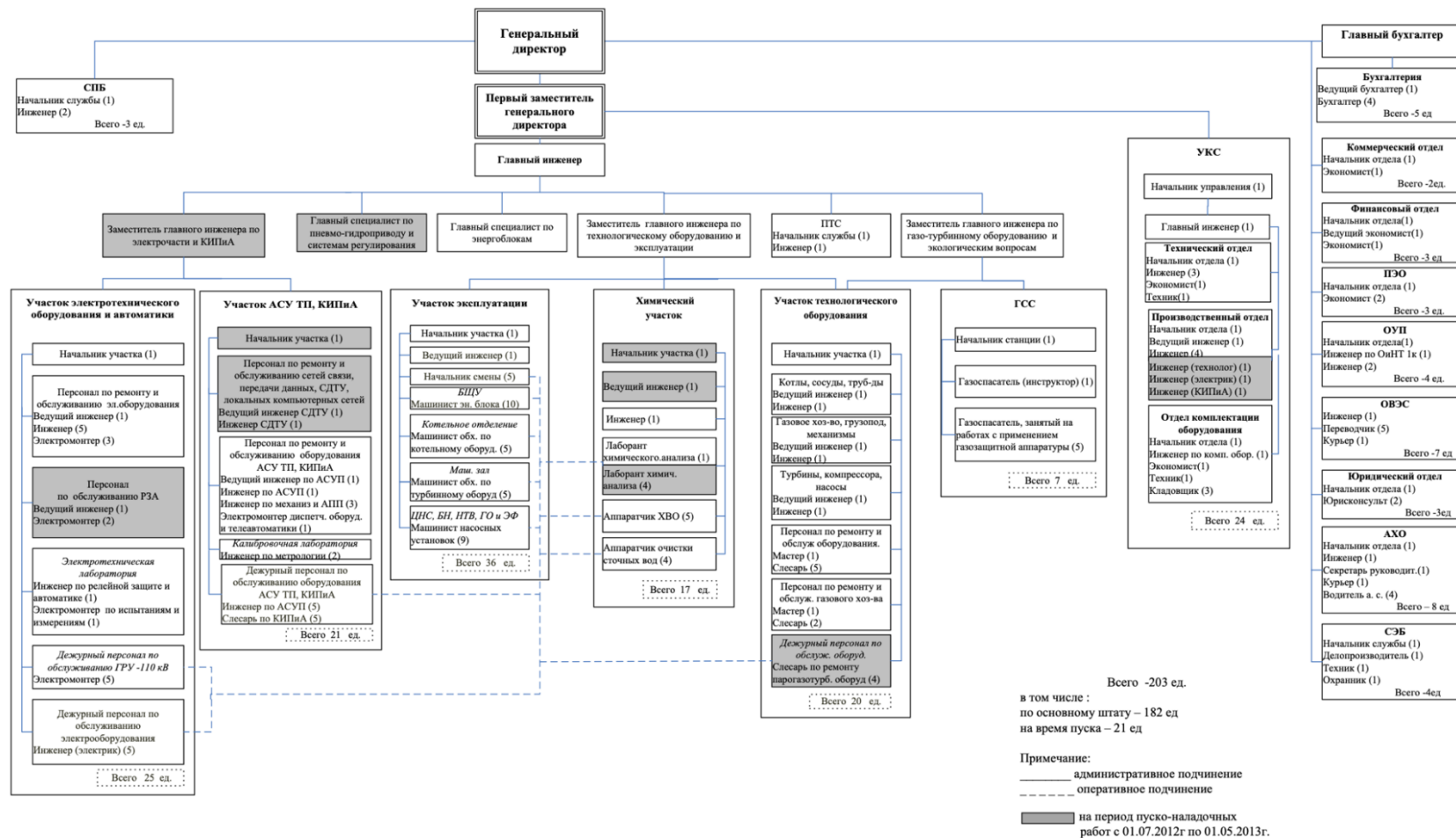
51. Outsourcing Survey Report. *Scribd. Human Resources*. URL: <https://ru.scribd.com/document/178763576/Human-Resources-Outsourcing-Survey-Report-pdf>.

52. Pros and cons of outsourcing. *Habr*. 2019. URL: <https://habr.com/ru/articles/467907/>.

53. Ачкасова О. В. Актуалізація питань застосування аутстафінгу та аутсорсингу персоналу. *Регіональна економіка та управління*. 2020. № 1(27). Ч. 1. С. 25–28.

54. Нестерова О. О. Аутсорсинг кадрових процесів в системі управління підприємством. 2009. URL: www.rusnauka.com/4_SND_2009/Economics/40501.doc.htm.
55. Артеменко, В.А. Оцінка ефективності аутсорсингу в АПК. *Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф.* 2014 р.: у 2-х т. За заг. ред.: О.В. Прокопенко, О.В.Люльова. Суми : СумДУ, 2014. Т.2. С. 265-266.
56. Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>.
57. Партин Г. О., Дідух О. В.. Оцінювання підприємством-замовником ефективності аутсорсингової діяльності за основними видами аутсорсингу. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2014. № 794. С. 313-321. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_794_45.
58. Начальник відділу кадрів: середня зарплата в Україні. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/salary-%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B4%D1%96%D0%BB%D1%83%20%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80%D1%96%D0%B2/> (дата звернення: 18.09.2023).
59. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати" від 13.12.1999 р. № 318, із змінами і доповненнями URL: <https://zakon.help/law/318/>.
60. Витрати на оплату праці як складова собівартості продукції. *Osvita.ua*. 2011. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/21918/.

ДОДАТОК А



ДОДАТОК Б

Робочий день начальника відділу експлуатації компанії “EKOENERGIYA”

Найменування робіт	Початок роботи	Кінець роботи	Тривалість роботи (хвилини)	Робоча зона
Робота з ПК - ознайомлення з відомістю параметрів роботи електростанції за попередню зміну	7:30	7:39	9	Кабінет ділянки експлуатації
Перехід до конференцзалу	7:39	7:40	1	Коридори та сходи
Участь у оперативній нараді із керівниками ДТЕС	7:40	7:55	15	Зал проведення нарад
Перехід на робоче місце, до кабінету ділянки експлуатації	7:55	7:56	1	Коридори та сходи
Проведення наради з персоналом дільниці, планування та координування роботи на поточний день	7:56	8:05	9	Кабінет ділянки експлуатації
Робота з ПК-робота з електронною поштою; ознайомлення з наказами, що надійшли, розпорядженнями, вивчення нормативної документації	8:05	8:36	31	Кабінет ділянки експлуатації
Взаємодія із заступником головного інженера з питань наявності дефектів обладнання та способів їх усунення	8:36	9:01	25	Кабінет ділянки експлуатації
Перегляд та внесення змін до інструкції з експлуатації енергоблоку щодо включення в роботу насоса води, що зрошує електрофільтр, при пуску блоку	9:01	9:25	24	Кабінет ділянки експлуатації
Особисті потреби	9:25	9:35	10	Побутові приміщення
Взаємодія з начальниками та інженерами інших ділянок та служб у телефонному режимі для вирішення питання щодо монтажу стаціонарної подачі пари та технічної води до баків хімічного промивання теплообмінника газоохолоджувача	9:35	9:55	20	Кабінет ділянки експлуатації
Перехід до будівлі насосної технічної води та протипожежного водопостачання	9:55	9:58	3	Територія ГТЕС
Обхід-огляд закріпленої території щодо підтримки чистоти	9:58	10:05	7	Територія ГТЕС
Перехід до будівлі машинного відділення 1 блок	10:05	10:07	2	Територія ГТЕС
Обхід-огляд закріпленої території щодо підтримки чистоти	10:05	10:15	8	Територія ГТЕС
Організація усунення зауважень, виявлених внаслідок обходу	10:15	10:25	10	Територія ГТЕС
Перехід у будівлю електротехнічних				Територія

пристроїв енергоблока № 1 до приміщення блочного щита керування	10:25	10:28	3	ГТЕС
Контролює ведення документації на робочому місці начальника зміни електростанції, старшого машиніста енергоблоків, машиніста енергоблока	10:28	10:43	15	Приміщення блочного щита управління
Робота з ПК – контроль ведення експлуатаційного режиму обладнання, контроль параметрів. (Робота на операторській станції енергоблоків № 1 та 2, APS панелі)	10:43	11:03	20	Приміщення блочного щита управління
Контролює проведення дільничного тренування з умовними діями за місцем у режимі обговорення. Тема тренування: "Згоряння компресора стисненого повітря бл№1 в умовах роботи енергоблока з навантаженням 50 МВт	11:03	11:23	20	Приміщення блочного щита управління
Перехід до будівлі живильних електронасосів та компресорів енергоблоку № 1	11:23	11:28	5	Територія ГТЕС
Контролює місце роботи компресора стисненого повітря "А" енергоблока № 1 після проведеного технічного обслуговування, а також перехід на резервне обладнання. Зняття відповідних показників роботи.	11:28	11:48	20	Компресор стисненого повітря енергоблока №1
Перехід на робоче місце, до кабінету ділянки експлуатації	11:48	11:53	5	Кабінет ділянки експлуатації
Ухвалення звіту про виконану роботу персоналом дільниці з контролю за обладнанням. (судини під тиском)	11:53	12:00	7	Територія ГТЕС
Перерва	12:00	12:30	30	Кімната для споживання їжі
Погодження з начальником адміністративно-господарського відділу отримання товарно-матеріальних цінностей персоналом дільниці	12:30	12:37	7	Кабінет ділянки експлуатації
Особисті потреби	12:37	12:47	10	Побутові приміщення
Опрацювання та усунення зауважень за результатами цільової перевірки (підготовка табличок з диспетчерськими найменуваннями арматури)	12: 47	13:07	20	Кабінет ділянки експлуатації
Заповнення журналу профілактичних робіт з охорони праці, журналу технічного обслуговування та перевірки пожежних кранів у паперовому вигляді	13:07	13:22	15	Кабінет ділянки експлуатації
Ознайомлення персоналу ділянки експлуатації в телефонному режимі з				Кабінет ділянки

графіком перевірки знань щодо допуску до роботи в газонебезпечних місцях та графіком флюорографічного обстеження персоналу	13:22	13:27	5	експлуатації
Робота з ПК – підготовка доповіді до наради з охорони праці та промислової безпеки	13:27	13:59	32	Кабінет ділянки експлуатації
Перехід до кабінету головного інженера	13:59	14:00	1	Коридори та сходові прольоти
Участь в оперативній нараді з ремонту обладнання	14:00	14:15	15	Кабінет головного інженера
Перехід на робоче місце, до кабінету ділянки експлуатації	14:15	14:16	1	Коридори та сходові прольоти
Особисті потреби	14:16	14:20	4	Побутові приміщення
Робота з ПК - роздрукування відомості параметрів роботи електростанції за поточну зміну. Перевірка електронної пошти, реєстру наказів та розпоряджень.	14:20	14:29	9	Кабінет ділянки експлуатації
Перехід до конференцзали	14:29	14:30	1	Коридори та сходові прольоти
Участь в оперативній нараді з охорони праці та промислової безпеки	14:30	15:00	30	Зал проведення нарад
Участь у щоденній оперативній нараді з керівництвом ДТЕС	15:00	15:15	15	Зал проведення нарад
Перехід на робоче місце, до кабінету ділянки експлуатації	15:15	15:16	1	Коридори та сходові прольоти
Видача завдань, отриманих від вищого керівництва на оперативній нараді, підпорядкованому персоналу	15:16	15:20	4	Кабінет ділянки експлуатації
Видача завдань провідному інженеру щодо внесення заходів до наряду-допуску на тепломеханічному обладнанні	15:20	15:25	5	Кабінет ділянки експлуатації
Робота з ПК – підготовка до видачі наряду-допуску на проведення робіт у газонебезпечному місці. (Продування паливопроводу 1 блоку)	15:25	15:35	10	Кабінет ділянки експлуатації
Робота з ПК - підготовка та видача змінних завдань оперативному персоналу на нічну зміну	15:35	15:50	15	Кабінет ділянки експлуатації
Особисті потреби	15:50	16:00	10	Побутові приміщення

ДОДАТОК В

Робочий день головного спеціаліста відділу управління людськими ресурсами компанії “EKOENERGIYA”

Найменування робіт	Початок роботи	Кінець роботи	Тривалість роботи (хвилини)	Робоча зона
Робота з ПК – перевірка наявності підпису генерального директора на наказів з минулого робочого дня	7:30	7:39	9	Кабінет відділу кадрів
Перехід до кабінету начальника	7:39	7:40	1	Коридори та сходи
Участь у ранковій нараді із начальником відділу	7:40	7:55	15	Кабінет начальника відділу кадрів
Перехід на робоче місце, до кабінету відділу кадрів	7:55	7:56	1	Коридори та сходи
Проведення наради з колегами по відділу, планування та координування роботи на поточний день	7:56	8:05	9	Кабінет відділу кадрів
Робота з ПК-робота з електронною поштою; ознайомлення з наказами, що надійшли, розпорядженнями, вивчення нормативної документації	8:05	8:36	31	Кабінет відділу кадрів
Взаємодія із начальниками інших відділів з питань наявності вільних вакансій	8:36	9:01	25	Кабінет відділу кадрів
Перегляд та внесення змін до штатного розпису працівників компанії	9:01	9:25	24	Кабінет відділу кадрів
Особисті потреби	9:25	9:35	10	Побутові приміщення
Взаємодія з працівниками інших ділянок та служб у телефонному режимі для вирішення питання щодо відпусток, лікарняних.	9:35	9:55	20	Кабінет відділу кадрів
Перехід до іншого відділу	9:55	9:58	3	Приміщення іншого відділу
Робота з головною печаттю компанії на важливі документи	9:58	10:05	7	Приміщення іншого відділу
Перехід до іншого відділу	10:05	10:07	2	Приміщення іншого відділу
Подання документів на підпис	10:05	10:15	8	Приміщення іншого відділу
Обговорення зауважень, якщо вони є і як їх виправити	10:15	10:25	10	Приміщення іншого відділу
Перехід до іншого відділу	10:25	10:28	3	Приміщення іншого відділу
Проконтролювати підписи начальників в журналі ведення призначених/звільнених	10:28	10:43	15	Приміщення іншого відділу

Забрати підписані документи	10:43	11:03	20	Приміщення іншого відділу
Зарезервувати накази	11:03	11:23	20	Приміщення іншого відділу
Перехід до підвалу для зібрання необхідних трудових	11:23	11:28	5	Територія ГТЕС
Віднести до бухгалтерії журнал з рангами, відпустками, якщо працівник вирішив обрати грошову компенсацію замість днів відпочинку	11:28	11:48	20	Приміщення іншого відділу
Перехід на робоче місце, до кабінету відділу кадрів	11:48	11:53	5	Кабінет відділу кадрів
Контролює проведення навчання для конкретних співробітників з різних тем: підвищення кваліфікації, вивчення іноземних мов, підтвердження рівня володіння рідної мови	11:53	12:00	7	Кабінет відділу кадрів
Перерва	12:00	12:30	30	Кімната для споживання їжі
Робота з ПК – контроль ведення програми особових справ усіх працівників	12:30	12:37	7	Кабінет відділу кадрів
Особисті потреби	12:37	12:47	10	Побутові приміщення
Опрацювання внутрішніх проєктів,	12: 47	13:07	20	Кабінет відділу кадрів
Формування особистої справи нового співробітника	13:07	13:22	15	Кабінет відділу кадрів
Запрошення на ознайомлення персоналу різних відділів і ділянок в телефонному режимі з оцінюванням	13:22	13:27	5	Кабінет відділу кадрів
Робота з ПК – підготовка вхідних проєктів в системі (наприклад, службові записки)	13:27	13:59	32	Кабінет відділу кадрів
Перехід до кабінету начальника головного управління	13:59	14:00	1	Коридори та сходові прольоти
Участь в оперативній нараді з приводу відповіді на журналістське розслідування	14:00	14:15	15	Кабінет начальника головного управління
Перехід на робоче місце, до кабінету відділу кадрів	14:15	14:16	1	Коридори та сходові прольоти
Особисті потреби	14:16	14:20	4	Побутові приміщення
Робота з ПК - перевірка електронної пошти, реєстру наказів та розпоряджень.	14:20	14:29	9	Кабінет відділу кадрів
Перехід до конференцзали	14:29	14:30	1	Коридори та сходові прольоти

Участь в проведенні співбесід	14:30	15:00	30	Зал проведення нарад
Участь у щоденній оперативній нараді з керівництвом без кандидатів	15:00	15:15	15	Зал проведення нарад
Перехід на робоче місце, до кабінету відділу кадрів	15:15	15:16	1	Коридори та сходові прольоти
Закриття конкурсу на сайті компанії	15:16	15:20	4	Кабінет відділу кадрів
Підготовка документів для видачі новому працівнику	15:20	15:25	5	Кабінет відділу кадрів
Робота з ПК – підготовка до внесення нового працівника в систему компанії	15:25	15:35	10	Кабінет відділу кадрів
Опрацювання сертифікатів працівників, які були зібрані за день	15:35	15:50	15	Кабінет відділу кадрів
Особисті потреби	15:50	16:00	10	Побутові приміщення

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1015952124

Дата перевірки:
29.11.2023 13:08:32 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
29.11.2023 13:27:07 EET

ID користувача:
100005733

Назва документа: Абрамова_керівник_Данилевич

Кількість сторінок: 80 Кількість слів: 15696 Кількість символів: 121388 Розмір файлу: 195.92 KB ID файлу: 1015628146

7.18% Схожість

Найбільша схожість: 0.8% з Інтернет-джерелом (<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1600>)

6.69% Джерела з Інтернету

243

Сторінка 82

5.15% Джерела з Бібліотеки

459

Сторінка 85

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Абрамова Д.А.
“Менеджмент персоналу”, 1 курс магістратури
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Шевчук О.В.
ст. викладач доцент кафедри соціоекономіки та
управління

Науковий керівник - к.т.н., доцент кафедри соціоекономіки та
управління персоналом Данилевич Н.С.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ – МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

У конкурентному середовищі, в якому ведуть свою діяльність сучасні компанії, найважливішим є здатність швидко адаптуватися до змін, нових технологій і тенденцій та адаптувати їх для своїх споживачів. Таким чином, сьогоднішні компанії для збереження конкурентних переваг та підвищення ефективності своєї діяльності мають використовувати бізнес-модель аутсорсингу. Альошкін В. С. дав визначення цьому терміну. Аутсорсинг - це передача неосновних функцій підприємства і всіх пов'язаних з ними активів в управління професійному підряднику. Синоніми, якими можна охарактеризувати цей термін: поділ праці, залучення, кооперація [1].

За дослідженням провідної компанії, в області консалтингу та аудита, Deloitte в 2023 році виділила країни, які найбільше користуються послугами аутсорсингу. До списку лідерів потрапили наступні країни: США, Індія, Китай. Також в дослідженні було сказано, що такі країни як: Україна, Польща, Бразилія мають швидку тенденцію росту [2]. Не даремно лідером рейтингу є США, бо аутсорсинг зародився саме там. Бізнес-модель аутсорсингу дозволяє компаніям США продавати товари на зовнішніх ринках через зарубіжні філії. Вони зберігають витрати на робочу силу на низькому рівні, наймаючи працівників на ринки, що розвиваються, з нижчим рівнем життя. Це знижує ціни на товари, які потім повертаються до Сполучених Штатів [3]. Але головним негативним ефектом поділу праці є збільшення безробіття. Аутсорсингових робочих місць часто більше, ніж безробітних американців. Якби всі ці робочі місця повернулися, було б достатньо найняти мільйони людей, які працюють неповний робочий день, але віддають перевагу повній зайнятості [4].

Індія стала однією з найбільш бажаних країн, коли йдеться про пошук роботи для компаній у всьому світі. Аутсорсинг роботи є варіантом, яким користуються тисячі компаній через різноманітність робочої сили в країні. Крім того, уряд країни дуже підтримує і вітає іноземний бізнес. Він постійно підтримує сектор аутсорсингу в країні та полегшує вхід в Індію. Ще однією перевагою аутсорсингу роботи є доступ до великого ринку освічених спеціалістів у країні. Легка доступність дешевої робочої сили дозволяє навіть малим підприємствам і стартапам обирати Індію як свою закордонну базу [5]. Але є мінус по роботі з Індією це зв'язок, тобто різниця в часі. Коли працівники закінчують робочий день, замовник навіть не готовий розпочати його. Так і навпаки, коли він готовий залишити своє робоче місце, то їх далеко не завжди можна знайти. Це змушує спілкуватися електронною поштою або через третіх осіб, чия робота полягає в тому, щоб бути комунікатором і жити у двох часових поясах одночасно [6]. Найбільш популярні послуги аутсорсингу: ІТ сфера, call-центри, збирання контенту, проведення досліджень, інженерні та фінансові послуги [7].

Третє місце з аутсорсингу займає Китай. За даними бізнес-консалтингової фірми Grand View Research, китайська галузь аутсорсингу має контракти на суму близько 223,7 мільярда доларів. Таку суму підкріплює факт, що великі компанії такі як: Apple та Amazon обирають саме Китай для аутсорсингу [8]. Бізнесу не потрібно імпортувати продукцію, тому що у Китаї знаходиться найбільший у світі виробничий сектор світового виробництва. Це допоможе компанії уникнути імпорتنих тарифів. Китайське виробництво може легко отримати доступ до

технічної робочої сили, клієнтів, виробників компонентів, недорогих робітників, постачальників комплектуючих. Така домовленість знижує собівартість продукції, дозволяючи виробникам продавати продукцію за нижчими цінами. Хоч проблем з дешевими продуктами немає, але проблема з законам на права інтелектуальної власності. Така проблема існує, бо в кожній країні свої особисті закони. Хоча уряд Китаю та більшість компаній вживають суворих заходів щодо прав інтелектуальної власності, виробники можуть виготовляти та продавати копії нових продуктів за нижчими цінами. Вихід з ситуації складання договору, який буде захищати інтелектуальну власність [9].

Як зазначалося вище Україна, як країна Східної Європи, потрапила в список країн, де набуває популярності аутсорсинг. Країна постійно отримує визнання від різних установ, таких як AT Kearney, IAOP, Global Sourcing Association (GSA) у Великобританії. Такий швидкий темп обумовлюються кількома факторами:

1) IT аутсорсинг. Зараз близько 165 000 розробників в Україні, і очікується, що до 2025 року їх кількість зросте до 125%». Тобто аутсорсинг в IT-секторі в країні зростатиме в наступні роки разом зі збільшенням кількості робочих місць, переданих на аутсорсинг.

2) Інтеграція до Європейського Союзу. У 2017 році Україна підписала угоду з ЄС і 28 країнами-членами союзу. Це визнає країну пріоритетним партнером союзу і додає можливість для просування послуг аутсорсингу. Поки що Україна не є частиною ЄС [10].

Основним фактором розвитку аутсорсингу є зниження витрат високорозвинених країн, які експортують послуги аутсорсингу в країни, що розвиваються. Це збільшує кількість робочих місць і підвищує рівень ВВП. Існують спільні риси країн, які запроваджують аутсорсинг, наприклад - розуміння економічної вигоди. Натомість є і відмінні риси такі як: різні структури країн, їхня культура. Ринок України значно відрізняється від ринків інших країн, по-перше економічним становищем, по-друге наявністю бойових дій. Але всі ці фактори не стоять на заваді розвитку аутсорсингу в Україні.

Література:

1. Альошкін В. С. Синергетичний підхід до моделювання соціально-економічної політики України на шляху до євроінтеграції. *Економічний вісник*. 2018. №2 (36). С.74-79.
2. Tech Trends 2023. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/us175897_tech-trends-2023/DI_tech-trends-2023.pdf.
3. Як аутсорсинг робочих місць впливає на економіку США? URL: <https://www.thebalancemoney.com/how-outsourcing-jobs-affects-the-u-s-economy-3306279>.
4. Bureau of Economic Analysis. Activity of U. S. Multinational Enterprises: 2019. URL: <https://www.bea.gov/news/2021/activities-us-multinational-enterprises-2019>.
5. Аутсорсинг роботи в Індії: ключові речі. URL: <https://nhglobalpartners.com/job-outsourcing-to-india/#Job Outsourcing to India>.
6. Чому індійський аутсорсинг приречений?. URL: <https://habr.com/ru/articles/289040/>.
7. Три переваги аутсорсинга в Індії. URL: <https://www.becoming-researcher.com/three-advantages-of-outsourcing-services-in-india/>.
8. Аутсорсинг у Китаї: плюси та мінуси. URL: <https://www.timedoctor.com/blog/outourcing-to-china/>.
9. Аутсорсинговая статистика Азії 2020. URL: <https://www.outsourceasia.org/outourcing-statistics-in-asia-2020/>.
10. Остаточна статистика та звіти аутсорсингу у 2023 році. URL: <https://www.outsourceaccelerator.com/articles/outourcing-statistics/#:~:text=The%20US%20has%20the%20most,shortage%20as%20the%20main%20factor>.