

УДК 331.108.2

**ВЕДЕРНИКОВ Михайло Данилович**

доктор економічних наук, завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці  
<https://orcid.org/0000-0002-9850-3575>  
e-mail: arh.mihael@gmail.com

**БАЗАЛІЙСЬКА Наталія Петрівна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці  
<https://orcid.org/0000-0001-5230-1727>  
e-mail: n\_bazaliyska@ukr.net

**ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК Леся Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці  
<https://orcid.org/0000-0002-4043-9312>  
e-mail: liberty\_lvs@ukr.net

## **ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПЕРЕДАЧІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА HR-АУТСОРСИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНОЇ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ**

*У статті досліджено використання сучасних персонал-технологій в управлінні підприємством. Визначено сутність поняття HR-аутсорсинг, основні напрями наданих послуг при різновидах його форм на підприємстві. Залежно від специфіки робіт, які необхідно виконати, та зважаючи на порядок оформлення, охарактеризовано наступні види HR-аутсорсингу: лізинг (оренда) персоналу; тимчасовий персонал (temporary staff) та аутстафінг. Наведено переваги та недоліки HR-аутсорсингу для підприємства. Представлено основні етапи оформлення відносин з HR-аутсорсингу на підприємстві. Відображено досягнення цілей змін та організаційного розвитку за допомогою HR-аутсорсингу на підприємстві. Розраховано економічний ефект від передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг як інноваційної персонал-технології. Доведено ефективність застосування HR-аутсорсингу для виконання обраних видів робіт на підприємстві, оскільки використання аутсорсингових схем призводить до зниження витрат.*

**Ключові слова:** бізнес-процес, HR-аутсорсинг, персонал-технологія, управління персоналом, ефективність застосування HR-аутсорсингу, підприємство.

JEL classification: M11, O32

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.112.122>

### **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

На сьогоднішній час наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоспроможності й розвитку є новітня система управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Керівникам потрібно не тільки брати на озброєння кадрові технології, а й використовувати у своїй практиці HR-технології з управління персоналом. Будь-яка

установа (підприємство) для модернізації свого колективу повинна використовувати інноваційні HR-технології та новітні методи розвитку персоналу. Ці засоби сприяють розвитку персоналу, а отже й розвитку установи (підприємства).

Становлення і розвиток в Україні ринкової інфраструктури суттєво змінюють фінансово-економічне, інформаційне і правове середовище функціонування підприємств. В умовах глобалізаційних викликів та інтегрування економіки України у світову відбувається трансформація

фінансових та управлінських відносин мікрорівня з метою забезпечення конкурентних переваг. Оскільки характерною рисою сьогодення є велика кількість збиткових підприємств, зростає потреба у пошуку нових інструментів управління організаційним розвитком. В зв'язку з цим широкого розповсюдження набувають сучасні управлінські інструменти, одним з яких є HR-аутсорсинг.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Активний науковий пошук ведуть у сфері розвитку методів і підходів до управління персоналом науковці: Л.В. Балабанова, Т.В. Білорус, Р.П. Вдовиченко, С.В. Глівенко, Л.І. Іванкіна, О.В. Крушельницька, Л.О. Мажник, Д.П. Мельничук, М.М. Новікова, А.Н. Полозова, С.М. Сидорук, К.М. Таньков, Т.П. Хохлова, Г.М. Чепурда. Дослідженням сутності, завдань та обґрунтування ефективності використання аутсорсингу займалися як вітчизняні, так і зарубіжні економісти, як Б. Анікіна, Р. Морган, І. Грозний, С. Дубинский, А. Завгородній, С. Календжян та інші [1-15].

У своїх публікаціях науковці досліджують різні персонал-технології, порівнюючи їх із аутсорсингом, визначають переваги та недоліки застосування цих послуг, визначають критерії вибору компанії-провайдера та інші аспекти. Однак не достатньо досліджень присвячено аналізу проблем щодо надання послуг з аутсорсингу персоналу й оцінки ефективності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері сучасних персонал-технологій, актуальність дослідження обумовлена необхідністю удосконалення розвитку HR-технологій управління персоналом та визначення ефективності передачі бізнес-процесу управління персоналом на HR-аутсорсинг, що сприяє раціональному використанню персоналу та збільшенню продуктивності праці.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення ефективності запровадження сучасних кадрових інструментів для організаційного розвитку підприємства, зокрема, використання HR-аутсорсингу для підвищення прибутковості його діяльності на основі зростання оперативності і аналітичності інформації щодо аутсорсингу персоналу відповідно до вимог чинного законодавства та кадрової політики підприємства.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Для підвищення ефективності управління на підприємстві необхідно запровадження сучасних методів організації процесів виробничо-господарської діяльності. Використання аутсорсингу надає підприємству можливість підвищити конкурентні переваги, забезпечити організацію безперервної роботи на всіх рівнях, зосередити основні ресурси компанії на виконанні найбільш перспективних напрямків бізнесу, відмовитися від виконання неконкурентоспроможних робіт.

Як правило, під «HR-аутсорсингом» розуміють послугу, що надається компанії-замовнику у сфері кадрового менеджменту компанією-провайдером. Форма даної послуги може розглядатися з двох сторін, але зміст залишається, по суті, незмінним. Перший різновид форми «HR-аутсорсингу» полягає в тому, що зі штату компанії-замовника виводиться персонал і документально оформлюється в штат компанії-провайдера (при цьому продовжує виконувати Як правило, під «аутсорсингом персоналу» розуміють послугу, що надається компанії-замовнику у сфері кадрового менеджменту компанією-провайдером. Форма даної послуги може розглядатися з двох сторін, але зміст залишається, по суті, незмінним. Перший різновид форми «HR-аутсорсингу» полягає в тому, що зі штату компанії-замовника виводиться персонал і документально оформлюється в штат компанії-провайдера (при цьому продовжує виконувати посадові функції в компанії-замовника). За цих умов провайдер бере на себе повне юридичне, економічне та організаційне оформлення

кадрів. Необхідність юридичного, економічного та організаційного супроводу персоналу полягає у веденні кадрової документації та бухгалтерії, виплату зарплатні, сплату податків, оформлення та платежі за соціальним та медичним страхуванням, оформлення лікарняних та відпусток, відряджень, заохочень та премій тощо [1, с. 174].

Другий різновид форми «HR-аутсорсингу» полягає в тому, що компанії-замовнику потрібен спеціаліст на термінову або сезонну роботу, на виконання вузькопрофільної роботи, або на реалізацію окремого проекту тощо. У цьому випадку компанія-замовник залучає спеціалістів зі сторони, вдаючись до послуг компанії-провайдера. На практиці відносини з такими людьми, як правило, урегульовуються тимчасовими трудовими контрактами чи угодами.

Слід відмітити одну дуже важливу особливість. HR-аутсорсинг – це не придбання праці певного спеціаліста, а купівля послуги, що необхідна підприємству у визначений період часу. До переліку, коли вигідно та доцільно скористатись аутсорсингом персоналу, можна віднести наступні випадки:

- обмеження штатного розпису, тобто формальні рамки щодо кількості постійного персоналу;

- при виконанні термінових проектів, тобто за умов, що власних трудових ресурсів для успішного завершення проекту не вистачає;

- при виконанні спеціальних проектів, тобто за умов, що на підприємстві відсутні потрібні вузькопрофільні спеціалісти, які необхідні для успішного завершення проекту;

- продовження випробного терміну, проведення виставок і рекламних акцій, тобто за умов, що виконання даних функцій має разовий та несистематичний характер;

- відпустки і хвороби працівників, тобто за умов, що перепосадові функції в компанії-замовника). За цих умов провайдер бере на себе повне юридичне, економічне та організаційне оформлення кадрів. Необхідність юридичного, економічного та організаційного супроводу персоналу полягає у веденні кадрової документації та бухгалтерії, виплату зарплатні, сплату

податків, оформлення та платежі за соціальним та медичним страхуванням, оформлення лікарняних та відпусток, відряджень, заохочень та премій тощо;

- сезонність виробничих процесів, тобто за умов, що виконання даних функцій має разовий та несистематичний характер;

- оптимізація адміністративного навантаження тощо.

Вищенаведений перелік випадків коли варто скористатися HR-аутсорсингом не є вичерпним та може бути доповнений. Але всі наведені випадки свідчать, що приймати в штат спеціаліста, який буде виконувати разові завдання, є непрактичним та невигідним. У цьому випадку більшість підприємств намагається всі тимчасові завдання перерозподілити на будь-кого зі штатних працівників. Але практичний довід господарювання як вітчизняних, так і зарубіжних підприємств доводить, що це є недоцільним з різних причин. По-перше, штатний працівник (за умови, що дані завдання не є його професійними обов'язками) як правило, не спеціаліст з відповідного напрямку. По-друге, додаткові функції на штатного працівника може призвести до його перевантаженості, навіть за умови додаткової оплати його праці. Тобто, саме тому, майже в більшості випадків, виникає необхідність у залученні сторонніх спеціалістів для виконання тимчасових чи разових завдань. Їхні функції можуть виконувати не тільки певні спеціалісти, але й компанії, що спеціалізуються на виконанні відповідних завдань [2].

Залежно від специфіки робіт, які необхідно виконати, та зважаючи на порядок оформлення, розрізняють наступні види HR-аутсорсингу: лізинг (оренда) персоналу; тимчасовий персонал (temporary staff); аутстафінг. Вказані види свідчать про поступовий на сьогоднішній день розвиток та поширення даного ринку послуг. Розглянемо кожен вид більш детально.

Перший вид – лізинг (оренда) персоналу. Зміст даного виду HR-аутсорсингу полягає в тому, що працівник перебуває в штаті компанії-провайдера та при виникненні попиту на його послуги виконує їх у компанії-замовнику. Тобто працівник, за відсутності замовлення від роботодавця (компанії-замовника) виконує певний обсяг робіт у

компанії-провайдері. У цьому випадку виникає певна колізія – формально виявляється, що співробітники працюють одразу на двох роботодавців: саму компанію-провайдер та компанію-замовника. Насправді, юридично працівник оформлений у компанії-провайдері, там отримує заробітну плату та весь соціальний пакет. Особливість цього виду HR-аутсорсингу для компанії-провайдера полягає, в цьому випадку, у відсутності потреби підбирати персонал окремо для кожної компанії-замовника, а «розподіл» спеціалістів здійснюється з працівників, які перебувають у його штаті та тільки передаються «в оренду». Звичайно, що компанія-провайдер зацікавлена в довгостроковій оренді свого працівника. Особливість цього виду HR-аутсорсингу для компанії-замовника полягає, в тому, що сплаті підлягають тільки послуги компанії-провайдера, а також, що не менш важливо – відсутні юридичні відносини з найманим спеціалістом [3].

Другий вид HR-аутсорсингу – temporary staff або тимчасовий персонал. За цього виду HR-аутсорсингу компанії-замовники залучають конкретних спеціалістів для вирішення певного завдання. Наприклад, для того, щоб вивести на ринок новий вид товару, підприємству потрібен відповідний спеціаліст з реклами чи маркетингу. Але на наступних етапах, коли товар на ринок запущено, підприємство не зацікавлене в послугах даного спеціаліста. Більше того оплата його послуг – це суттєве навантаження на собівартість продукції та відповідно і ціни товару. Тому, цілком логічно, на підприємстві відпадає необхідність утримувати даного спеціаліста на зарплатні. Найлогічнішим рішенням керівництва в цьому конкретному прикладі буде звернутися в компанію-провайдер, яка здійснюватиме підбором висококласного спеціаліста на необхідний визначений термін.

Особливість цього виду HR-аутсорсингу для компанії-провайдера полягає, в цьому випадку, у тому, що всю роботу з оформлення документів і виплати заробітної плати (чи гонорару) вона бере на себе. Іноді виникає необхідність і у залученні різнопланових спеціалістів, які сформують дієву та

ефективну команду, а не лише окремих працівників-спеціалістів. Аналогічним чином компанія-провайдер може підібрати персонал на короткостроковий період (як правило до 3-х місяців). Найзатребуванішою сферою для temporary staff є сфера обслуговування (секретарі, водії, прибиральниці, або наприклад послуги з перевезення чи розвантаження), чи надання послуг маркетингового характеру, чи при виконанні невеликих проєктів, тобто разового характеру. У цьому випадку компанія-провайдер не тільки підбирає спеціалістів, а й контролює якість їхньої роботи та несе відповідальність за них. Причина зацікавленості компанії-замовника у temporary staff – впевненість у результатах виконаної роботи, адже штатний співробітник може піти у відпустку чи захворіти, а це для великої компанії може стати причиною реальних збитків.

Третій вид HR-аутсорсингу – аутстафінг. За цього виду HR-аутсорсингу компанія-провайдер оформлює у свій штат вже працюючого спеціаліста з компанії-замовника. Тобто, аутстафінг – це тільки юридичне оформлення спеціалістів у штаті компанії-провайдера, а також їх кадровий і бухгалтерський супровід (оформлення трудової книжки, сплата податків, надання відпусток тощо). Але аутстафінг не передбачає повного контролю, як у випадку temporary staff) за обов'язками та роботою спеціалістів компанією-провайдером. У цьому випадку відсутній контроль зі сторони компанії-провайдера за дотриманням спеціалістами їхніх трудових функцій, графіку дотримання робочого процесу тощо [4].

Отже, як бачимо, наявність різних видів та типів HR-аутсорсингу свідчить про наявність варіантів вибору на підприємствах способу оформлення відносин з працівником та компанією-провайдером, а також залучення необхідних спеціалістів зважаючи на постійність у потребі даного працівника. Застосування в господарській діяльності підприємства можливостей HR-аутсорсингу надає змогу зекономити час на процесі «набір-відбір-найм» персоналу. Переваги та недоліки HR-аутсорсингу наведені в таблиці 1 [5].

## Переваги та недоліки HR-аутсорсингу для підприємства

Переваги	Недоліки
Економічні	
Зниження виробничих витрат. Скорочення адміністративних витрат. Економія на податках Значне зниження трудомісткості. Економія часу на пошук та навчання працівників. Підвищення продуктивності праці за рахунок залучення більш кваліфікованих працівників	Необхідність сплати комісійної винагороди компанії-провайдеру. Утримання в штаті підприємства фахівця з питань взаємодії з аутсорсером. Необхідність відслідковування якості, повноти та вартістю послуг компанії-провайдера. Ймовірність витоку конфіденційної інформації з підприємства
Організаційні	
Можливість гнучко й оперативно реагувати на свої виробничі потреби. Звільнення ресурсів, усунення простоїв. Можливість імплементації передового світового досвіду при реалізації непрофільних процесів, високий рівень послуг за рахунок спеціалізації. Вирішення проблем текучості кадрів	Неминучість кадрових втрат. Неможливість адекватно оцінити рівень кваліфікації працівників компанії-провайдера зважаючи на текучість кадрів та стислі строки співпраці Ймовірність банкрутства компанії-провайдера
Правові	
Забезпечення обліку кадрів у відповідності із вітчизняним законодавством. Зниження ризиків підприємства щодо можливості некоректного ведення кадрового обліку. Перекладання трудових спорів на компанію-провайдер. Перекладання відповідальності щодо оформлення працівників на компанію-провайдер. Можливість уникнути перевантаження штату підприємства	Висока вірогідність виникнення порушень стосовно конфіденційності у відносинах з компанією замовником. Компанія-замовник, а не компанія-провайдинг, несе адміністративну та кримінальну відповідальність за неправомірну передачу і поширення персональних даних працівників. Складність доведення витоку конфіденційної інформації з компанії-провайдера. Ризик співпраці з недобросовісною компанією- провайдером тощо
Управлінські	
Зниження витрат часу на організацію кадрової роботи. Оперативне забезпечення роботи підприємства профільними спеціалістами. Економія на управлінських витратах. Реорганізація роботи стиля управління	Необхідність перебудови існуючої системи управління. Неналежна готовність управлінського персоналу до перебудови кадрової роботи на засадах аутсорсингу. Можливість подвійного управління
Соціальні	
Гнучкість реагування на зміни всередині підприємства: реорганізацію, реструктури-зацію, дефолти, злиття. Покращення управлі-ння за допомогою консультантів, які допоможуть адаптувати персонал до змін на підприємстві	Висока ймовірність виникнення соціально-психологічної напруги на підприємстві. Можливість втрати довіри до керівництва Втрата зацікавленості до цілей розвитку підприємства

Сторона не відбиває бажання ні у працівників, ні у підприємств вдаватись до послуг компаній-провайдерів аутсорсингових послуг персоналу. У світовій практиці доведено, що HR-аутсорсинг все-таки здатен заощаджувати грошові кошти на підприємствах. Підтвердженням цьому є інформація щодо розміру ринку аутсорсингових послуг.

За даними світових рекрутингових агентств, у світі відбувається щорічне збільшення компаній, які спеціалізуються на HR-аутсорсингу. Компанії-провайдери HR-аутсорсингу персоналу на сьогодні розвиваються найбільш стрімко та динамічно. Це обумовлено тим, що кадрова робота вимагає від підприємства наявності служби з відповідною кваліфікацією, однак, водночас така робота є рутинною та трудомісткою. Усі ці обов'язки, щодо проведення співбесід,

оформлення трудових книжок, виплат за-робітної плати, звітів у податкову інспекцію, оформлення лікарняних листків, відпусток тощо, бере на себе компанія-провайдер аутсорсингових послуг [6].

Для того, щоб повною мірою скористатись послугами HR-аутсорсингу, слід пройти кілька етапів оформлення взає-відносин між компанією-провайдером та компанією-замовником (рисунок 1).



Рис. 1. Основні етапи оформлення відносин з HR-аутсорсингу на підприємстві

Розглянемо більш детально кожен етап:

- укладення договору. Між компанією-замовником та компанією-провайдером укладається Договір про надання спеціалістів певного профілю на визначений термін;
- відбір працівників. Згідно укладеного Договору компанія-провайдер проводить відбір та, за необхідності, навчання майбутнього персоналу підприємства;
- найм працівників. Відбувається процедура найму кваліфікованого персоналу відповідно до правових вимог та організаційних домовленостей. Всі стосунки з працівниками оформлює компанія-провайдер та згідно чинного законодавства і за заздальгідь узгодженими умовами роботи;
- обслуговування. Відбувається щоденне обслуговування компанії-замовника персональним менеджером призначеним компанією-провайдером [7, с. 157].

Отже, як бачимо, процедура залучення послуг компанії-провайдера HR-аутсорсингу зовсім не складна. Але зважаючи на те, що ринок аутсорсингових послуг України досить молодий, то в управлінського персоналу вітчизняних компаній виникає нестача в наявності інформації та відповідно і досвіду у використанні такого сучасного управлінського «нововведення».

Використання HR-аутсорсингу в ролі інструмента змін відіграє суттєву роль у кадровому забезпеченні процесу змін на підприємстві. HR-аутсорсинг як кадровий інструмент дозволяє досягати цілей організаційного розвитку: економічних, організаційних, соціальних та їх поєднання (таблиця 2) [8, с. 89].

За прогнозними даними темпи розвитку HR-аутсорсингу з кожним роком тільки зростатимуть. Звичайно, що в Україні HR-аутсорсинг ще недостатньо розвинений, порівняно з США і Європою. Однак прикладом для наслідування є компанія “Procter&Gamble” (P&G). Перед керівництвом даної компанії стояло завдання уникнути кризи і їм це вдалося за допомогою HR-аутсорсингу. Останніми роками компанія “Procter&Gamble” не могла впоратися з кризовими проявами – обсяги продажів невинно знижувалися, і, відповідно, падали і прибутки. Єдиним способом виходу з ситуації, що склалася, було зниження витрат на утримання персоналу. Керівництво компанії “Procter&Gamble” вдалося до радикальних дій – ліквідували відділ кадрів, перевели частину персоналу в штат компанії-провайдера [9, с. 18].

Таблиця 2

**Досягнення цілей змін та організаційного розвитку за допомогою HR-аутсорсингу на підприємстві**

Характеристика цілей	Управлінські	Економічні	Розвиток організаційних навичок (соціальні)	Одночасне фокусування на розвитку всіх навичок
Обґрунтування вибору	Управління напряму пов’язано з існуванням та процвітанням підприємства	Від економічного успіху на підприємстві безпосередньо залежить добробут всіх працівників	Всебічне навчання та ріст продуктивності рівня персоналу, який безпосередньо пов’язаний з покращенням економічних показників	Для успішної роботи підприємства важливими являються, як економічні, так і управлінські та соціальні цілі
На що в першу чергу направлені зміни	На систему управління підприємства	Економія часу на пошук та навчання працівників; значне зниження трудомісткості	Розвиток додаткових можливостей для самореалізації працівників	Дозволить впровадити інноваційні інструменти на підприємстві, які будуть сприяти подальшому його розвитку
Особливості керівництва змінами	Автократичність	Автократичність	Партисипативне	Формування команди змін
Планування змін	Зміни сплановані чітко та конкретно	Зміни сплановані чітко та конкретно	Зміни будуть плановими	Керівництво не відразу інформує про зміни персонал
Основні акценти мотивації робітників	Реорганізація стилю управління	Економічні стимули	Згрупування всебічних стимулів	Матеріальна мотивація + нематеріальна мотивація
Роль консультантів та сторонніх спеціалістів у впровадженні змін	Покращення управління за допомогою консультантів, які допоможуть адаптувати персонал до змін на підприємстві	Консультанти аналізують проблему та надають готові рішення для її вирішення	Допомагають активно залучати працівників до змін	Пропонують готові технології для вирішення проблем на підприємстві

Отримані результати перевершили всі очікування і в результаті на HR-аутсорсинг було переведено ще кілька бізнес-процесів: управління майном і виробництво. Рейтинг передових лідерів ринку аутсорсингу очолюють Індія та Китай, що разом займають більше ніж 70% світового ринку аутсорсингу. Однак на сьогоднішній день експерти ринку праці відзначають тенденцію стрімкого зростання звернень українських фірм до послуг аутсорсингових компаній. В післякризовий період розвитку української економіки для підприємств необхідно визначити, які будівельні роботи та, відповідно, які основні фонди доцільно залишити на балансі підприємства, а які передати спеціалізованим фірмам на умовах договору аутсорсингу [10, с. 106].

Генпідрядному підприємству потрібно найбільш обґрунтовано визначити потребу у виробничому аутсорсингу основного та допоміжного персоналу, а також аутсорсингу сфери спеціальних будівельних послуг. У відповідності до ДБН Д. 1. 1 – 1 – 2000 витрати на заробітну плату робітників апарата управління організації, витрати на службові командировки, витрати на утримання, експлуатацію, ремонт та амортизацію основних засобів загальновиробничого призначення, витрати на транспортне обслуговування виробництва, оплата послуг сторонніх організацій відносяться до загальновиробничих витрат [11, с. 9].

Зовнішньому виконавцю на умовах договору HR-аутсорсингу можуть бути передані практично будь-які функції

підприємства, найбільш поширені з них у світовій практиці – бухгалтерський облік і розрахунок податків, юридичне забезпечення діяльності, управління персоналом, розрахунок заробітної плати співробітників, інформаційні системи і управління базами даних, управління проектами від розробки до реалізації, маркетингові комунікації, питання економічної та інформаційної безпеки, управління логістикою та постачанням, збірка та тестування кінцевої продукції, а також прибирання та обслуговування [12].

Розглянемо економічний ефект від застосування аутсорсингу на підприємстві, термін будівництва якого становить 6 місяців. Аутсорсингові схеми пропонується використовувати для наступних категорій робітників, зайнятих на управлінні та обслуговуванні будівельного виробництва: виконроб, менеджер проекту, майстер, охоронник.

Оскільки фінансування підприємства 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. Термін будівництва першого об'єкту становив 6 місяців. Величина заробітної плати в загальновиробничих витратах за весь термін побудови об'єкту становить 42637 грн та, відповідно, 7106,2 грн у кожному місяці.

Витрати на оплату праці та відрахування до соціальних фондів інженерно-технічних робітників за об'єктом будівництва наведено в таблиці 3.

Таблиця 3

**Витрати на оплату праці у загальновиробничих витратах на підприємстві, грн**

№ п/п	Посада	Заробітна плата	Відрахування до соціальних фондів (42,12)	Всього витрати на заробітну плату
1.	Виконроб	2200	926,64	3126,64
2.	Менеджер проекту	2000	842,4	2842,4
3.	Майстер	1800	758,16	2558,16
4.	Охоронник	1106,2	465,9	1572,1
Загальна сума витрат за об'єктом, грн/міс.		-	-	10229,3

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності її діяльності доцільно застосувати аутсорсингові схеми до виконання охоронних послуг та управління проектом, що передбачає залучення відповідних фахівців із зовнішньої організації (охоронної агенції та спеціалізованої консалтингової компанії з проектного менеджменту). 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 загальновиробничих витрат згідно кошторисної документації [13, с.196]. Витрати на оплату праці охоронника та менеджера проекту на підприємстві наведено в таблиці 4.

Таблиця 4

## Витрати на оплату праці персоналу за будівельним об'єктом на підприємстві, грн

Стаття витрат	Витрати на співробітника, грн	
	Охоронник	Менеджер з проекту
Заробітна плата	1106,2	2000
Відрахування в соціальні фонди (42,12%)	465,9	842,4
Кошти на оплату перших п'яти днів непрацездатності внаслідок захворювань або травм	76,3	76,3
Всього витрат на місяць	1648,4	2918,7
Всього витрат за об'єктом (6 місяців)	9890,4	17512,2

Вартість послуг проектного менеджера складає 1800 гривень на місяць або 10800 гривень за 6 місяців. Вартість послуг охоронної агенції коливається від 250 до 1500 грн / місяць та залежить від виду послуг, які надають підприємства. Для будівельних об'єктів доцільно запропонувати цілодобове спостереження за допомогою охоронної та тривожної сигналізації з виводом на пульт централізованого спостереження та реагування мобільних груп при отриманні сигналу, що коштуватиме 1000 грн./місяць або 6000 за період будівництва. Таким чином, загальновиробничі витрати скорочуються на 10 602,6 гривень та складатимуть 189,44 тис. грн замість 200,04 тис. грн.

У відповідності до затвердженої структури адміністративних витрат суттєву

питому вагу займають видатки на заробітну плату робітників апарату управління підприємства, діяльність яких спрямована на організацію, управління та обслуговування будівельного виробництва (керівників, спеціалістів та службовців), зокрема заробітна плата бухгалтера, яка становить 2000 грн/міс., відрахування до соціальних фондів – 842,4 грн. Таким чином, витрати на оплату праці бухгалтера складає 17512,2 грн. Вартість бухгалтерського обслуговування в сторонній фірмі становить 2000 гривень на місяць, тобто 12000 гривень за півроку (термін виконання об'єкту). Таким чином, відбудеться скорочення постійних витрат підприємства та повної собівартості (дані наведено в таблиці 5).

Таблиця 5

## Вплив HR-аутсорсингу на витрати будівельного об'єкту на підприємстві, грн

№ п/п	Найменування витрат	Сума, тис.грн. (фактична)	Сума, тис. грн. (прогнозна)	Економічний ефект, тис.грн
1.	Змінні витрати	1921,59	1918,97	2,62
2.	Постійні витрати	424,66	408,56	16,1
3.	Повна собівартість	1890,47	1874,37	16,1

На практиці для оцінки власних витрат в основному використовується метод розрахунку витрат за процесами, оскільки саме він надає можливість зробити точні розрахунки фактичних витрат на кожний окремий бізнес-процес. Після цього доцільно порівняти витрати на придбання результатів виконання цих функцій аутсорсером та витрати на власне виробництво.

Для обґрунтування доцільності застосування аутсорсингу науковці пропонують порівнювати витрати на придбання результатів виконання певних функцій аутсорсером та витрати на власне виробництво.

Наприклад, Петрик І. В. вважає, що у випадку, коли співвідношення [14, с. 83]:

$$\frac{\text{витрати на власне виробництво}}{\text{витратина на замовлення послуги у аутсорсера}} > 1 \quad (1)$$

- слід обрати замовлення послуг аутсорсера. Якщо співвідношення:

$$\frac{\text{витрати на власне виробництво}}{\text{витратина на замовлення послуги у аутсорсера}} < 1 \quad (2)$$

- реалізація бізнес-процесу власними силами є більш ефективною, оскільки використання аутсорсингових схем не призведе до зниження витрат.

Розрахуємо показник ефективності HR-аутсорсингу для наступних напрямків діяльності підприємства:

$$\text{Для виконання бухгалтерських послуг} = 17512,2 / 12000 = 1,46$$

$$\text{Для виконання охоронних послуг} = 9890,4 / 6000 = 1,65$$

$$\text{Для виконання послуг управління проектом} = 17512,2/10800 = 1,62$$



Таким чином, доведено ефективність застосування HR-аутсорсингу для виконання обраних видів робіт на підприємстві, оскільки використання аутсорсингових схем призводить до зниження витрат. При цьому в залежності від стадії виконання будівельних робіт мета скорочення витрат організації може полягати у зменшенні договірної ціни (на підготовчому етапі – для приваблення замовника та отримання тендеру) або зростанні прибутку та рентабельності (під час реалізації проекту для збільшення ефективності).

Ефективність застосування HR-аутсорсингу як дієвого інструменту управління підприємством вимагає наступних передумов [15]:

– чітке розуміння сутності, особливостей HR-аутсорсингу та кінцевої мети його застосування;

– знання, як мотивувати та управляти відносинами з аутсорсером для захисту інтересів власної компанії й отримання максимальних вигод від даної форми співробітництва;

– розуміння меж ефективного застосування HR-аутсорсингу, наявність чіткої методики розрахунку витрат за умов власного виконання операцій та передання функцій стороннім організаціям.

## 6. ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ДОСЛІДЖЕННЯ З ДАНОГО

## ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

HR-аутсорсинг є новим і достатньо потужним інструментом управління підприємством, але без належної підтримки він може негативно впливати на діяльність підприємства. Тому для забезпечення ефективності його застосування необхідно провести глибоку аналітичну і організаційну роботу, об'єктивно оцінити не тільки очікувані поточні результати, але й довгострокові наслідки передавання виконання окремих функцій стороннім спеціалізованим виконавцям. При обґрунтованому використанні HR-аутсорсинг дозволяє підприємству вдосконалити технологію і організацію виробничо-господарської діяльності, поліпшити якість продукції, знизити її собівартість, а отже, підвищити конкурентоспроможність та зміцнити позиції на ринку. При цьому особливої уваги вимагають питання, пов'язані з обґрунтуванням доцільності застосування HR-аутсорсингу на підприємствах, які потребують подальшого дослідження.

Отже вивчення світового досвіду таких радикальних новаторських рішень свідчить про ефективність даної моделі організації бізнесу. А Україна з її висококваліфікованою та дешевою робочою силою має всі можливості, щоб отримати вигоду в період бурхливого розквіту цієї послуги – HR-аутсорсингу.

## Література

1. Ульріх Д. *Ефективне управління персоналом. Нова роль менеджерів в організації*. Хата «Вільямс», 2007. 303 с.
2. Саллівен Дж. *Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR»*. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm125.html>. (дата звернення: 16.05.2022).
3. *Why People Lose Motivation — and What Managers Can Do to Help*. URL: <https://hbr.org/2018/03/why-people-lose-motivation-and-what-managers-can-do-to-help>. (дата звернення: 20.05.2022).
4. Козлов Д. *HR-професіонал в епоху штучного інтелекту*. URL: <https://business.ua/biznes/item/2017-hrprofesional-v-epokhu-shtuchnoho-intelektu>. (дата звернення: 20.05.2022).
5. *Be in Trend Будущее HR*. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend697.html>. (дата звернення: 21.05.2022).
6. Балабанюк Ж. *Вызовы и возможности будущего: что ждет HR в 2020-2025 годах* URL: <http://forbes.net.ua/opinions/1412428-vyzovy-i-vozmozhnosti-budushchegochto-zhdet-hr-v-2020-2025-godah>. (дата звернення: 21.05.2022).
7. Бравар Ж.-Л., Морган Р. *Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений*. Днепропетровск : Баланс Бизнес-Букс, 2007. 288 с.
8. Гутарева Ю.В., Аннаєв Б.С. Особливості комерціалізації інноваційних розробок на умовах аутсорсингу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 12(2). С. 88-90. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2015\\_12%282%29\\_\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2015_12%282%29__22).

9. Зозульок О., Микало О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2015. № 8. С. 16-24.
10. Гавриленко К. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління / К. Гавриленко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – 1 (91). – С. 104-109.
11. Руденко О. М., Штурхецький С.В., Шершньова О. В., Філіпова Н.В. *HR - менеджмент у публічному управлінні: навчальний посібник*. Черкаси : НТУ, 2016. 320 с.
12. Функція мотивації трудової діяльності, її компоненти, теорії, шляхи Інститут Муніципального Менеджменту і Бізнесу URL: <http://mirznanii.com/a/268166/funktsya-motivatstrudovo-dyalnost-komponenti-teor-shlyakhi> – (дата звернення: 21.05.2022).
13. Шмиголь Н. М. Аутсорсинг як метод оптимізації суб'єкта господарювання. *Держава та регіони*. 2014. № 4. С. 194-197.
14. Петрик І. В. *Аутсорсинг бізнес-процесів у функціонуванні інтегрованих підприємств: монографія*. Львів: Растр-7, 2017. 404 с.
15. Boiko J., Volianska-Savchuk L., Bazaliyska N., Zelena M. Smart Recruiting as a Modern Tool for HR Hiring in the Context of Business Informatization. *11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, 2021, pp. 284-289, <http://dx.doi.org/10.1109/ACIT52158.2021.9548558>.

### References

1. Ulrikh, D. (2007). *Efektivne upravlinnia personalom. Nova rol menedzheriv v orhanizatsii*. Vydavnytstvo. Khata «Viliams» [in Ukrainian].
2. Salliven, D. (2018). *Stratehichna rol HR-sluzhby, rozuminnia roli upravlinnia liudskymy resursamy v konteksti modeli «Piat rivniv vkladu HR»*. Retrieved from: <http://www.management.comua/hrm/hrml25.html> [in Ukrainian].
3. Why People Lose Motivation — and What Managers Can Do to Help. Retrieved from: <https://hbr.org/2018/03/why-people-lose-motivation-and-what-managers-can-do-to-help> [in English].
4. Kozlov, D. (2017). *HR-profesional v epokhu shtuchnoho intelektu*. Retrieved from: <https://business.ua/biznes/item/2017-hrprofesional-v-epokhu-shtuchnoho-intelektu>.
5. Be in Trend Budushchee HR Retrieved from: <http://www.management.com.ua/tend/tend697.html>. [in English].
6. Balabaniuk, Zh. (2020). *Vyzovy u vozmozhnomy budushcheho: chto zhdet HR v 2020-2025 hodakh*. Retrieved from: <http://forbes.net.ua/opinions/1412428-vyzovy-i-vozmozhnosti-budushchegochto-zhdet-hr-v-2020-2025-godah>.
7. Bravar, Zh.-L., & R. Morhan (2007). *Effektivnsi autsorsynh: ponymanye, planyrovanye u yspolzovanye uspeshnykh autsorsynhovnykh otnoshenyi*. Dnepropetrovsk : Balans Byznes-Buks.
8. Hutareva, Yu.V., & Annaiev, B.S. (2015). Osoblyvosti komertsializatsii innovatsiinykh rozrobok na umovakh autsorsynhu. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. 12(2). 88-90 [in Ukrainian].
9. Zozulok, O., & Mykalo, O. (2014). Autsorsynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii. *Ekonomika Ukrainy*. 8. 16-24 [in Ukrainian].
10. Havrylenko, K. (2014). Autsorsynh yak instrument znyzhennia vytrat u systemi stratehichnoho upravlinnia. *Aktualni problemy ekonomiky*. 1 (91). 104-109 [in Ukrainian].
11. Rudenko, O. M., Shturkhetyskyi, S.V., & Shershnova, O. V., & Filipova, N.V. *HR - menedzhment u publichnomu upravlinni: navchalnyi posibnyk*. Cherkasy : NTU, 320 p. [in Ukrainian].
12. Funktsiia motyvatsii trudovoi diialnosti, yii komponenty, teorii, shliakhy Instytut Munitsypalnoho Menedzhmentu i Biznesu (2016) . Retrieved from: <http://mirznanii.com/a/268166/funktsya-motivatstrudovo-dyalnost-komponenti-teor-shlyakhi>. [in Ukrainian].
13. Shmyhol, N. M. (2014). Autsorsynh yak metod optymizatsii subiekta hospodariuvannia. *Derzhava ta rehiony*. 4. 194-197 [in Ukrainian].
14. Petryk, I.V. (2017). *Autsorsynh biznes-protsesiv u funktsionuvanni intehrovanykh pidpriemstv: monohrafiia*. Lviv: Rastr-7, 404 p. [in Ukrainian].
15. Boiko J., Volianska-Savchuk L., Bazaliyska N., Zelena M., "Smart Recruiting as a Modern Tool for HR Hiring in the Context of Business Informatization," 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), 2021, pp. 284-289, <http://dx.doi.org/10.1109/ACIT52158.2021.9548558>.

**Abstract**

**VEDERNIKOV Mykhailo, BAZALIYSKA Natalia, VOLIANSKA-SAVCHUK Lesia. Justification of the expedience of transfer of business process personnel management of the enterprise on HR-outsourcing as an innovative staff technology**

To increase the efficiency of management at the enterprise it is necessary to introduce modern methods of organizing the processes of production and economic activity. The use of outsourcing gives the company the opportunity to increase competitive advantage, to ensure the organization of continuous work at all levels, to focus the company's main resources on the most promising areas of business, to abandon uncompetitive work.

The presence of different types and types of HR-outsourcing indicates the availability of options for companies to choose the method of registration of relations with the employee and the company-provider, as well as the involvement of the necessary specialists due to the constant needs of this employee. The use of HR-outsourcing opportunities in the economic activity of the enterprise allows to save time in the process of "recruitment-selection-hiring" of staff.

HR-outsourcing is a new and powerful tool for enterprise management, but without proper support it can negatively affect the company's activities. Therefore, to ensure the effectiveness of its application, it is necessary to conduct in-depth analytical and organizational work, objectively assess not only the expected current results, but also the long-term consequences of the transfer of certain functions to third-party specialized performers.

The article examines the use of modern personnel technologies in enterprise management. The essence of the concept of HR-outsourcing, the main directions of services provided in the varieties of its forms at the enterprise are determined. Depending on the specifics of the work to be performed, and taking into account the order of registration, the following types of HR-outsourcing are characterized: leasing (rent) of personnel; temporary staff and outstaffing. The advantages and disadvantages of HR-outsourcing for the company are given. The main stages of registration of relations with HR-outsourcing at the enterprise are presented. The achievement of the goals of change and organizational development through HR-outsourcing at the enterprise is reflected. The economic effect of the transfer of the business process of personnel management to HR-outsourcing as an innovative personnel technology is calculated. The effectiveness of HR-outsourcing to perform selected types of work at the enterprise is proved, as the use of outsourcing schemes leads to lower costs.

Thus, the study of the world experience of such radical innovative solutions testifies to the effectiveness of this model of business organization. And Ukraine with its highly skilled and cheap labor force has all the opportunities to benefit during the boom of this service - HR-outsourcing.

**Key words:** business process, HR-outsourcing, personnel-technology, personnel management, efficiency of HR-outsourcing application, enterprise.

Стаття надійшла до редакції 26.05.2022 р.

**Бібліографічний опис статті:**

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. № 2. С. 112-122.

Vedernikov M., Bazaliyska N. Volianska-Savchuk L. Justification of the expedience of transfer of business process personnel management of the enterprise on HR-outsourcing as an innovative staff technology. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 112-122.