

ДИПЛОМНА РОБОТА

Вдосконалення системи управління персоналом підприємства
на засадах застосування HR-аутсорсингу

(на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

ДРУПЕП. 020205.01.07.00

Виконала
студентка 2 курсу
група УПЕПмз-22-1



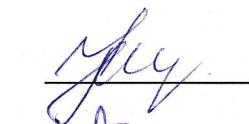
Христина ОСАДЧУК

Керівник
к.е.н., доцент



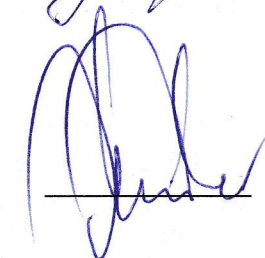
Марія ЗЕЛЕНА

Нормоконтролер
к.е.н., доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

27 грудня 2023 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » _____ серпня _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Осадчук Христина Русланівна

1 Тема роботи: Вдосконалення системи управління персоналом підприємства на засадах застосування HR-аутсорсингу (на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)

керівник роботи Зелена Марія Іванівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження є праці провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з питань дослідження системи управління персоналом підприємства на засадах застосування HR-аутсорсингу; закони, фінансова звітність підприємства.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретико-методичні засади управління персоналом підприємства на засадах застосування HR-аутсорсингу. У другому розділі наведено аналіз системи управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж» на засадах застосування HR-аутсорсингу. Третій розділ присвячено вдосконаленню системи управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж» на засадах застосування HR-аутсорсингу.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Види аутсорсингу кадрових ресурсів; Рисунок - Функції HR-аутсорсингу; Рисунок - Види аутсорсингу персоналу; Рисунок - Основні переваги HR-аутсорсингу; Таблиця - Переваги та недоліки аутсорсингу персоналу підприємства; Рисунок - Основні ризики, пов'язані з HR-аутсорсингом; Рисунок - Передача функцій з управління персоналом на аутсорсинг; Таблиця - Використання на практиці термінології щодо послуг з надання персоналу; Рисунок - Переваги аутсорсингу для українського бізнесу; Рисунок - Обмеження щодо застосування аутсорсингу персоналу в діяльності компаній; Таблиця - Український аутсорсинг в рейтингу «The Global

Outsourcing 100»; Рисунок - Основні споживачі українського аутсорсингу, %; Рисунок - В популярність українського аутсорсингу, %.

6 Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	03.10.2023 - 21.10.2023	Виконана
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	22.10.2023 - 11.11.2023	Виконана
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	12.11.2023 - 25.11.2023	Виконана
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	26.11.2023 - 30.11.2023	Виконана
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	01.12.2023 - 10.12.2023	Виконана
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-22.12.2023	

Студентка

Христина ОСАДА

Керівник роботи

Марія ЗЕЛЕНА

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Вдосконалення системи управління персоналом підприємства на засадах застосування HR-аутсорсингу (на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)».

Виконала студентка гр. УПЕПмз-22-1 Осадчук Х. Р., керівник Зелена М. І.,
к.е.н., доцент

Обсяг – 97 с., 29 рис., 32 табл., 79 джерел.

Ключові слова: HR-аутсорсинг, персонал, матриця аутсорсингу, управління персоналом, інсорсинг.

Метою дипломної роботи є узагальнення та систематизація визначень, методів вдосконалення системи управління персоналом підприємства на засадах застосування HR-аутсорсингу, а також розробка пропозицій щодо їх розвитку.

Об'єктом дослідження є процеси системи управління персоналом.

У першому розділі наведено теоретико-методичні засади управління персоналом підприємства на засадах застосування HR-аутсорсингу.

У другому розділі наведено аналіз системи управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж» на засадах застосування HR-аутсорсингу.

Третій розділ присвячено вдосконаленню системи управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж» на засадах застосування HR-аутсорсингу, а саме: обґрунтування доцільності передачі будівельних бізнес-процесів підприємства на аутсорсинг; оцінка готовності ТОВ «Альпмонтаж» до впровадження HR-аутсорсингу; визначення ефективності HR-аутсорсингу на ТОВ «Альпмонтаж».

27.11.2023

Дата


Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-методичні засади управління персоналом підприємства на засадах застосування HR-аутсорсингу	8
1.1 Теоретичні аспекти HR - аутсорсингу як інструменту управління персоналом підприємства	8
1.2 Особливості, тенденції і перспективи розвитку HR - аутсорсингу в Україні та країнах з розвинутою ринковою економікою	15
1.3 Теоретико-методичні основи застосування HR-аутсорсингу у бізнес-економічній діяльності підприємства	21
Висновки до розділу 1	25
2 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж» на засадах застосування HR-аутсорсингу	27
2.1 Тенденції сучасного стану та тенденцій розвитку HR-аутсорсингу вітчизняних підприємств	27
2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Альпмонтаж» та аналіз основних техніко-економічних показників	38
2.3 Оцінка застосування HR-аутсорсингу в системі управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж»	50
Висновки до розділу 2	57
3 Шляхи вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж» на засадах застосування HR-аутсорсингу	59
3.1 Обґрунтування доцільності передачі будівельних бізнес-процесів підприємства на аутсорсинг	59
3.2 Оцінка готовності ТОВ «Альпмонтаж» до впровадження HR-аутсорсингу	66
3.3 Визначення ефективності HR-аутсорсингу на ТОВ «Альпмонтаж»	76
Висновки до розділу 3	92
Висновки	94
Перелік джерел посилання	97
Додатки	107

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізація, впровадження новітніх досягнень науки і техніки, необхідність для деяких співробітників працювати віддалено через пандемію COVID-19, а також зростання значення інтелектуальної праці спонукають все більше великих компаній вивчати та впроваджувати нові способи та підходи до ведення бізнесу. Як наслідок, зростає попит на аутсорсингові послуги.

Висока якість, велика кількість трудових ресурсів та низька заробітна плата на внутрішньому ринку України приваблюють багато іноземних компаній, оскільки вони можуть зменшити витрати на робочу силу та залучити кваліфіковану робочу силу. Враховуючи низький попит на послуги з розробки ІТ-продуктів та інформаційної підтримки на внутрішньому ринку, поява іноземних компаній, зацікавлених у послугах українських фахівців, дозволяє їм пропонувати більше роботи за вищу заробітну плату.

Багато компаній стикаються з ситуаціями, коли їхні команди перевантажені, наймати нових співробітників не вигідно, а роботу потрібно виконати професійно і вчасно. У таких випадках ефективним може бути аутсорсинг персоналу (укладання контрактів). Актуальність даного дослідження полягає в тому, що аутсорсинг персоналу надає підприємствам можливість посилити свої конкурентні переваги на ринку за рахунок підвищення ефективності бізнес-процесів та якості продукції і послуг. Якщо українські виробники хочуть стати рівноправними учасниками ринкових відносин, їм необхідно підвищити рівень знань і розуміння переваг, які може принести аутсорсинг персоналу для підвищення ефективності виконання ними своїх функцій.

Серед останніх досліджень та публікацій з аутсорсингу в області управління персоналом варто виділити роботи Бражник К., Вербицька К., Голуб В., Лисак А., Осейко М., Хлебнікова Д. та ін. Серед фахівців, які висвітлюють поняття аутсорсингу, особливо вирізняються такі, як: Б.А. Анікін, Ф.Н. Філіна, С.О.

Календжян, С.Н. Лепіхіна, І.І. Заводовська, І.Д. Хаджієва, С.Г. Чувакова, М.Н. Руденко, В.І. Алешнікова, Є.А. Уткін, О.В. Манойленко, Д.М. Михайлов, Е. Йордон, Дж.Б. Хейвуд та ін.

Українські науковці займались дослідженням перспектив розвитку та можливостей аутсорсингу в Україні, а також впливу аутсорсингу на економіку України. Серед них варто виділити роботи О. В. Ільєнко, Н. К. Мороз, В. В. Красношарпа та І. І. Трохимець. З огляду на глобалізаційні процеси, розвиток сучасних технологій, а також необхідність мобільних робочих місць в сфері ІТ аутсорсинг набирає все більшої популярності, як вектор ведення бізнесу Така інформація, на нашу думку, є надзвичайно актуальною для проведення наукових досліджень з аутсорсингу функції управління персоналом.

Метою дипломної роботи магістра є узагальнення та систематизація визначень, методів вдосконалення системи управління персоналом підприємства на засадах застосування HR-аутсорсингу, а також розробка пропозицій щодо їх розвитку. Для досягнення поставленої мети необхідно:

- систематизувати теоретичні аспекти HR - аутсорсингу як інструменту управління персоналом підприємства;
- визначити особливості, тенденції і перспективи розвитку HR - аутсорсингу в Україні та країнах з розвинутою ринковою економікою;
- дослідити теоретико-методичні основи застосування HR-аутсорсингу у бізнес-економічній діяльності підприємства;
- здійснити аналіз системи управління персоналом підприємства на засадах застосування HR-аутсорсингу
- запропонувати шляхи удосконалення системи управління персоналом підприємства на засадах застосування HR-аутсорсингу.

Об'єктом дослідження є процеси системи управління персоналом.

Предметом дослідження є теоретико-методичне забезпечення та науково-практичні рекомендації щодо управління персоналом підприємства на засадах застосування HR-аутсорсингу.

Методи дослідження. Аналіз і синтез - класифікація та типізація кадрового аутсорсингу; формування теоретико-методичних положень системи управління персоналом підприємства на основі використання кадрового аутсорсингу; порівняння, систематизація та узагальнення - уточнення сутнісних ознак поняття; статистичний аналіз - аналіз результатів діяльності підприємства; ілюстративний метод - наочне представлення теоретичних і практичних положень даної роботи.

Інформаційною основою дослідження є праці провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з питань дослідження системи управління персоналом підприємства на засадах застосування HR-аутсорсингу; закони, фінансова звітність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в узагальненні теоретико-методичних положень та розробці науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж» на засадах застосування HR-аутсорсингу.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту становить 93 сторінки, включає 32 таблиці, 29 рисунків. Список використаних джерел налічує 79 найменувань.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЗАСТОСУВАННЯ HR - АУТСОРСИНГУ

1.1 Теоретичні аспекти HR - аутсорсингу як інструменту управління персоналом підприємства

Можливості аутсорсингу та його застосування дуже широкі. Однак ідея залучення зовнішніх ресурсів не є новою. Екстерналізація функцій третіми сторонами існує вже багато років, і є сенс розглядати її як логічне продовження принципів, що лежать в основі ідеї розподілу праці. Сьогодні існування багатьох схожих понять (кооперація, субпідряд, управління потужностями) та активний розвиток і розширення сфери застосування нових методологій ускладнюють чітке тлумачення сутності аутсорсингу [1, с. 167].

Важливою відмінністю аутсорсингу від інших видів взаємовідносин між підприємствами є його стратегічний характер. Заснована на глибокому та всебічному аналізі функціонування, ця нова методологія має на меті докорінну трансформацію бізнес-систем організації. Завдяки ретельним попереднім розрахункам доцільності аутсорсингу та постійному моніторингу й оцінці поточної реалізації аутсорсингових проектів, процес впровадження аутсорсингу характеризується як планове і стратегічне рішення компанії [2, с. 3].

Аутсорсинг управління персоналом - це форма економічних відносин між замовником і виконавцем, за якої замовник концентрується на основних видах діяльності, а відповідальність за виконання функцій у сфері управління персоналом та їх ефективність передається на основі довгострокового договору спеціалізованому виконавцю (аутсорсеру), що спеціалізується на управлінні персоналом і має відповідний досвід, знання та технічні засоби. аутсорсером).

Аутсорсинг персоналу - це передача керівництвом компанії деяких або всіх операцій з управління персоналом стороннім компаніям. Зокрема, це включає

обробку заробітної плати, адміністрування пільг, залучення талантів або всі перераховані вище та багато інших завдань [4, с. 30].

Несистемний підхід до планування та організації виробничих процесів призводить до втрати мільйонів доларів ресурсів і значної втрати прибутку. У сучасних економічних умовах великі перспективи відкриваються перед структурами, які отримують довгострокову підтримку від аутсорсингових компаній і обирають підвищення кваліфікації своїх співробітників з метою оптимізації виробничої діяльності. У вітчизняному бізнесі незаперечним є той факт, що компаніям необхідно взаємодіяти із зовнішніми провайдерами, які пропонують найцінніші характеристики, такі як ефективність, відповідальність за результат, розуміння специфічних потреб компанії, конфіденційність, гнучкість і надійність [5].

Останні світові тенденції показують, що аутсорсинг стає одним з основних засобів, за допомогою якого компанії можуть оптимізувати витрати та конкурувати. Постачальники аутсорсингових послуг повинні зосередитися на донесенні інформації про свої послуги та бізнес-можливості у максимально зрозумілий спосіб, що може залучити багато нових клієнтів.

Важливим фактором є те, що аутсорсинг непрофільних бізнес-процесів може заощадити ресурси в довгостроковій перспективі та зробити планування витрат більш передбачуваним [6, с. 48]. Недоліками аутсорсингу є короткостроковий фінансовий ефект через проблеми конфіденційності, висока вартість деяких послуг, ризик отримання неякісних послуг, відсутність зворотного зв'язку та персоналізованого підходу до кожного клієнта. Існує багато видів кадрового аутсорсингу (таблиця 1.1) [7].

Якщо ви вважаєте, що ваш бізнес може отримати вигоду від HR-аутсорсингу, рекомендуємо скористатися результатами дослідження найпоширеніших функцій HR-аутсорсингу, щоб визначити, наскільки ваші потреби відповідають пропозиції стороннього HR-фахівця (рисунок 1.1) [8, с. 87].

Існують різні види кадрового аутсорсингу (рисунок 1.2) [9, с. 159].

Основними перевагами кадрового аутсорсингу є (рисунок 1.3) [10, с. 79]. Звичайно, як і будь-який інший бізнес-процес, HR-аутсорсинг має свої переваги та недоліки (таблиця 1.2), а також вимагає попереднього розрахунку фінансових витрат [11, с. 64].

Таблиця 1.1 - Види аутсорсингу кадрових ресурсів [2]

Вид аутсорсингу кадрових процесів	Зміст послуги
Аутсорсинг підбору персоналу (рекрутмент, хедхантінг)	«Процес пошуку та відбору кандидатів високої якості - від робітничих спеціальностей до керівників вищої ланки (топ-менеджерів) та вузьких спеціалістів шляхом проведення спеціальних заходів по залученню та експертизі кандидатів»
Аутсорсинг атестації персоналу та кадрового аудиту	«Процес оцінки ефективності виконання співробітником посадових обов'язків, ув'язка оплати праці з результатами роботи персоналу та підвищенням його кваліфікації; оцінка кадрового потенціалу підприємства та аналіз ефективності системи управління персоналом»
Аутсорсинг в системі навчання	«Процес навчання, підвищення кваліфікації та професійної підготовки персоналу за межами підприємства або шляхом залучення зовнішніх спеціалістів, що передбачає проведення спеціалізованою компанією окремих тренінгових програм, а також побудову функціональної системи навчання та розвитку персоналу»
Аутсорсинг HR-адміністрування	«Процес аналізу, оцінки та оптимізації спеціалізованою організацією кадрової документації, адміністрування зарплати, складання посадових інструкцій та інших документів»
Лізинг персоналу	«Специфічна форма його залучення, яка передбачає надання у тимчасове користування персоналу підприємства-провайдера у розпорядження іншого підприємства з метою усунення невідповідності між наявними людськими ресурсами та потребою в них»
Аутстафінг	«Виведення персоналу за штат компанії-замовника та оформлення його в штат компанії-провайдера з метою скорочення чисельності штатного персоналу»
Аутплейсмент	«Комплекс заходів, спрямованих на надання допомоги скороченим працівникам у працевлаштуванні та адаптації за допомогою спеціалізованих агенцій шляхом надання інформаційної підтримки та консультацій щодо пошуку нового місця роботи»

Таким чином, кадровий аутсорсинг не тільки трансформує постійні витрати у змінні, але й дозволяє перенаправити інвестиційні потоки на більш важливі для компанії напрямки діяльності.

Водночас компаніям необхідно пам'ятати про ризики, пов'язані з аутсорсингом персоналу. Зокрема, основні ризики наведені на рисунку 1.4 [12].

За даними дослідників, у 2009 році аутсорсинг у сфері управління

персоналом тією чи іншою мірою використовували 43% компаній, що брали участь в опитуванні, а в 2010 році цей показник сягнув вже 46%.

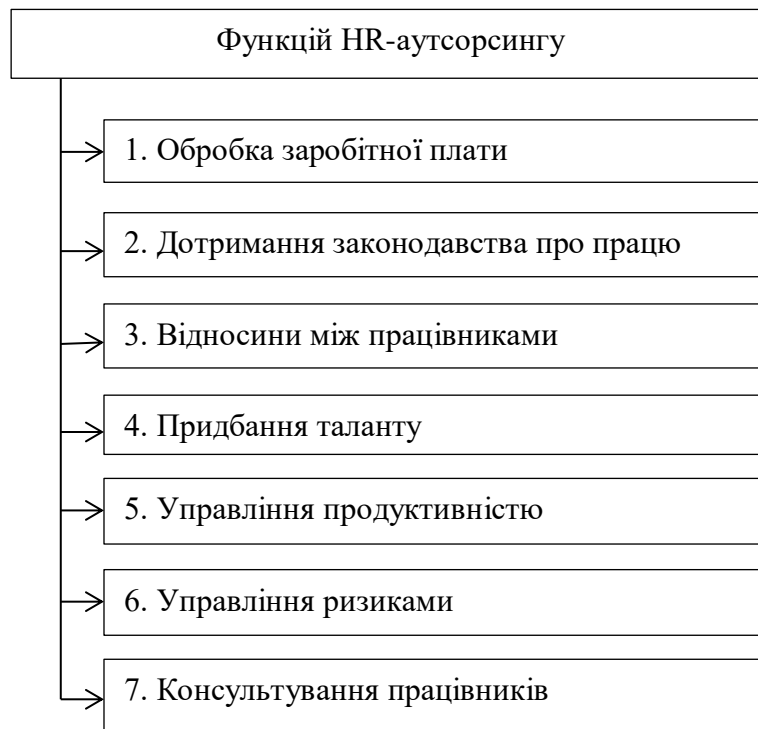


Рисунок 1.1 - Функції HR-аутсорсингу

При цьому основною послугою аутсорсингу залишається рекрутинг.

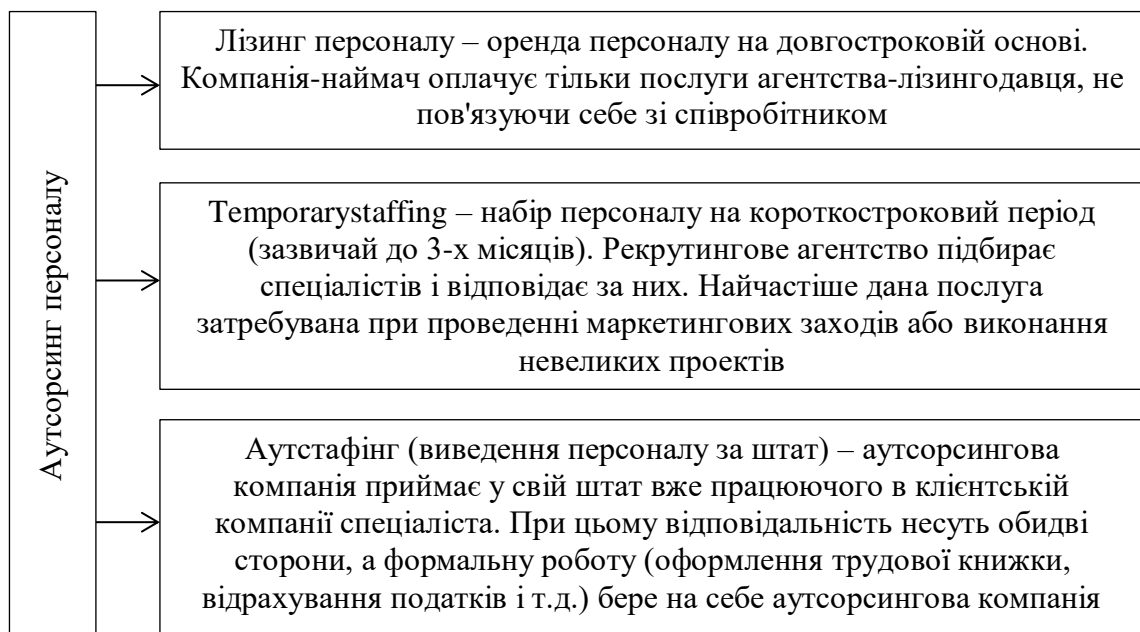


Рисунок 1.2 - Види аутсорсингу персоналу

Таким чином, кількість користувачів аутсорсингових послуг у світовому секторі управління людськими ресурсами дещо зростає.

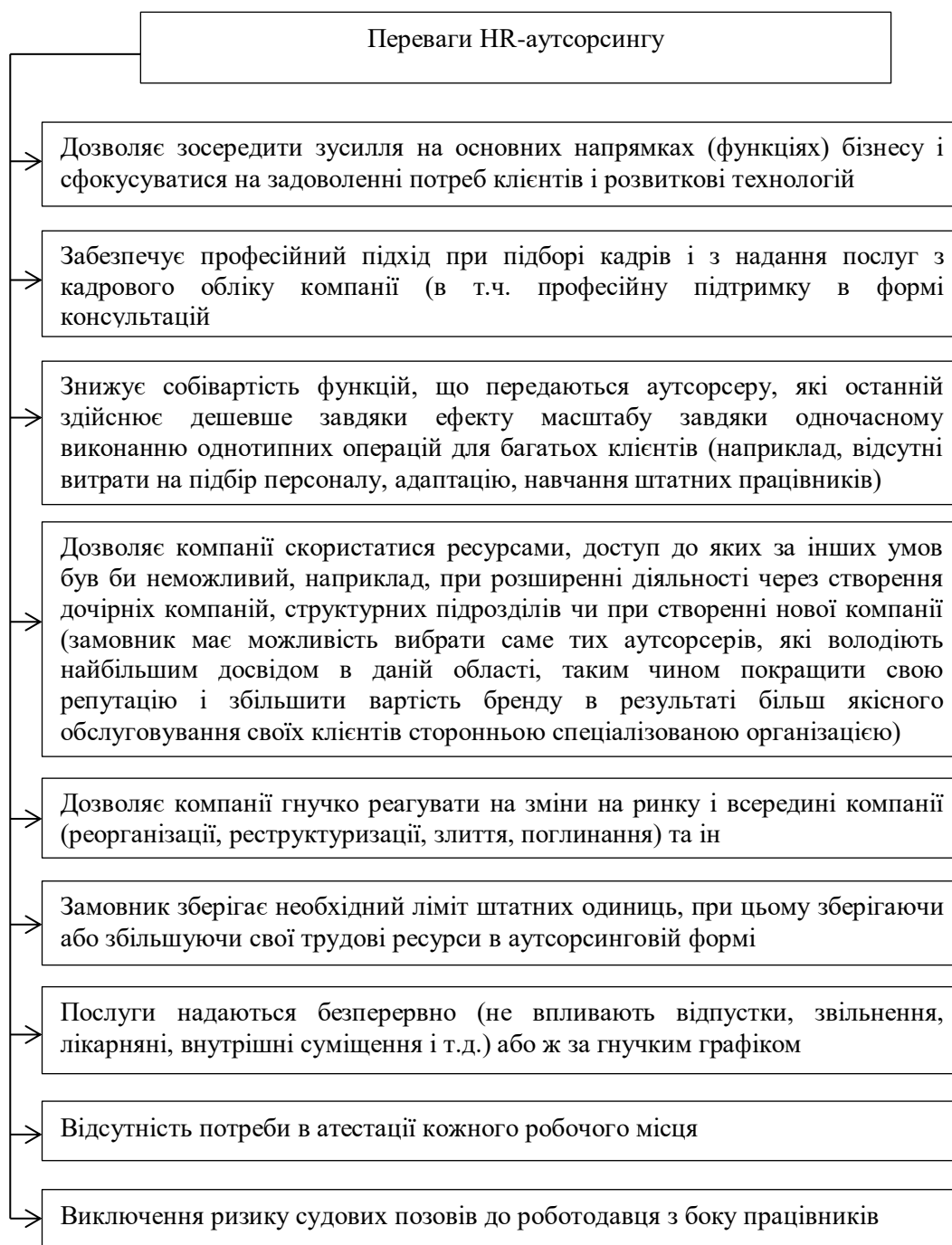


Рисунок 1.3 – Основні переваги HR-аутсорсингу

Таким чином, суть кадрового аутсорсингу полягає в ефективному перерозподілі трудових потоків і забезпеченні прибуткового способу управління людськими ресурсами [13, с. 65].

Однак використання запозиченої робочої сили має низку недоліків, серед яких вищі витрати порівняно з постійними працівниками (в середньому клієнт сплачує рекрутинговій агенції 12-18% від заробітної плати працівника), ризик

зниження лояльності працівників до компанії-роботодавця, час, необхідний для підвищення кваліфікації працівників, можливість комерційного шпигунства з боку тимчасового персоналу та відсутність законодавчої бази [14].

Таблиця 1.2 - Переваги та недоліки аутсорсингу персоналу підприємства

Правові	Організаційні	Економічні
Переваги		
<ul style="list-style-type: none"> - Передача відповідальності за ведення кадрового діловодства, нарахування заробітної плати та сплату відповідних податків і обов'язкових платежів. - Зменшення впливу змін у трудовому законодавстві, що регулює трудові відносини, і, відповідно, зменшення витрат на впровадження цих змін. - Відсутність формальних зобов'язань у трудових відносинах з працівниками. - Зменшення конфліктів з профспілками та трудових спорів у судах. - Уникнення бухгалтерських обмежень щодо штатного розпису. 	<ul style="list-style-type: none"> - Швидкий пошук та підбір кандидатів на вакансії. - Швидкий пошук і підбір кандидатів на вакансії. - Скорочення кадрового обліку та паперової роботи. - Випробування нових працівників без офіційного оформлення трудових відносин. - Швидка зміна фактичної чисельності працівників. - Оперативне коригування чисельності працівників на окремих проектах. - Свочасна заміна хворих працівників. - Відсутність вимушених простоїв. 	<ul style="list-style-type: none"> - Заощаджує час на створення власного HR-відділу. - Економія часу на пошук працівників та їх навчання. - Для бухгалтера зменшуються нові обов'язки з фінансового супроводу та обліку найманих спеціалістів. - Перерозподіл статей бюджету (зарплата - послуги). - Зменшення податкового навантаження для фізичних осіб-підприємців. - Економія на адміністративних витратах, пов'язаних з витратами на оплату праці. - Збереження або набуття статусу малого бізнесу; - Збереження спрощеного режиму оподаткування. - Спрощення податкової системи. - Підвищення продуктивності праці завдяки високій кваліфікації задіяних людей та якості продукції і послуг, що надаються.
Недоліки		
<ul style="list-style-type: none"> - При роботі з довіреною аутсорсинговою компанією існує потенційне порушення конфіденційності щодо наданих даних. - Аутсорсинг персональних даних неможливий, якщо більшість працівників відмовляються надавати свої персональні дані аутсорсинговій компанії. - Аутсорсинг не може відбутися, якщо більшість працівників відмовляються надавати свої персональні дані аутсорсинговій компанії. - Вибір аутсорсера ускладнюється тим, що послуги з кадрового діловодства не підлягають ліцензуванню. - Загроза рейдерства з боку аутсорсерів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Страх банкрутства аутсорсингової компанії. - Слабкий вплив аутсорсингової компанії на працівників, що призводить до зниження ефективності процесів та збільшення вартості послуг. - Потенційні тимчасові втрати в обробці кадрової документації та отриманні інформації. - Затримки у прийнятті рішень у сфері управління персоналом. - Погіршення соціально-психологічного клімату в колективах. 	<ul style="list-style-type: none"> - Комерційна інформація витікає до сторонніх осіб. - Витрати на аутсорсинг можуть бути вищими, ніж витрати на утримання кадрової служби власними силами. - Витрати на аутсорсинг, ймовірно, будуть вищими, ніж витрати на утримання кадрової служби власними силами. - Витрати на аутсорсинг можуть бути вищими, ніж витрати на підтримку HR-операцій власними працівниками; - Витрати на аутсорсинг можуть бути вищими, ніж витрати на підтримку HR-операцій власними працівниками; - Аутсорсинг кадрових операцій вимагає від фахівців взаємодії з аутсорсером та контролю за якістю, добросовістю та вартістю послуг аутсорсера.

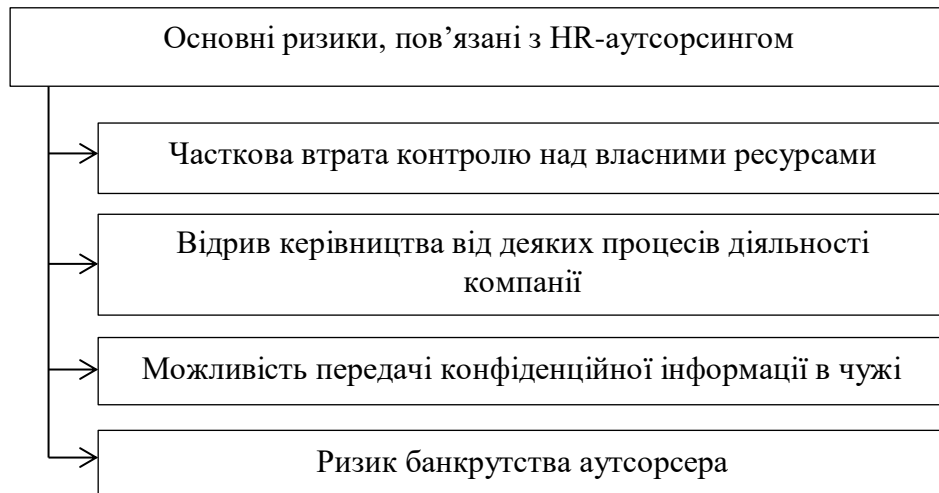


Рисунок 1.4 - Основні ризики, пов'язані з HR-аутсорсингом

З точки зору працівників, працевлаштованих через аутсорсингові компанії, ризики запозичення робочої сили полягають у спробах роботодавців "полегшити" соціальний пакет, посиленні трудової експлуатації та ухиленні від виконання певних зобов'язань, передбачених трудовим законодавством. Таким чином, аутсорсинг сприяє відкритості кадрових систем до зовнішнього середовища та заохочує роботодавців до співпраці з посередниками у процесі купівлі-продажу робочої сили. Однак, перш ніж прийняти рішення про використання аутсорсингу, слід ретельно проаналізувати переваги та ризики, які може принести запозичення робочої сили [16, с. 12].

Аутсорсинг дозволяє компаніям зосередити свої ресурси на ключових виробничих завданнях і розподілити ризики. Він також може підвищити якість переданих операцій і забезпечити доступ до технологій та інформаційних розробок для постачальника.

1.2 Особливості, тенденції і перспективи розвитку HR - аутсорсингу в Україні та країнах з розвинутою ринковою економікою

Як свідчить досвід західних компаній, співпраця з компаніями, що пропонують аутсорсингові послуги у сфері управління персоналом, є вигідною, якщо є намір сконцентруватися лише на прибуткових основних функціях [17]. В Україні аутсорсингові рішення все ще залишаються досить непопулярними [18, с. 117]. Причинами цього явища є незрозуміння того, як працює аутсорсинг, запобігання ризикам у співпраці з аутсорсинговими компаніями, висока вартість послуг та негативний досвід.

Існують певні тенденції в розвитку HR-аутсорсингу, але ці тенденції відрізняються в різних регіонах. Крім того, як зазначалося раніше, глобальна картина тенденцій розвитку дещо змінилася через низьку популярність аутсорсингових рішень в Україні [19].

Сьогодні світовий аутсорсинг HR-функцій має наступні аспекти (див. рисунок 1.5) [20].



Рисунок 1.5 - Передача функції з управління персоналом на аутсорсинг

Аутсорсинг рекрутингу, управління персоналом та розрахунку зарплати

плати є домінуючою формою HR-аутсорсингу в Україні. Загалом, тенденція розвитку HR-аутсорсингу в Україні відстає від світового тренду на 10-15 років. Іншими словами, в той час як у світі зараз говорять про пошук балансу між аутсорсингом та інсорсингом, в нашій країні очікується збільшення обсягів аутсорсингу у сфері управління персоналом [21, с. 48].

Аутсорсинг в Україні вже займає важливе місце в розвитку та покращенні загальної економічної ситуації. Слід вважати, що цей сектор має великий потенціал та перспективи розвитку, особливо в умовах пандемії. Однак для цього українські аутсорсингові компанії повинні відповідати основним вимогам європейського ринку. В Україні немає чіткої законодавчої бази, яка б регулювала аутсорсингову діяльність. Існують лише законодавчі вимоги щодо захисту авторських прав та персональних даних. Важливими для іноземних партнерів є вимоги щодо систем управління якістю та корпоративної соціальної відповідальності [22, с. 270]. Зокрема, необхідно створити більш жорсткі та прозорі інструменти контролю за дотриманням авторських прав. Вся продукція, що виходить як на український, так і на зовнішній ринок, має бути захищена від несанкціонованого копіювання.

Потрібна система контролю якості. Багато західних споживачів зацікавлені в послугах компаній, які мають систему управління якістю. Така система свідчить про те, що діяльність компанії організована належним чином і означає, що компанія здатна надавати послуги необхідної якості [23, с. 448].

Корпоративна соціальна відповідальність також є додатковою, але важливою вимогою для європейських партнерів. Вони хочуть мати справу з компаніями, які несуть відповідальність не тільки за свою продукцію та послуги, але й за дотримання прав споживачів, прав людини, освіти та навчання персоналу, умови праці та турботу про навколишнє середовище [24, с. 44].

Тема аутсорсингу в HR-сфері є однією з найактуальніших у Великобританії та США. Це підтверджують дані британської компанії "Xchanging HR Services", які свідчать про те, що 56% менеджерів з управління персоналом у великих британських компаніях заявили в 2011 році, що вони готові передати частину

функцій свого відділу на аутсорсинг [2, 45]. За даними провідного аутсорсера Oracle, використання послуг HR-аутсорсингу може знизити витрати на робочу силу компаній-клієнтів більш ніж на 75% [3,87].

Незважаючи на активне використання схем HR-аутсорсингу за кордоном (у США, Німеччині, Японії та ін.), в Україні ця практика існує не так давно, але вже зарекомендувала себе як передова технологія у сфері управління. Звичайно, як і будь-який інший бізнес-процес, аутсорсинг персоналу (аутсорсинг) має свої переваги та недоліки і вимагає певних попередніх розрахунків та фінансових витрат [25, с.53].

Передача тимчасових завдань компанії на аутсорсинг стороннім підрядникам має низку переваг. Наприклад, у разі необхідності компанія завжди може на короткий період часу залучити фахівця з конкретною кваліфікацією. Крім того, якщо тимчасовий працівник з якихось причин не підходить для певної діяльності, його можна швидко і без додаткових інвестицій замінити. Крім того, скорочується обсяг кадрового діловодства компанії. Це досить суттєво, враховуючи величезне і постійне робоче навантаження на працівників організації [26].

На відміну від країн Західної Європи та США, в Україні практично немає чистих лізингових компаній, які б надавали в оренду спеціалістів з числа власних працівників. Звичайно, на практиці трапляються випадки, коли та чи інша організація передає експертів на аутсорсинг компаніям-партнерам для виконання тимчасових завдань [27, с. 95]. Однак ці агентства не є справжніми лізинговими агентствами, оскільки вони лише тимчасово відряджають працівників для надання тих самих послуг, які самі компанії надають на ринку. Наприклад, це як оренда юрисконсультів у юридичної компанії, бухгалтерів у аудиторської компанії або системних адміністраторів у IT-компанії [28, с. 111].

Таким чином, розвиток аутсорсингу людських ресурсів для іноземних компаній в українському контексті стримується наступними причинами

- відсутність культури ділового обміну та неготовність менеджерів змінювати існуючі практики ділових відносин;

- правова незахищеність роботодавців, відносно невеликий досвід аутсорсингу та брак вільних ресурсів для інвестування в проекти з обслуговування; та

- неможливість забезпечити інтереси працівників на індивідуальному рівні.

Це вимагає постійного моніторингу зміни вподобань працівників, а також постійного матеріального та морального стимулювання;

- перехід на аутсорсинг займає від дев'яти до 18 місяців (з досвіду British Petroleum). Серед основних ризиків - втрата контролю над HR-функцією та послаблення корпоративної культури;

- тривалий вибір постачальників, що може призвести до незахищеності персоналу та плинності кадрів; та

Найхарактернішою тенденцією розвитку українського ринку HR-аутсорсингу є постійні замовлення від українських представництв міжнародних компаній. Хоча іноді вони отримують запити і від українських компаній різного розміру [29, с. 159]. Найбільше вони зацікавлені в аутсорсингу рекрутингу та навчання. Що стосується підбору персоналу, то міжнародні компанії, як правило, віддають на аутсорсинг пошук і підбір керівників середньої та вищої ланки, тоді як українські компанії частіше шукають асистентів, офіс-менеджерів і торгових представників через агентів. До секторів ринку, де аутсорсинг у сфері управління персоналом найчастіше використовується в Україні, належать торгові компанії, виробництво та фінансовий сектор [30, с. 115].

Ще однією важливою тенденцією розвитку українського ринку кадрового аутсорсингу є зростання вимогливості клієнтів до якості послуг, які вони купують. Наприклад, не всі компанії задоволені співпрацею із зовнішніми провайдерами послуг з навчання персоналу, і в 2009 році вони скоротили свої бюджети та змістили фокус на внутрішні навчальні програми.

Загалом, якщо говорити про ефективність аутсорсингу у сфері управління персоналом, то нещодавнє дослідження, проведене "Російською фінансовою газетою" щодо витрат на впровадження розрахунку заробітної плати власними силами та залучення аутсорсингових послуг з розрахунку заробітної плати,

показало, що для більшості компаній з чисельністю працівників до 1500 осіб, аутсорсинг розрахунку заробітної плати починає приносити вигоду вже через рік після початку проекту [31, с.87]. Також було виявлено, що для малих і середніх підприємств переваги аутсорсингу обернено пропорційні розміру компанії. Іншими словами, чим менша організація, тим більше вона може заощадити на підтримці заробітної плати, залучаючи аутсорсингову модель. Згідно з оцінками, рентабельність інвестицій (ROI) для малих і середніх підприємств з кількістю працівників до 100 осіб становить близько 60% у перший рік використання аутсорсингу. Безперечно, такі показники є досить вагомим доказом на користь використання аутсорсингу для управління персоналом як способу економії коштів у часи економічної нестабільності [32, с. 16].

Безумовно, світовий досвід має велике значення для України. Зокрема, цікавим може бути вивчення процесів, що відбуваються в країнах, які нещодавно опинилися в схожій з Україною ситуації. Наприклад, розглянемо наслідки впровадження аутсорсингу польськими бізнес-структурами. Кадровий аутсорсинг - це сфера управління людськими ресурсами, в якій частина персоналу виводиться з компанії-клієнта і передається в штат провайдера. Провайдер бере на себе всю юридичну відповідальність за найманий персонал, включаючи ведення бухгалтерського та кадрового обліку, повну та своєчасну виплату заробітної плати, сплату відповідних податків, а також такі питання, як соціальне та медичне страхування. При цьому працівник продовжує працювати на попередньому місці роботи і виконувати свої попередні обов'язки, але його роботодавцем тепер є компанія-провайдер [7].

Ця послуга передбачає передачу частини певної функції іншій компанії (провайдеру або підряднику) для підтримки діяльності однієї компанії (замовника). Перевага аутсорсингу полягає в тому, що кількість працівників у компанії-замовника скорочується, що призводить до зниження витрат на оплату праці, які несе компанія [33, с. 148]. Крім того, як згадувалося раніше, аутсорсингова компанія управляє позаштатним персоналом від імені компанії-клієнта, що також помітно знижує адміністративне навантаження. Крім того,

компанії-клієнти можуть додатково мотивувати своїх основних спеціалістів, які залишаються в штаті, підвищуючи їм заробітну плату.

Як показує практика, такі стимули у всіх випадках призводять до покращення як виробничих, так і торговельних показників компанії-клієнта. Ще один момент, про який варто згадати, - це те, що значно знижується ризик виникнення різних юридичних проблем у разі примусового звільнення частини персоналу. На сьогоднішній день кадровий аутсорсинг є одним з найбільш ефективних інструментів у комплексі заходів, спрямованих на створення оптимальної схеми управління персоналом і скорочення витрат. Аутсорсинг персоналу (або аутсорсинг трудових процесів) - це вид аутсорсингу, який ефективно перерозподіляє трудові потоки та забезпечує вигідні рішення з управління людськими ресурсами. Насправді, було виявлено, що за допомогою аутсорсингу компанії можуть скоротити витрати на свої HR-функції на 10-20% [34, с. 64].

Дослідження тенденцій розвитку аутсорсингу у сфері управління людськими ресурсами показує, що аутсорсинг є досить поширеним у світі, незважаючи на значні ризики, такі як потенційне неправомірне використання конфіденційної інформації.

В Україні деякі елементи діяльності аутсорсингових компаній тільки почали з'являтися на внутрішньому ринку, тому зовнішні інструменти управління персоналом у цьому секторі все ще перебувають на ранній стадії розвитку. Крім того, існує мало досліджень, що демонструють ефективність та доступність цього інструментарію. Ми пов'язуємо таку ситуацію не тільки з тим, що попит на аутсорсингові послуги у сфері управління персоналом в Україні формується переважно представництвами іноземних компаній, але й з недосконалістю законодавства, що регулює відносини між постачальниками та користувачами аутсорсингових послуг.

1.3 Теоретико-методичні основи застосування HR-аутсорсингу у бізнес-економічній діяльності підприємства

У сфері управління людськими ресурсами аутсорсинг можна поділити на аутсорсинг трудових процесів, HR-аутсорсинг та аутстафінг. У першому випадку компанії-замовники передають певні ділянки роботи, такі як управління персоналом або розрахунок заробітної плати, підрядникам; другий тип є різновидом лізингу персоналу, при якому організація наймає необхідних працівників на певний період без офіційного працевлаштування. Третій тип використовується для переведення працівників зі штату [35, с. 95].

Отже, перш ніж розглянути особливості використання термінів "аутсорсинг", "аутстафінг" та "лізинг", давайте розглянемо їхні базові поняття та пов'язані з ними визначення. Слід зазначити, що на практиці термінологія, пов'язана з передачею функцій стороннім компаніям, ще не є достатньо розвиненою. Українські компанії, що займаються рекрутингом, використовують власну номенклатуру. Так, найчастіше використовуються такі терміни, як лізинг, тимчасовий найм персоналу, аутсорсинг і передача функцій. Тому, на думку Безручук С.Л. та Лайчук С.М. [36, с. 41], використання цих термінів у практиці вітчизняних підприємств має свої серйозні недоліки (таблиця 1.3).

Сьогодні аутсорсинг трудових процесів широко використовується у сфері іноземного працевлаштування: понад 50% світових компаній застосовують цей метод. Іноземні клієнти передають свої функції з підбору та відбору персоналу стороннім агентствам у конкретних країнах, які мають можливість вчасно та якісно знайти необхідних працівників [37, с. 96].

Відомо, що під час кризи компанії намагаються вжити заходів для скорочення власних витрат на робочу силу. Тому в бізнес-середовищі все частіше з'являється попит на послуги з тимчасового найму працівників ззовні [38, с. 52]. Наприклад, передача бухгалтерського обліку на аутсорсинг дозволяє скоротити витрати до 30%. Переваги, які отримують менеджери, не обмежуються лише

економією витрат на оплату праці. Так, аутсорсинг дозволяє менеджерам займатися своєю безпосередньою діяльністю, заощаджуючи витрати, пов'язані з витратами компанії на оплату праці [39, с. 78].

Таблиця 1.3 - Використання на практиці термінології щодо послуг з надання персоналу

Термін	Сутність	Критична оцінка
Лізинг персоналу (staff leasing)	Агенції надають персонал клієнтам за зарплату. Тривалість таких контрактів може становити від трьох місяців до кількох років. Співробітник не був і не є працівником компанії-клієнта.	З огляду на чинне українське законодавство, використання цього терміну є некоректним.
Виведення персоналу за штат, так званий аутстафінг (outstaffing)	Агенції наймають існуючий персонал і стають офіційними роботодавцями.	Такий вид послуг може прямо суперечити закону.
Передача функцій, так званий аутсорсинг (outsourcing)	Передача конкретних функцій. Клієнт купує послуги агентства, а не роботу конкретного працівника.	Оскільки термін описує придбання послуги, доречно використовувати останнє визначення.

Таким чином, лізинг персоналу передбачає, що професійні організації надають клієнтам працівників на відносно тривалий період часу (від трьох місяців до декількох років). Лізинг персоналу вважається формою тимчасового або екстреного аутсорсингу. Іншими словами, клієнт купує послуги з виконання роботи, а не працю конкретного працівника. Компанія-лізингодержувач звільняється від додаткових витрат на пошук і відбір персоналу. Вона може в будь-який момент відмовитися від послуг працівника без урахування дотримання вимог, передбачених Кодексом законів про працю щодо звільнення працівників та їх соціального захисту [40, с. 102].

Наразі чинне законодавство не передбачає лізингу персоналу, але 85-та сесія Міжнародної організації праці у 1997 році визнала легітимність роботи на умовах лізингу та прийняла Конвенцію № 181, визнаючи важливість гнучкості у функціонуванні ринку праці [41, с. 248]. Наступний інструмент - аутстафінг. Тимчасовий персонал - це форма аутсорсингу. Спеціалізовані кадрові агентства

або працевлаштовують існуючий персонал компанії-клієнта, або наймають працівників спеціально для цієї компанії. Послуги кадрового агентства включають в себе розрахунок і виплату заробітної плати, відпускних і відряджень, підготовку необхідних бухгалтерських звітів і довідок, проведення необхідних кадрових процедур [42].

Основною перевагою моделі аутстафінгу для організацій, на наш погляд, є можливість швидко збільшувати або зменшувати фактичну кількість працівників без зміни кількості штатного персоналу. Ця специфіка надає пряму можливість для поширення та подальшого поширення аутстафінгу як передової форми залучення персоналу в Україні [43].

Аналіз українського ринку послуг з аутсорсингу персоналу показує, що лізинг персоналу наразі частіше використовується компаніями з різною формою власності. Виведення частини працівників на аутсорсинг не є економічно доцільним. Однак інтерес до аутсорсингових схем поступово зростає серед вітчизняних компаній, оскільки вони дають можливість гнучкіше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Суть підходу до аутсорсингу антикризового управління, розробленого компанією Total Achieve Consulting, полягає в класифікації співробітників за трьома категоріями на основі результатів оцінки ефективності, результативності та компетентності. На основі цієї оцінки визначаються неефективні, ефективні та цінні співробітники.

Отже, перша група - це працівники, які на даний момент не справляються зі своїми обов'язками. Вони мають бути звільнені в будь-якому випадку, незважаючи на кризу. Друга група - це ефективні працівники, які приносять дохід. Однак, наразі неможливо надати їм повну зайнятість. Третя категорія - цінний персонал, без якого організація не може ефективно працювати.

Після поділу персоналу на групи фокус методу зміщується на другу категорію. Експерти рекомендують перевести їх у категорію тимчасових працівників. Тоді ними вже займається аутсорсингова компанія, яка залучає їх до роботи над одним або кількома проектами [44].

На основі аналізу цього підходу було визначено, що для поділу працівників слід використовувати об'єктивну систему оцінки їхньої діяльності. Однак неможливість уніфікувати результати роботи експертів і фахівців різних рівнів і підрозділів може призвести до нерівноцінного оцінювання їхньої діяльності. Водночас неможливо визначити якість роботи керівника без урахування результатів його підлеглих [45].

Залежність результативності управління від роботи окремих робочих груп можна назвати суб'єктивним елементом оцінки. Тому методи антикризового управління з використанням аутсорсингу потребують доопрацювання, щоб ефективна економія фінансових ресурсів не призвела до невиправданого скорочення персоналу, що призведе до зниження ефективності роботи та ліквідації підприємства [46].

Наразі переваги аутсорсингу для українського бізнесу полягають у наступному (рисунок 1.6) [47].



Рисунок 1.6 - Переваги аутсорсингу для українського бізнесу

Тому основні переваги аутсорсингу стають очевидними, коли компаніям необхідно освоїти нові технології та методи роботи, і в цьому випадку відмінності між аутсорсингом та власними силами є особливо помітними. Водночас, існує ряд обмежень аутсорсингу в бізнес-діяльності (рисунок 1.7) [48, с. 73].

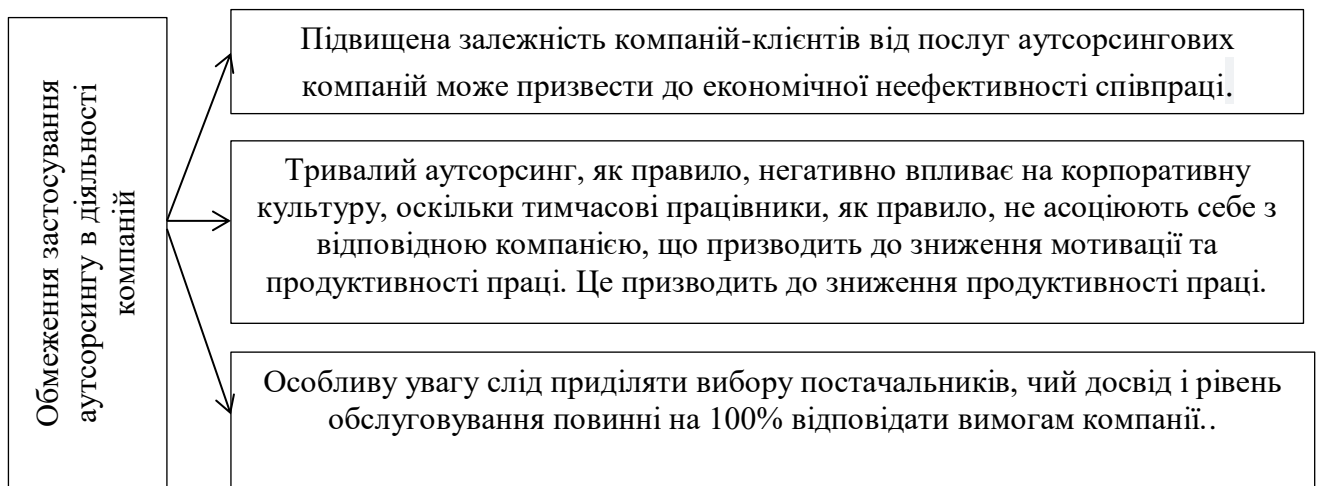


Рисунок 1.7 - Обмеження щодо застосування аутсорсингу персоналу в діяльності компаній

Розвиток кадрового аутсорсингу, підбору персоналу та лізингу в Україні є пріоритетним напрямком кадрових операцій в умовах кризи, що зумовлено необхідністю оптимізації використання людських ресурсів організації в умовах зростаючої невизначеності.

Висновки до розділу 1

Проаналізовано тенденції розвитку аутсорсингу у сфері управління людськими ресурсами як зовнішньої функції управління бізнесом, а також розглянуто переваги та ризики його використання. У розвинених країнах світу аутсорсинг стає важливим засобом забезпечення конкурентних переваг. Все більше компаній передають одну або кілька адміністративних функцій стороннім організаціям. HR-аутсорсинг набуває все більшого поширення, в тому числі і в Україні, оскільки допомагає оптимізувати витрати на управління персоналом. У компаніях із сезонними виробничими процесами або разовими спеціальними проектами HR-аутсорсинг може також заощадити час на пошук, відбір і найм персоналу, а також на звільнення. Однак переваги цього процесу менш очевидні,

особливо для працівників, позбавлених багатьох соціальних гарантій. Таким чином, використання HR-аутсорсингу має неоднозначні наслідки для його учасників.

Таким чином, за результатами детального дослідження сучасних інструментів управління персоналом, аутсорсинг, штатний персонал та лізинг персоналу наразі є ефективними інструментами вдосконалення діяльності будь-якої компанії, враховуючи вищезазначені переваги та обмеження, яких зазнають компанії-клієнти при їх використанні. Однак аутсорсинг, персонал і лізинг персоналу не слід розглядати як універсальні інструменти для вирішення проблем і завдань, що стоять перед компанією. Будь-яка бізнес-стратегія компанії має бути узгоджена з передбаченими ризиками. Наприклад, використання аутсорсингу часто створює додаткові труднощі. Слід також зазначити, що вищезгадані інноваційні інструменти управління персоналом мають бути переглянуті на предмет їхнього змісту та застосовності відповідно до чинного законодавства України.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АЛЬПМОНТАЖ» НА ЗАСАДАХ ЗАСТОСУВАННЯ HR-АУТСОРСИНГУ

2.1 Тенденції сучасного стану та тенденцій розвитку HR-аутсорсингу вітчизняних підприємств

Це досягається шляхом пошуку та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації управлінських процесів за рахунок виключення певних видів діяльності та завдань, особливо тих, які не є необхідними для досягнення цілей та вирішення управлінських завдань. Саме кадрові технології, які мінімізують витрати на управління персоналом компанії, сприяють підвищенню ефективності їх використання [49, с. 28].

За допомогою аутсорсингу можна досягти матеріальних і нематеріальних переваг. По-перше, багато аутсорсерів працюють за спрощеною системою оподаткування, що дозволяє заощадити значні суми власних коштів і зменшити прямі витрати клієнтів. По-друге, в деяких ситуаціях керівництво організації прагне обмежити зайнятість працівників, зберігши при цьому існуючий кількісний та якісний склад робочої сили. По-третє, особливо для ІТ-компаній, економічно доцільним є використання працівників у віддаленому режимі, що може призвести до значної економії на оренді, обладнанні робочих місць тощо [50, с. 37]. [50, с. 37]

Аутсорсинг також надає додаткові переваги за рахунок усунення витрат на підбір, навчання та оформлення трудових відносин з працівниками [51]. Однак, оскільки аутсорсинг має як переваги, так і недоліки, причому недоліки провайдера не завжди очевидні, варто застосовувати комплексний підхід до аналізу аутсорсингу, перш ніж рекомендувати компаніям використовувати ті чи інші HR-технології [52]. Крім того, приймаючи рішення про аутсорсинг HR, компаніям необхідно враховувати різні організаційні та фінансові аспекти своєї діяльності.

Використовуючи аутсорсинг, організації також аналізують ціну залучення

цієї послуги. Вона може варіюватися залежно від розміру та типу послуги, що використовується, але якщо ми говоримо про HR-аутсорсинг - рекрутинг, ціна зазвичай становить від 2% до 10% від місячної заробітної плати працівника. Або ж це може бути фіксована щомісячна ціна для кожного працівника [53, с. 348].

Компанії повинні визначити основні показники для розрахунку ефективності аутсорсингу. Це пов'язано з тим, що без цього вони зіткнуться з проблемами при аналізі своєї діяльності та розрахунку економічної доцільності такого виду діяльності. Тому, на думку Маківора Романа, вона має базуватися на власній стратегії розвитку компанії та виду діяльності, який вона планує передати на аутсорсинг стороннім компаніям [54, с. 389].

У таблиці 2.1 наведено динаміку присутності українських аутсорсерів у списку IAOP за останні три роки.

Таблиця 2.1 - Український аутсорсинг в рейтингу «The Global Outsourcing 100»

Показник	Роки		
	2019	2020	2021
Кількість компаній в рейтингу	18	17	21
Українські компанії	SoftServe, Ciklum, Infopulse, ELEKS, Sigma Software, Intellias, Miratech, N-IX, Innovecs, AMC Bridge, Softengi, ProgramAce	SoftServe, Ciklum, Infopulse, ELEKS, Intellias, Sigma Software, N-IX, Miratech, AMC Bridge, Softengi, ProgramAce	AMC Bridge, Ciklum, Computools, Eleks, Infopulse, Innovecs, Magnise, Miratech, N-IX, ProgramAce, Sigma Software, Softengi,
Компанії з офісами в Україні	EPAM, Luxoft, TEAM International Services, Itera, Softjournal, Artezio	EPAM, Luxoft, Svitla Systems, TEAM International Services, Intetics, Softjournal	Delloitte, KPMG, Artezio, IBA Group, Intetics, NIX, NTT Data, TEAM International, Softjournal

Така динаміка не лише наочно демонструє, як швидко зростають українські аутсорсингові компанії, а й те, що вони вийшли на світовий рівень з точки зору надання якісних та кваліфікованих послуг [55, с. 148]. Провідні світові аутсорсингові компанії продовжують відкривати офіси в Україні. І що більш важливо, вітчизняні підприємці теж не пасуть задніх, складаючи конкуренцію

світовим гігантам і потрапляючи до списку найкращих [56, с. 140].

У відсотковому співвідношенні українські аутсорсингові компанії близько 80% своїх послуг надають клієнтам за кордоном. Іншими словами, це офшорний аутсорсинг. Найактивнішими користувачами українського аутсорсингу за кордоном наразі є наступні країни (рисунок 2.1).

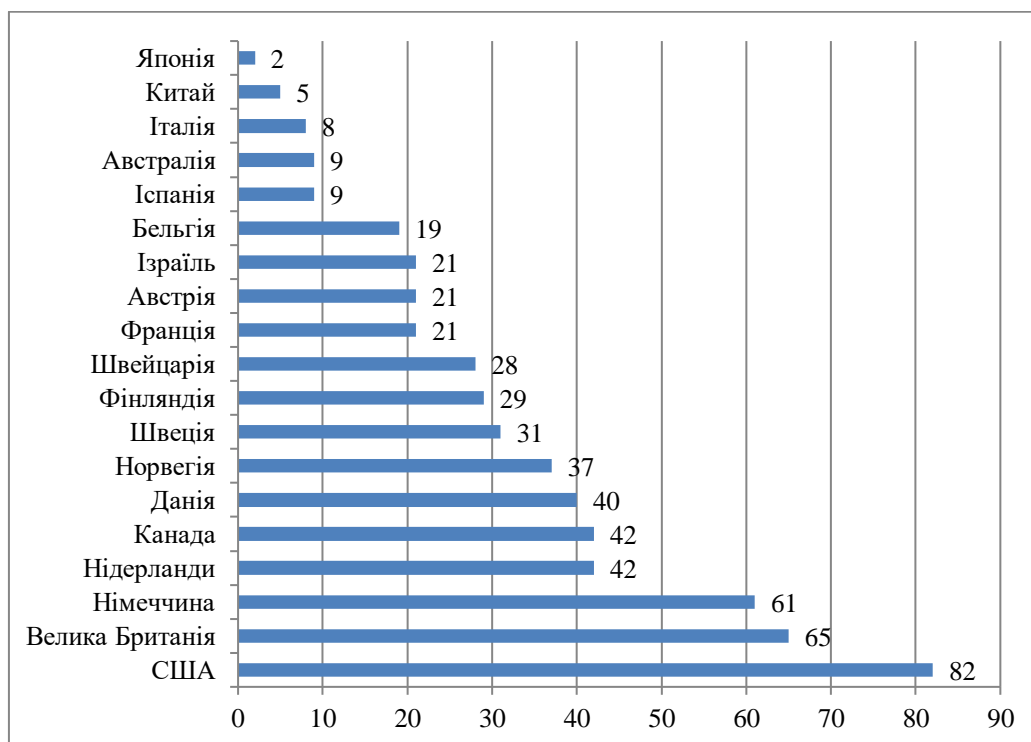


Рисунок 2.1 - Основні споживачі українського аутсорсингу, %

Таким чином, багато розвинених країн звертаються до аутсорсингу в Україні. По-перше, їх приваблює логістична зручність, а також кваліфікована і відносно дешева робоча сила. Найбільшим попитом користуються консалтинг, бухгалтерський облік, фінансові послуги, управління персоналом і, звичайно, ІТ-аутсорсинг [57]. На діаграмі нижче (рисунок 2.2) показано, які види аутсорсингу користуються найбільшим попитом в Україні.

Аутсорсингові компанії здебільшого розташовані у великих містах та поблизу столиці (рисунок 2.3). Більшість компаній обирають загальну систему оподаткування (рисунок 2.4), але лише 25% є платниками ПДВ, тобто компаніями, які здійснюють регулярну господарську діяльність в Україні

(рисунок 2.5).



Рисунок 2.2 - Видова популярність українського аутсорсингу, %

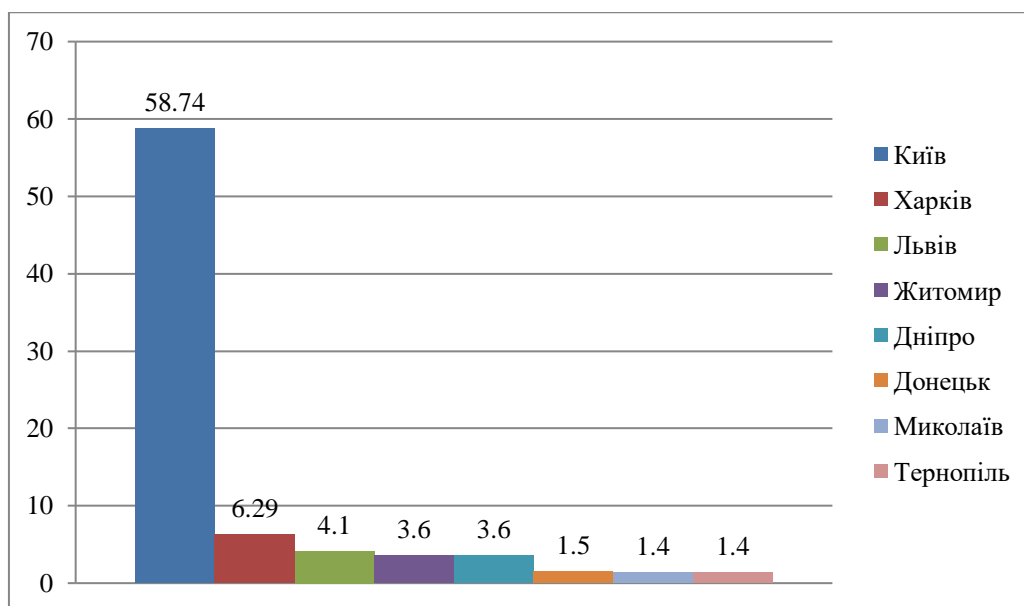


Рисунок 2.3 - Розташування аутсорсингових підприємств в Україні станом на 2019 р., %

Це означає: проведення внутрішнього аналізу роботи та визначення основних напрямків для вдосконалення та функцій, які необхідно виконати;

оцінку та розрахунок витрат на проведення робіт самостійно або за рахунок зовнішніх провайдерів; визначення цілей компанії та мети залучення необхідних експертів, тобто характеру роботи та тривалості найму персоналу; підготовку всіх необхідних документів, контрактів та власне роботи, яку необхідно виконати.

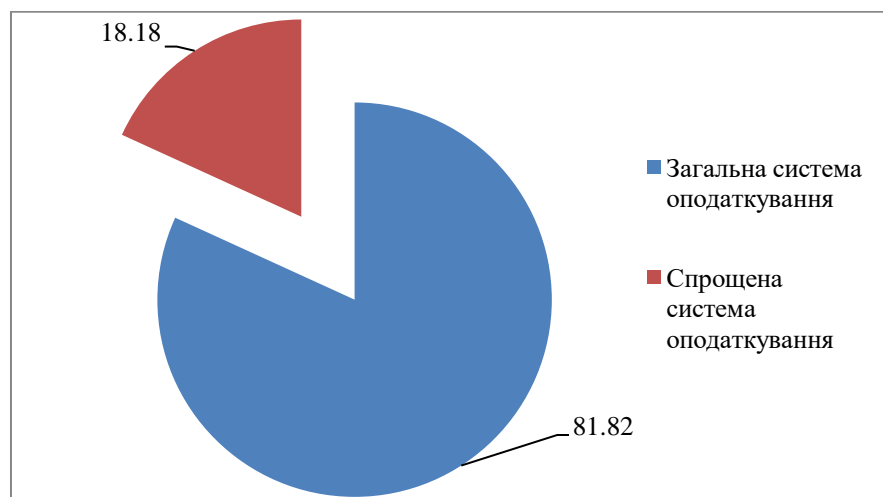


Рисунок 2.4 - Системи оподаткування, які обирають аутсорсингові підприємства України

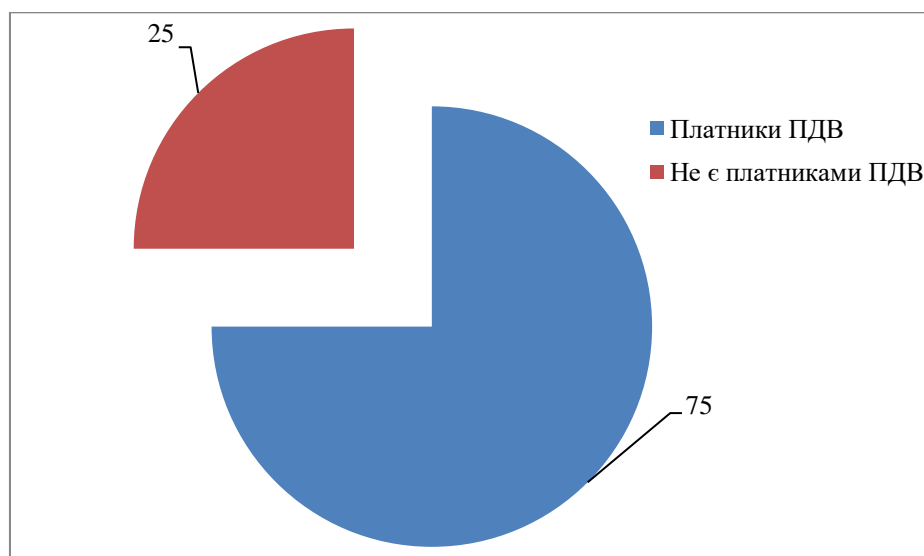


Рисунок 2.5 - Платники ПДВ серед аутсорсингових підприємств, 2021 р.

Для досягнення цієї мети було проаналізовано організацію та надання послуг з аутсорсингу персоналу на прикладі відомої української аутсорсингової

компанії [59]. Цей аналіз дозволив скласти перелік типових проблем, з якими стикаються аутсорсингові компанії (рисунок 2.6).

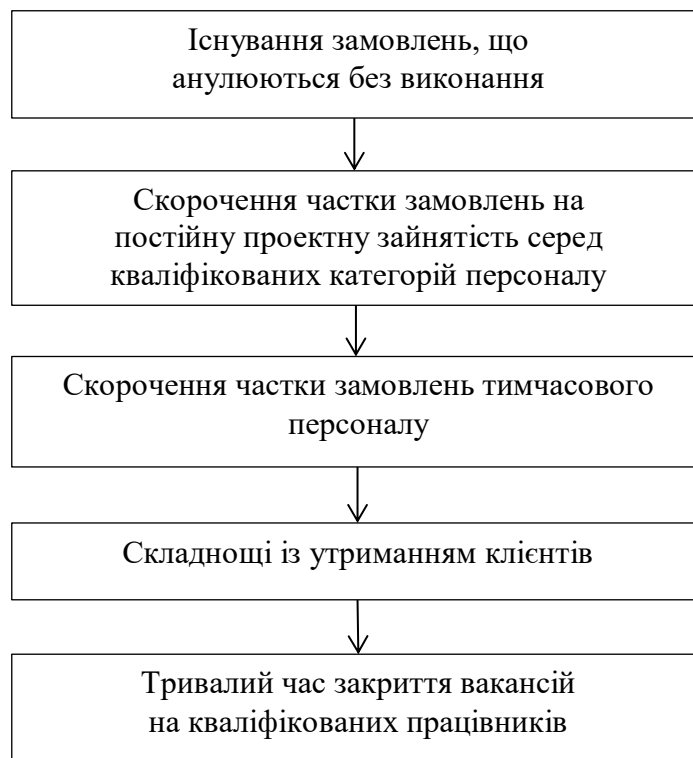


Рисунок 2.6 - Можливі типові проблеми в діяльності аутсорсингових компаній

Статистику скасованих замовлень слід максимально зменшити, оскільки вона негативно впливає на статистику роботи компанії [60].

Основні причини скасування замовлень показані на рисунку 2.7.

Було виявлено, що 52% скасованих замовлень були пов'язані з тим, що компанія закрила вакансію власним кандидатом. Приблизно в 11% випадків клієнт не розглядав запропонованого кандидата. Така статистика може свідчити про те, що запропоновані компанією кандидати не відповідали вимогам або не задовольняли клієнта. Однак це може статися і з боку замовника. Це пов'язано з тим, що після розміщення замовлення на підбір персоналу клієнт може продовжувати пошук кандидатів власними силами, іноді закриваючи вакансії швидше, ніж аутсорсингова компанія.

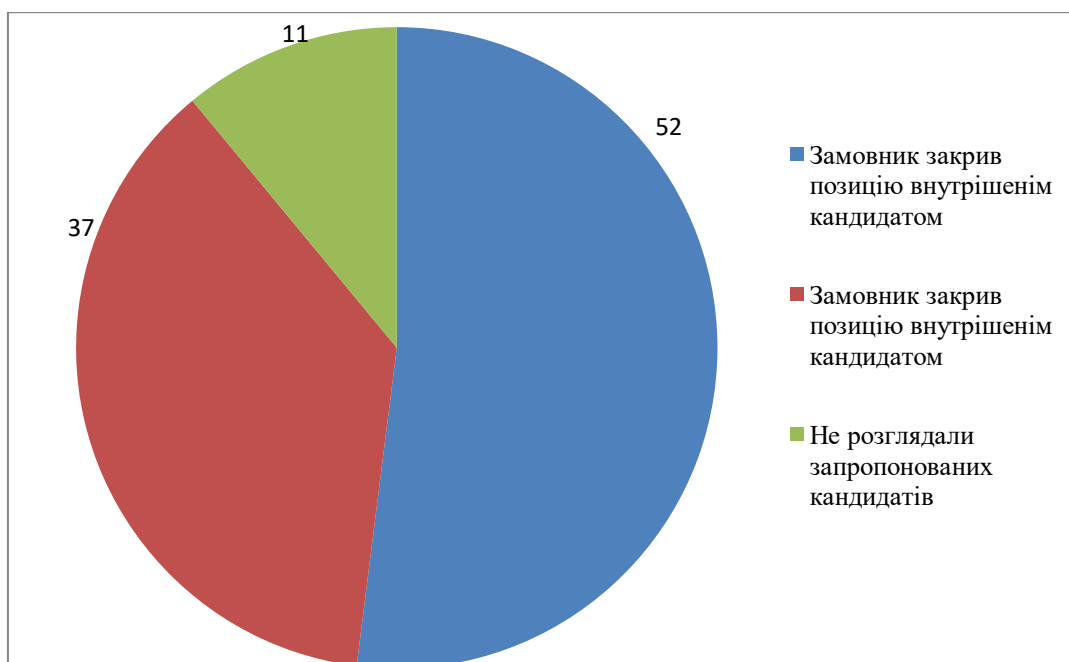


Рисунок 2.7 - Розподіл замовлень за причинами анулювання у 2022 р. (у % до загальної кількості анульованих замовлень)

Водночас практики вказують на низку обмежень аутсорсингу в діяльності компаній-замовників аутсорсингових послуг. (і) посилення залежності клієнтів від надання аутсорсингових послуг консалтинговими компаніями, що може призвести до економічної неефективності співпраці; та довготривалий аутсорсинг має негативний вплив на корпоративну культуру компанії-клієнта.

Щоб пом'якшити ці проблеми, доцільно забезпечити більш детальний юридичний супровід відносин співпраці з компанією-клієнтом. Це необхідно для того, щоб забезпечити виплату компенсації у разі скасування замовлення з вини замовника, незалежно від форс-мажорних обставин, зазначених у договорі, оскільки це безпосередньо впливає на ефективність роботи рекрутингового відділу. Втім, покращення мають стосуватися і технічних умов, щоб підвищити швидкість та якість роботи спеціаліста.

Далі було проаналізовано вплив відтоку клієнтів та скасування замовлень на кількість закритих вакансій, динаміка яких показана на рисунках 2.8 та 2.9 за період 2020-2022 років.

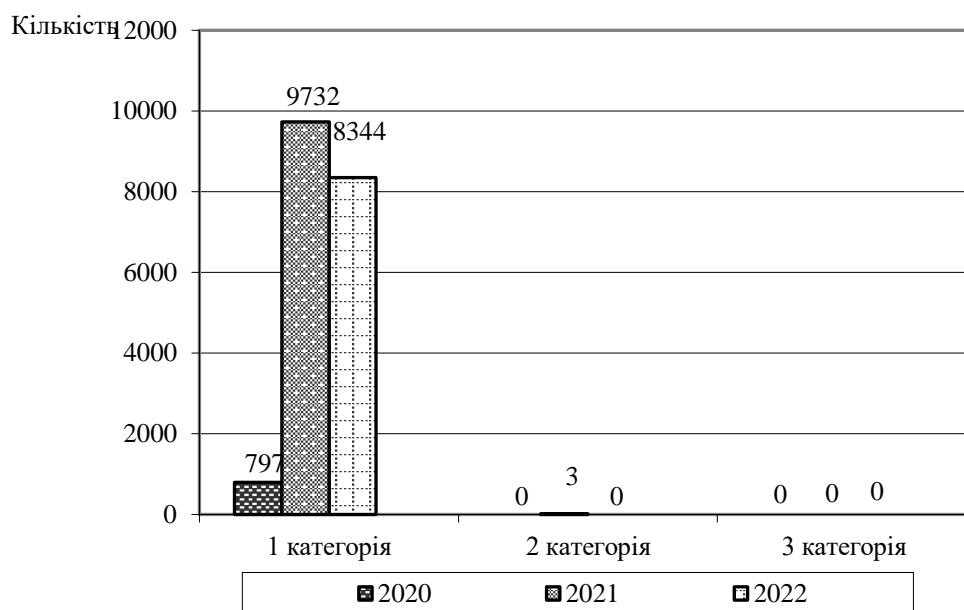


Рисунок 2.8 - Кількість закритих замовлень персоналу на тимчасову зайнятість за 2020–2022 рр.

Тому з 2021 року замовлення зменшилися як на тимчасовий персонал (особливо на персонал 1 категорії), так і на постійні вакансії, але серед кваліфікованого персоналу 2 та 3 категорії. Для того, щоб динаміка замовлень не стала негативною, компанії необхідно працювати над утриманням клієнтів та розвитком нових.

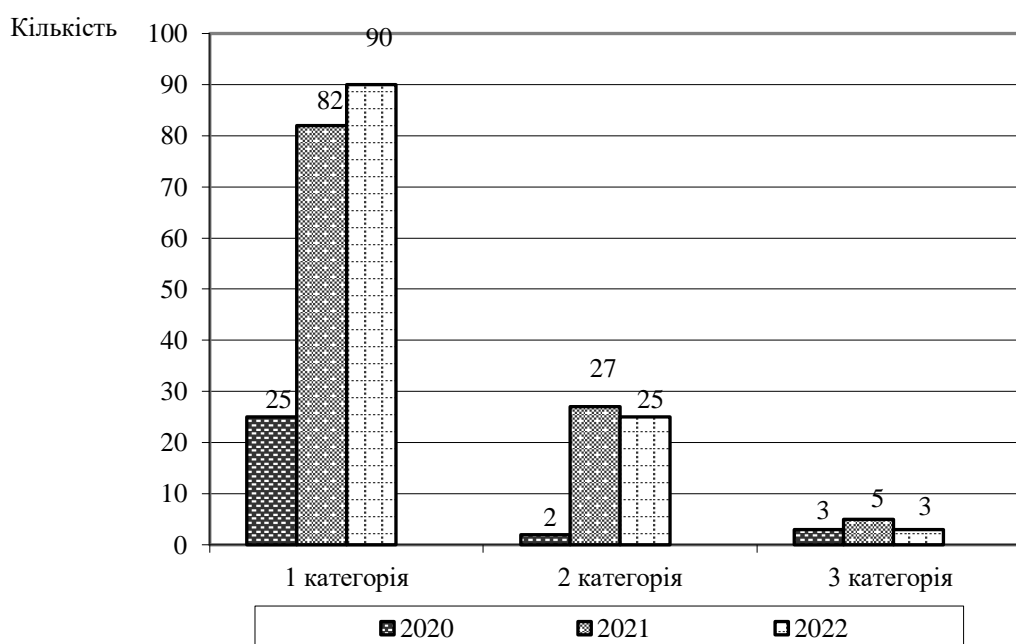


Рисунок 2.9 - Кількість закритих замовлень персоналу на постійні вакансії у проєкті за 2020–2022 рр.

Аналіз показує, що компанія може мати труднощі з утриманням існуючих клієнтів.

Слід зазначити, що тривалість співпраці з аутсорсинговими компаніями серед проаналізованих компаній переважно становить один-два роки (25 компаній, 58%), і лише 11 компаній (42%) мають трирічний досвід співпраці.

Починаючи з четвертого року партнерства, можливо, доцільно розробити та впровадити систему знижок на послуги або запропонувати безкоштовні додаткові послуги.

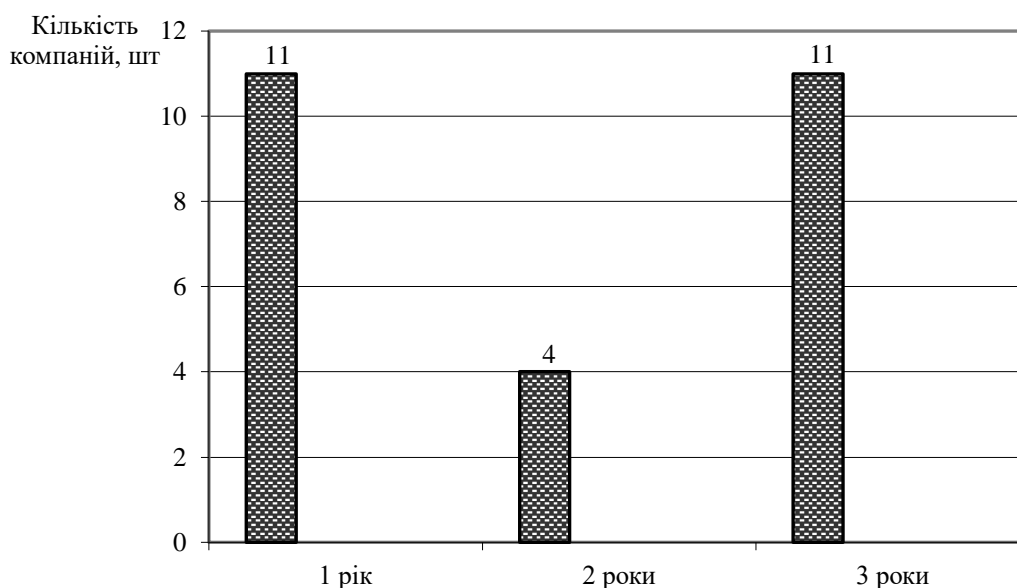


Рисунок 2.10 - Кількість компаній за тривалістю співпраці за 2020–2022 рр.

Іншою ключовою проблемою є час, необхідний для заповнення вакансій компетентним персоналом. Це питання потребує вирішення, оскільки воно безпосередньо впливає на всі вищезгадані проблеми. Середній час, необхідний для закриття вакансій за типами посад, наведено в таблиці 2.1, з якої видно, що найбільше часу займає пошук кваліфікованого та висококваліфікованого персоналу другої та третьої категорій.

Ці періоди становлять приблизно 1-1,5 місяця для категорії 2 і 2-3 місяці для категорії 3. Це може бути спричинено недостатньо модернізованими умовами

праці, які затримують роботу рекрутерів, або підвищеним робочим навантаженням.

Таблиця 2.1 - Терміни закриття вакансій за типом позиції

Тип вакансії	1 категорія	2 категорія	3 категорія
Адміністративні	1–2 тижні	1–1,5 міс.	2–3 міс.
Некваліфіковані	1–2 тижні	-	-
Складські	2–3 тижні	1–1,5 міс.	-
Технічні	-	2 міс.	2–3 міс.
Торговельні	1–2 тижні	1–1,5 міс.	2–3 міс.

Таблиця 2.2 показує середній час, необхідний для закриття однієї вакансії, залежно від категорії персоналу та рангу рекрутера.

Таблиця 2.2 - Середній термін закриття 1 вакансії залежно від категорій персоналу та рангу рекрутера за 2020–2022 рр.

Посада	Категорія вакансії	Норма закриття вакансій у місяць, шт.	Середній термін закриття 1 вакансії, дні			Абсолютні зміни, дні		
			2020	2021	2022	2020	2021	2022
Молодший спеціаліст	1	8	14	13	10	-1	-3	-4
	2	2-3	38	47	35	9	-12	-3
	3	1-2	89	95	87	6	-8	-2
Спеціаліст	1	18	11	9	9	-2	0	-2
	2	3-5	37	39	30	2	-9	-7
	3	3	88	88	75	0	-13	-13
Старший спеціаліст	2	6-7	35	39	28	4	-6	-11
	3	4-5	79	81	72	2	-9	-7

Причому за три роки (за винятком 2021 року) терміни заповнення вакансій скоротилися, а кількість вакансій на посаді збільшилася залежно від рангу фахівця.

У таблиці 2.3 показано підстави для цих та вищезазначених рекомендацій.

Згідно з розрахунками компанії та цілями розвитку, прибуток зросте на 5,6% у 2023 році порівняно з 2022 роком, а витрати збільшаться на 6,8% у міру впровадження рекомендованих заходів. Однак, оскільки ці показники зростають пропорційно, чистий прибуток компанії також збільшиться, що, безумовно, є позитивним зрушенням.

Таблиця 2.3 - Рекомендації та їх обґрунтування відповідно до виявлених проблем аутсорсингу персоналу

Проблема	Причина виникнення	Рекомендації до вирішення
1) Скорочення кількості замовників	Завершення проєкту співпраці	Покращення якості ведення соціальних мереж. Реклама власного бренду
2) Частка анульованих замовлень	Час та терміни закриття вакансій. □ Зовнішня самостійна робота замовника над закриттям вакансії	Юридичний супровід договірної співпраці між компаніями із введенням додаткових компенсацій у випадку «не форс-мажорних» обставин
3) Короткий строк співпраці із клієнтами	Зменшення кількості клієнтів; понад 50% фірм співпрацюють лише один або два роки	Сервісна знижка або розробка додаткових систем надання послуг з четвертого року співпраці; для розрахунку загальної вартості цієї знижки (з 14% до 12%) з даних за 2022 рік необхідно врахувати, що прибуток становить 19795 тис. грн, а 2% від нього - 395891,7 грн.
4) Час і терміни закриття вакансій	Нестача обладнання та програмного забезпечення для оснащення центрів рекрутингу. Збільшення навантаження на фахівців.	Критерії для постійного оновлення бази даних найбільш затребуваних категорій людських ресурсів. Впровадження систем управління людськими ресурсами (HRM-систем). Підвищення впізнаваності компанії для розвитку відповідних каналів залучення персоналу. Коригування робочого навантаження співробітників. Якісне використання сайтів з працевлаштування та соціальних мереж. Реалізація корпоративної програми з виявлення та відбору талантів коштує 640 доларів США на місяць для компанії до 20 осіб. Це приблизно 24320 грн на місяць (за курсом 38 грн). Якщо придбати преміум-акаунт на LinkedIn, то його вартість становить 74 євро на місяць за сторінку; якщо розрахувати витрати на 13 рекрутерів, то це близько 888 євро або 36408 грн на місяць (курс - 41 грн).
5) Низький рівень популярності аутсорсингу персоналу в Україні	Відносно коротка історія розвитку аутсорсингу в Україні. Розвиток технологій та аутсорсингу відстає від європейських країн та інших розвинених країн. Низька обізнаність українських МСП про переваги аутсорсингу	Проведення освітніх заходів спільно з конкурентами. Рекламні кампанії про діяльність агенції та її переваги серед потенційних клієнтів. Якщо це форма інтернет-реклами, то вартість її розміщення може становити близько 20-25 тис. грн загалом для різних ресурсів, таких як Facebook, Youtube та Google, але також може коливатися від 75 до 100 тис. грн для деяких відеомереж слід врахувати витрати на зйомку відео та розробку рекламних статей.

Рентабельність, однак, як очікується, знизиться і може зрости, коли продуктивність праці фахівців почне підвищуватися. Ці дані представлені в таблиці 2.4.

Якщо говорити про соціальну ефективність запропонованих заходів, то всі вони спрямовані на покращення умов праці та зміцнення бренду роботодавця,

оскільки це неодмінно має відобразитися на мотивації, соціально-психологічному кліматі та задоволеності роботою працівників компанії.

Таблиця 2.4 - Прогнозоване значення показників економічної ефективності компанії після запровадження рекомендованих заходів

	2022 – Факт	2023 – План	У % до минулого року
Прибуток, грн	19794585	20894585	5,56
Витрати, грн	15050012	16072079,7	6,79
Чистий прибуток, грн	4744573	4822505,3	1,64
Рентабельність, %	31,53	30,01	-4,82

Таким чином, аналіз діяльності провайдерів аутсорсингових послуг дозволив краще зрозуміти процеси надання цих послуг та механізми роботи з персоналом.

2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Альпмонтаж» та аналіз основних техніко-економічних показників

ТОВ "Альпмонтаж" - компанія, що спеціалізується на наданні повного спектру послуг, пов'язаних з будівництвом та обслуговуванням телекомунікаційних ліній та мереж.

Компанія виконує наступні завдання:

- Будівництво елементів мережі широкопasmового доступу.
- Будівництво абонентських ліній.
- Будівництво магістральних ліній зв'язку.
- Організація абонентських підключень В2В (мідні, оптоволоконні та бездротові канали).
- Аварійне обслуговування абонентських мереж.
- Аварійне та планове обслуговування мереж широкопasmового доступу.
- Модернізація існуючих елементів мережі.

- Капітальний ремонт мережі.
- Підключення та обслуговування абонентів FTTB.
- Абонентські продажі та консультації.
- Аварійний ремонт та обслуговування абонентських ліній.

Компанія має розгалужену мережу філій у більш ніж 20 містах Західної України.

ТОВ "Альпмонтаж" має великий досвід роботи з найбільшими інтернет-провайдерами та абонентами великих підприємств.

Компанія є найбільшим телекомунікаційним оператором України, що надає послуги зв'язку та передачі даних на основі широкого спектру мобільних та фіксованих технологій, включаючи 4G. Абонентами компанії є понад 26 мільйонів абонентів мобільного зв'язку та 810 000 абонентів фіксованого широкосмугового доступу до Інтернету.

Щорічно "Київстар" перераховує до державного бюджету понад 50 млрд грн податків та обов'язкових платежів, а також близько 35 млрд грн інвестицій у розвиток телекомунікаційної інфраструктури України.

У 2021 році київський мобільний оператор "Київстар" збільшив показник EBITDA (прибуток до вирахування відсотків, податків, зносу та амортизації) на 14,2% або 1 308 млн грн порівняно з 2020 роком до 10 529 млн грн.

Хоча "Київстар" є частиною "Вимпелкому", він пропонує свої послуги як суто український бренд, що позитивно впливає на імідж компанії в українському суспільстві. ПрАТ "Київстар" був одним із перших підписантів Глобального договору ООН та реалізує різноманітні соціальні проекти. Негативні тенденції ПрАТ "Київстар" не відрізняються від тенденцій інших мобільних операторів. А саме, посилення конкуренції та непривабливі умови для залучення інвестицій, пов'язані з внутрішньою ситуацією. Втім, ця проблема є спільною для більшості операторів мобільного зв'язку.

Комплексна оцінка діяльності операторів мобільного зв'язку дозволить виявити та оцінити їх слабкі та сильні сторони, а також сформулювати стратегічні напрямки підвищення ефективності роботи телекомунікаційних операторів.

Найкращим методом для проведення такої оцінки є SWOT-аналіз. Цей метод не тільки аналізує всі аспекти діяльності компанії, але й слугує основою для формулювання стратегічних напрямків соціально-економічного розвитку компанії, сприяючи підвищенню її фінансової спроможності, ділової успішності, конкурентоспроможності та економічної ефективності.

SWOT-аналіз є особливо актуальним для підприємств мобільного зв'язку, оскільки їх діяльність сильно залежить від технологічних факторів і тому найкраще оцінюється комплексно; суть SWOT-аналізу полягає в правильному визначенні сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Для того, щоб побачити вплив певних факторів на соціально-економічний розвиток телекомунікаційних компаній, наведемо SWOT-аналіз діяльності українського лідера, а саме компанії "Київстар", яка надає послуги ТОВ "Альпмонтаж" (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - SWOT – аналіз компанії «ПрАТ Київстар»

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1) Широке покриття території мережею (1 місце на ринку); 2) Використання власного, а не орендованого обладнання; 3) Обладнання підтримує новітні стандарти зв'язку 4G та LTE; 4) Корпоративна соціальна відповідальність, як найважливіший пріоритет діяльності	1) Пропозиція іншими мобільними операторами більш вигідних тарифів та послуг; 2) Плинність кадрів.
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1) Впровадження покриття 5G в Україні; 2) Тенденція збільшення кількості смартфонів та планшетних комп'ютерів у власності населення; 3) Розвиток нових послуг; 4) Підтримка державою розвитку сфери інформаційних технологій. Компанія надала майже 32 мільярди гривень інвестицій у розвиток телекомінфраструктури України; 5) Вихід оператора у фінансовий сегмент	1) Інтенсивна конкуренція на ринку мобільного зв'язку в Україні; 2) Нестабільні політичні та економічні умови в країні; 3) Зниження показників привабливості бізнесу в Україні для інвесторів

Для оцінки конкурентного середовища операторів телекомунікацій було проведено SWOT-аналіз, оскільки SWOT-аналіз дозволяє встановити систему взаємозв'язків між зовнішнім конкурентним середовищем та внутрішнім

економічним потенціалом, а також встановити конкурентні переваги окремих елементів ресурсного потенціалу операторів телекомунікацій, у тому числі матеріального, трудового та фінансового. Це пов'язано з тим, що він може включати розрахунок балансу

Для перспектив подальшого розвитку ТОВ "Альпмонтаж" на основі SWOT-аналізу доцільно розглянути питання успішного використання конкурентних стратегій для забезпечення їх ефективного реалізації в діяльності операторів телекомунікацій.

Так, для посилення та закріплення сильних сторін ТОВ "Альпмонтаж" доцільно використовувати стратегію диференціації. Це пов'язано з тим, що стратегія диференціації спрямована на формування унікальності послуги, тим самим залучаючи більшу кількість користувачів і, звичайно, значно збільшуючи доходи оператора.

З метою розширення факторів можливостей ТОВ "Альпмонтаж" бажано призначити комплекс стратегій забезпечення диференціації, концентрації та конкурентоспроможності підприємства. Ці стратегії дозволять підприємству підкреслити унікальність своїх послуг та сконцентруватися на конкретних сегментах ринку з метою максимізації прибутку, оскільки запропоновані стратегії можуть бути спрямовані на формування відповідного рівня конкурентоспроможності та розширення можливостей телекомунікаційного оператора.

Для того, щоб зменшити та усунути загрози для ТОВ "Альпмонтаж", важливо використовувати системний підхід до вибору стратегії. Іншими словами, важливо використовувати всі основні конкурентні стратегії та стратегії забезпечення конкурентоспроможності компанії. Кожна з цих стратегій має позитивну тенденцію в розвитку операторів телекомунікацій і, таким чином, формує систему для усунення або зменшення можливих загроз діяльності операторів телекомунікацій. Ці конкурентні стратегії допоможуть ТОВ "Альпмонтаж" перейти від поточної позиції на ринку до бажаної.

Таким чином, визначивши теоретичні, методологічні та практичні аспекти

сучасних конкурентних стратегій операторів телекомунікацій, можна зробити наступні висновки, враховуючи всі необхідні дослідження. Слід зазначити, що комплексне використання конкурентних стратегій позитивно впливає на пріоритетні напрямки розвитку телекомунікаційного сектору: підвищення якості послуг, впровадження послуг нового покоління 5G та забезпечення конкурентних переваг на ринку телекомунікацій Використання методу SPACE підходить для дослідження та аналізу ТОВ "Алпмонтаж", оскільки дозволяє визначити індикатори конкуренції в телекомунікаційному секторі. Кожен індикатор оцінюється за шкалою від 0 до 10 (0 - найнижча оцінка, 10 - найвища). Для наочного відображення отриманих результатів зведемо дані в таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 - Результати бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу ТОВ «Альпмонтаж»

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Рентабельність активів	9	0,3	2,7
Динаміка прибутку	9	0,3	2,7
Рівень фінансової стійкості	8	0,4	3,2
Загальна оцінка критерію			8,6
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Частка підприємства на ринку	8	0,1	0,8
Конкурентоспроможність наданих послуг	8	0,2	1,6
Рентабельність реалізації послуг	8	0,1	0,8
Асортимент продукції	7	0,3	2,1
Комунікація з клієнтами компанії	9	0,3	2,7
Загальна оцінка критерію			
Привабливість галузі (ПГ)			
Рівень прибутковості галузі	8	0,4	3,2
Стадія життєвого циклу	7	0,3	2,1
Залежність розвитку галузі від зміни кон'юнктури ринку	8	0,3	2,4
Загальна оцінка критерію			7,7
Стабільність галузі (СГ)			
Стабільність прибутку	8	0,5	4,0
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	10	0,3	3,0
Маркетингова та рекламна діяльність компанії	10	0,2	2,0
Загальна оцінка критерію			9

Результати аналізу привабливості галузі (7,7 бала) та стабільності галузі (9 балів) підтверджують, що ТОВ "Алпмонтаж" має сильну позицію на українському ринку.

Оскільки компанії мобільного зв'язку залежать від мінливих ринкових умов, важливою частиною аналізу ТОВ "Альпмонтаж" є вивчення діяльності компанії за останній рік. Минулий рік став справжнім випробуванням для багатьох організацій, що працюють у сфері послуг, перевіркою їхньої адаптації до мінливих ринкових умов, гнучкості та швидкості реагування на кризову ситуацію, спричинену пандемією Covid 19 та хвилею російської військової агресії.

Використовуючи основні техніко-економічні показники ТОВ "Альпмонтаж" (таблиця 2.7) [61, с. 32], охарактеризуємо ефективність діяльності підприємства. Аналізуючи собівартість реалізованої продукції ТОВ "Альпмонтаж", слід зазначити, що вона зросла у 2021 році порівняно з 2020 роком. Витрати на 1 грн реалізованої продукції зменшилися на 1,2% у 2021 році порівняно з 2020 роком та збільшилися на 7,3% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це пояснюється тим, що темпи зниження чистого прибутку були меншими, ніж темпи зниження виробничої собівартості.

У 2021 та 2022 роках підприємство було прибутковим, у 2020 році було отримано збиток у розмірі 4281,0 тис. грн. Відповідно змінилася і рентабельність реалізованої продукції. Вартість основних засобів ТОВ "Алпмонтаж" зросла на 20,8% на кінець 2021 р. порівняно з 2020 р. та на 4,2% у 2022 р. порівняно з 2021 р. Зниження фондівіддачі з одночасним зростанням фондомісткості у 2022 р. свідчить про його виробничі характеристики.

Зростання продуктивності праці працівників та робітників у 2022 році зумовлене тим, що середньооблікова чисельність працівників змінювалася швидшими темпами, ніж обсяги реалізації. Крім того, зростання суми заробітної плати в ТОВ "Альпмонтаж" між 2020 та 2021 роками призвело до збільшення середньомісячної заробітної плати.

На основі факторного аналізу визначено фактори, які призвели до підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ "Альпмонтаж". Результати

розрахунків представлені в таблиці 2.8 [62, с. 63].

Таблиця 2.7 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Альпмонтаж» за 2020 - 2022 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	357991	501187	392044	40,0	-21,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	296418	409056,8	344121,5	38,0	-15,9
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,83	0,82	0,88	-1,2	7,3
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток)	тис.грн	-4281	1211,3	687,2	-	-43,3
Рентабельність реалізованої продукції	%	-	0,3	0,2	-	-33,3
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	12080	14596	15211	20,8	4,2
Фондовіддача	грн/грн	29,6	34,3	25,8	15,9	-24,8
Фондомісткість	грн/грн	0,034	0,029	0,039	-14,7	34,5
Виробничі запаси	тис.грн	638,0	1108,0	1894,6	73,7	71,0
Незавершене виробництво	тис.грн	-	-	1234,5	-	-
Кількість відпрацьованого робочого часу	люд.год	366300	436352	263011	19,1	-39,7
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	188	224	137	19,1	-38,8
у т.ч. робітників	осіб	150	184	110	22,7	-40,2
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн / чол.	1904,2	2237,4	2861,6	17,5	27,9
- одного робітника	грн.	2386,6	2723,8	3564,0	14,1	30,8
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	9853,3	19152,0	15042,6	94,4	-21,5
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	4367,6	7125,0	9150,0	63,1	28,4

Зменшення кількості працівників зменшило товарообіг на 1818,3 тис. грн., тоді як збільшення кількості робочих днів збільшило товарообіг на 4127,7 тис. грн. Збільшення середньогодинної заробітної плати збільшило обсяг реалізації на 105 204,5 тис. грн.

За рахунок зміни факторів обсяг реалізації продукції зменшився на 109143,0

тис. грн.

Розглянемо структуру оборотного капіталу ТОВ "Альпмонтаж" (таблиця 2.9).

Таблиця 2.8 – Розрахунок впливу факторів на обсяги виконаних робіт ТОВ «Альпмонтаж» у 2020 р.

Показники	Рік			Відхилення	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	абсолютне	відносне
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	357991	501187	392044	-109143	-21,8
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	188	224	137	-87	-38,8
Кількість відпрацьованих днів у році	251	250	249	-1	-0,4
Середня тривалість робочого дня, год.	7,79	7,6	7,71	0,11	1,4
Середньогодинний виробіток на одного працівника, тис. грн/чол.	0,98	1,1	1,5	0,4	36,4
Розрахунок впливу факторів на зміну обсягів реалізації продукції:					
- за рахунок зміни чисельності працівників, тис. грн				$-87 \cdot 250 \cdot 7,6 \cdot 1,1 = -181830$	
- за рахунок зміни кількості робочих днів				$137 \cdot 7,6 \cdot (-1) \cdot 1,1 = -1145,3$	
- за рахунок зміни тривалості робочого дня				$137 \cdot 249 \cdot 0,11 \cdot 1,1 = 4127,7$	
- за рахунок зміни середньогодинного виробітку				$137 \cdot 249 \cdot 7,71 \cdot 0,4 = 105204,5$	
Разом, грн:				≈ -109143	

Аналіз даних таблиці 2.9 показує, що найбільшу питому вагу в період 2020-2021 рр. займали запаси, зокрема товари.

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом характеризується змінним характером. У 2022 р. значно зросла питома вага іншої поточної дебіторської заборгованості з 26,2 % у 2020 р. до 50,4 % у 2022 р. Витати майбутніх періоду залишалася без змін у 2021-2022 р. Величина інших оборотних активів зросла з 699 тис.грн у 2020 р. до 2894,0 тис. грн. у 2022 р.

Для кращої наочності розглянемо обігові кошти графічно (рисунок 2.11).

Ефективність системи управління на ТОВ «Альпмонтаж» можна оцінити за даними таблиці 2.10.

Таблиця 2.9 - Аналіз зміни структури обігових коштів ТОВ «Альпмонтаж» за 2020 - 2022 рр.

Обігові кошти	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Запаси	42292,5	56,0	37096,5	43,5	26099,6	26,6
Товари	41654,5	55,2	35988,5	42,2	24205,0	24,7
Виробничі запаси	638,0	0,8	1108,0	1,3	1894,6	1,9
Готова продукція	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1155	1,5	1924,0	2,3	2893,0	2,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1643	2,2	3364,5	3,9	4122,0	4,2
Інша поточна заборгованість	19788	26,2	31134,5	36,5	49494,4	50,4
Грошові кошти	9777	13,0	10437	12,2	12546,0	12,8
Витрати майбутніх періодів	97	0,1	95	0,1	95	0,1
Інші оборотні активи	699	0,9	1316	1,5	2894,0	2,9
Всього обігових коштів	75451,5	100,0	85367,5	100,0	98144,0	100,0

У 2020-2022 рр. було отримано збиток від операційної діяльності. Спостерігається впродовж 2020-2021 рр. зростання як загального фонду заробітної плати так і фонду заробітної плати управлінських працівників. У 2022 р. відмічалось зменшення фонду оплати праці працівників через зменшення працівників.

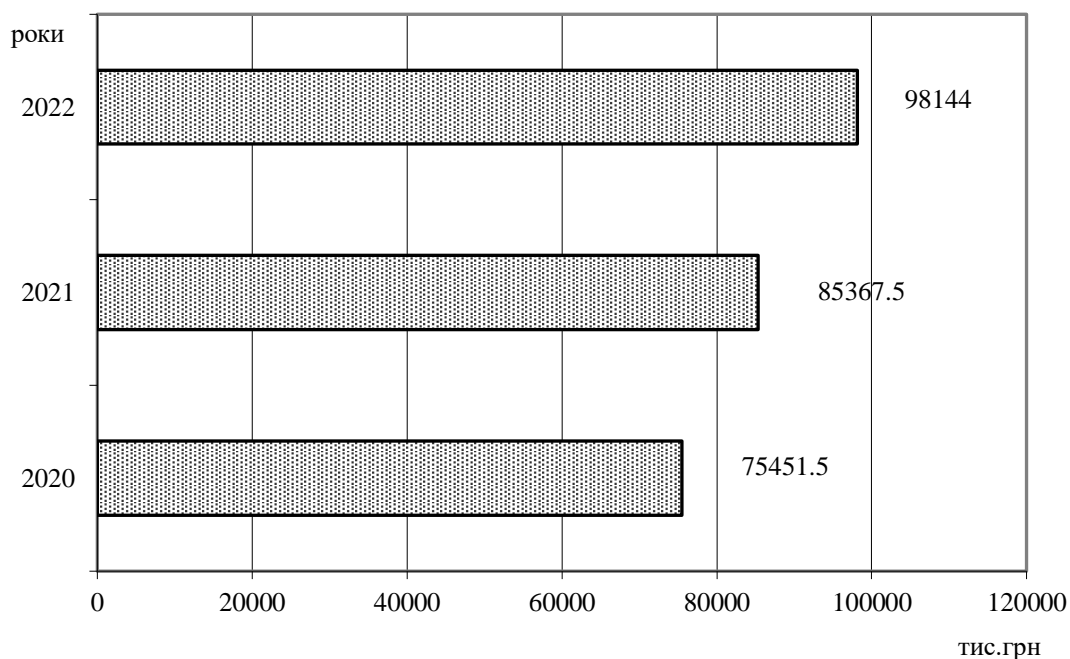


Рисунок 2.11 – Динаміка обігових коштів ТОВ «Альпмонтаж» за 2020 – 2022 рр.

Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 33,0 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 15,9 %.

Таким чином, аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ "Альпмонтаж" свідчить про те, що підприємство має позитивну динаміку розвитку, розширило спектр послуг, збільшило прибуток та власний капітал, що призвело до зростання собівартості реалізованої продукції та послуг та інших операційних витрат, зменшення поточних зобов'язань, а також про лідерство на ринку України як провідного гравця на українському ринку.

Таблиця 2.10 - Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «Альпмонтаж» за 2020 – 2022 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
1 Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	357991	501187	392044	40,0	-21,8
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб у т.ч.	осіб	188	224	137	19,1	-38,8
- управлінських працівників	осіб	38	40	27	5,3	-32,5
3 Операційний прибуток	тис.грн	-3846	-3764,4	-10271,2	-	-
4 Загальні операційні витрати	тис.грн	361837	504951,4	402315,2	39,6	-20,3
5 Фонд зарплати всього, в т.ч.	тис.грн	9853,3	19152	15042,6	94,4	-21,5
- управлінських працівників		2079,0	4098,5	3309,4	97,1	-19,3
6 Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис. грн	9420,8	12529,7	14520,1	33,0	15,9
7 Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	20,2	17,9	19,7	-11,4	10,1
8 Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	21,1	21,4	22,0	1,4	2,8

Проаналізуємо показники прибутку ТОВ "Альпмонтаж" (таблиця 2.11).

Аналіз показників прибутку ТОВ "Альпмонтаж" показує, що чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 40,0% у 2021 році порівняно з 2020 роком та зменшився на 21,8% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Собівартість реалізованої продукції зросла в період з 2020 по 2021 рік, що вплинуло на валовий прибуток. Повна собівартість реалізованої продукції зросла на 39,6% у 2021 році порівняно з 2020 роком і зменшилася на 20,3% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Ці зміни були зумовлені зростанням усіх статей витрат.

Таблиця 2.11 - Аналіз показників прибутку на ТОВ «Альпмонтаж» за 2020-2022 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
1 Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	357991	501187	392044	40,0	-21,8
2 Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	296418	409056,8	344121,5	38,0	-15,9
3 Валовий прибуток від реалізації продукції (п.1-п.2), тис. грн	61573	92130,2	47922,5	49,6	-48,0
4 Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	361837	504951,4	402315,2	39,6	-20,3
5 Прибуток від реалізації (п.1-п.4), тис. грн	-3846	-3764,4	-10271,2	-	-
6 Інші операційні доходи, тис. грн	6699	9245	7229,9	38,0	-21,8
7 Інші операційні витрати, тис. грн	297	406,9	833,9	37,0	у 2 раза
8 Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	2556	5073,7	3875,2	98,5	-23,6
9 Інші доходи, тис. грн	820	3250,0	4249,9	у 4 рази	30,8
10 Інші витрати, тис. грн	3000	1803,2	2980,0	-39,9	65,3
11 Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування – прибуток (збиток), тис. грн	-4212	1480,5	1075,2	-	-27,4
12 Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн	69	269,2	388,0	у 3,9 рази	44,1
13 Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-4281	1211,3	687,2	-	-43,3

Зміна чистого доходу і зміна повної собівартості вплинуло на величину прибутку від реалізації.

Збитки від реалізації продукції мали місце в період з 2020 по 2022 рік. Інші операційні доходи зросли на 38,0% у 2021 році та зменшилися на 21,8% у 2022 році порівняно з 2020 роком. Операційні витрати змінилися відповідно. У результаті звичайної діяльності ТОВ "Алпмонтаж" було прибутковим у 2021 та 2022 роках; у 2020 році було зафіксовано чистий збиток у розмірі 4281,0 тис. грн.

Для більш детального дослідження було проаналізовано динаміку темпів зростання виручки від реалізації та податкових платежів (рисунок 2.12).

Згідно з отриманими результатами, в цілому всі показники зростають, що є дуже позитивним для підприємства і дозволяє зрозуміти, що ТОВ "Альпмонтаж" постійно розвивається і нарощує свій потенціал.

В ході дослідження було проведено комплексний аналіз факторів, що впливають на механізми оцінки ефективності виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємства, та на основі цих факторів розглянуто обґрунтовану та ефективну модель оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства.



Рисунок 2.12 - Динаміка темпів приросту виручки та податкових платежів ТОВ «Альпмонтаж» за 2020-2022 рр.

У результаті дослідження проаналізовано сутність та значення оцінки ефективності виробничої діяльності, встановлено вплив оцінки ефективності та показників ефективності виробничої діяльності на формування загальної ефективності управління підприємством, проаналізовано основні підходи до оцінки ефективності господарської діяльності сучасних підприємств та виділено основні елементи та відповідні часткові показники оцінки ефективності виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства.

2.3 Оцінка застосування HR-аутсорсингу в системі управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж»

Сучасні компанії на всіх рівнях і в усіх функціях перебувають під впливом низки факторів, які змінюють процеси управління. Зміна цінностей нових поколінь у поєднанні з технологічними зрушеннями кидає виклик існуючим моделям управління персоналом. Неминуче зміняться процеси відбору та пріоритети розвитку і навчання людських ресурсів. Зокрема, сучасний процес HR-аутсорсингу вийшов за традиційні межі підбору працівників на конкретні посади і перетворився на пошук талантів [5].

Проблема ефективного HR-аутсорсингу сьогодні особливо гостро стоїть перед українськими компаніями. Плинність кадрів сьогодні досить висока, оскільки підприємства часто розглядаються як місце, де молоді фахівці починають свою кар'єру і розвивають свої професійні компетенції для подальшої роботи в інших сферах. Однак останнім часом компанії зіткнулися з проблемою значного скорочення тривалості життєвого циклу працівників, що відображається на ефективності компанії та збільшенні витрат, пов'язаних із заміщенням звільнених працівників.

Спочатку оцінимо використання HR-аутсорсингу в системі управління персоналом ТОВ "Алпмонтаж" на прикладі аналізу штатної чисельності

працівників.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ТОВ «Альпмонтаж» (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Склад і структура працівників ТОВ «Альпмонтаж» за 2020 - 2022 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			Структура кадрів, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Середньооблікова кількість штатних працівників, з них:	188	224	137	100,0	100,0	100,0
- працівники основної діяльності в тому числі:	38	40	27	20,2	17,9	19,7
- керівники	6	6	5	3,2	2,7	3,6
- фахівці	27	28	18	14,4	12,5	13,1
- технічні службовці	5	6	4	2,6	2,7	2,9
Робітники	150	184	110	79,8	82,1	80,3

Переважну частину працівників ТОВ «Альпмонтаж» становлять робітники. Їх питома вага у загальній чисельності зайнятих протягом 2020-2022 рр. незначно коливалася. Чисельність фахівців зменшилась у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 10 осіб. Чисельність технічних службовців у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 2 особи. Для кращої наочності динаміку структури персоналу ТОВ «Альпмонтаж» відобразимо графічно (рисунок 2.13).

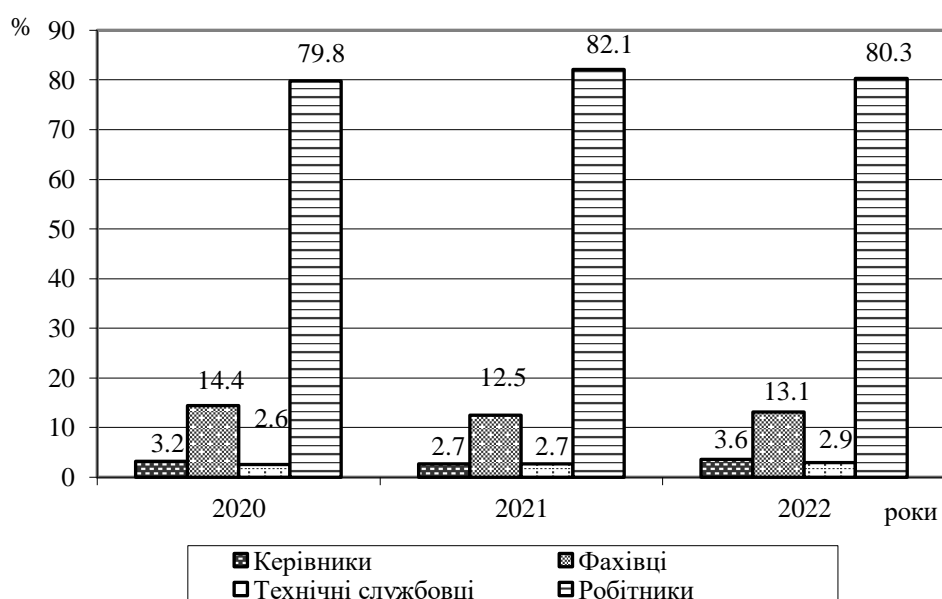


Рисунок 2.13 – Структура чисельності ТОВ «Альпмонтаж» за 2020-2022 рр.

Слід зазначити, що в цілому структурний склад працівників ТОВ «Альпмонтаж» істотних змін не зазнав, пропорції між окремими категоріями працівників протягом 2020-2022 рр. збереглися, це свідчить про ефективність діяльності ТОВ «Альпмонтаж» та підвищення виробничого потенціалу.

Значною мірою плинність кадрів на підприємстві була обумовлена нестабільністю зайнятості працівників, спричиненої пандемією, що позначилось на рівні їх заробітної плати (таблиця 2.13). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма №1-ПВ «Звіт з праці» (додатки В1-В3).

З таблиці 2.13 видно, що середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Альпмонтаж» протягом 2020-2022 рр. зменшилась з 188 сіб у 2020 р. до 137 осіб у 2022 р., при цьому у 2021 р. порівняно з 2020 р. було прийнято на 42 особи менше, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 59 осіб менше.

Таблиця 2.13 – Аналіз руху робочої сили на ТОВ «Альпмонтаж» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.
Середньо-облікова кількість штатних працівників, осіб	188	224	137	36	-87
Кількість прийнятих працівників	165	123	64	-42	-59
Кількість звільнених працівників	127	98	122	-29	24
Кількість звільнених працівників із причин плинності кадрів	127	98	122	-29	24
Коефіцієнт обороту по прийому	0,878	0,549	0,467	-0,329	-0,082
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,676	0,438	0,891	-0,238	0,453
Коефіцієнт плинності	0,676	0,438	0,891	-0,238	0,453

Розрахунки показників плинності показують, що ситуація у 2022 році буде гіршою, ніж раніше. Про це свідчить збільшення коефіцієнта обороту з працевлаштування до 0,891 та зростання коефіцієнта звільнення.

Найнижчий коефіцієнт обороту зі звільнення був у 2022 році, коли за цей період було звільнено 122 особи, що негативно позначилося на результатах діяльності.

Коефіцієнт вимушеного обороту опосередковано характеризує задоволеність працівників компанією у 2021 році та здатність компанії утримувати працівників. Значення показника свідчить про те, що у 2022 році з різних причин компанію залишить велика кількість працівників. Основною причиною такої позапланової плинності є задоволеність працівників умовами праці: попри зменшення кількості працівників у компанії у 2022 році, кількість керівників також змінюється, що свідчить про збалансованість структурних змін в управлінні компанією.

З отриманих даних можна зробити висновок, що хоча кількість працівників щороку зменшується, кількість працівників на одного керівника залишається приблизно однаковою, що загалом сприяє ефективному управлінню персоналом.

Основними причинами звільнення працівників є звільнення за власним бажанням та мобільність працівників. Мобільність працівників ТОВ "Алпмонтаж" проілюстровано графічно (рисунок 2.14).

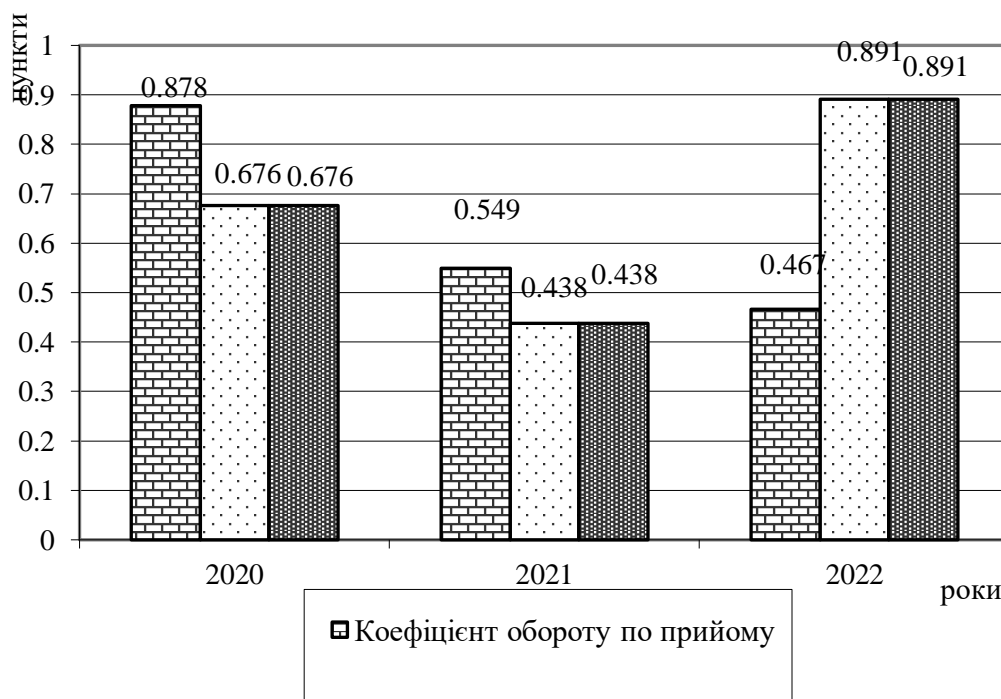


Рисунок 2.14 – Мобільність кадрів
ТОВ «Альпмонтаж» за 2020 - 2022 рр.

Згідно з розрахунками, темпи вибуття персоналу є нижчими, ніж темпи прийому на роботу. Це є позитивним показником, оскільки відсутній дефіцит

робочої сили, який може призвести до зменшення кількості виробленої продукції, що, в свою чергу, може призвести, наприклад, до невиконання планів.

При визначенні коефіцієнта плинності кадрів доцільно виявити причини та, за можливості, вжити заходів для зменшення цього показника в майбутньому. Як правило, основними причинами звільнення персоналу є незадоволеність характером роботи, умовами проживання, заробітною платою, сезонністю виробництва та недоліками в організації праці.

Тому потужним стимулом для загального розвитку вітчизняної економіки є підвищення заробітної плати, що забезпечить збільшення внутрішнього попиту, підйом національного виробництва, створення нових робочих місць, покращення життя людей в цілому та формування почуття захищеності і впевненості в завтрашньому дні. Так, у віковій структурі ТОВ "Алпмонтаж" переважають працівники чоловічої статі, що зумовлено характером виробництва.

Необхідність заміщення звільнених працівників збільшує витрати на підбір, адаптацію та навчання нових працівників. Ці витрати оцінюються в середньому в 16000-17000 грн на одну особу. Необхідно також враховувати втрату доходу через заміну працівників. Аналіз показує, що ефективність використання робочого часу новоприйнятих працівників суттєво відрізняється від ефективності використання робочого часу досвідчених працівників (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 - Результативність використання робочого часу новоприйнятими працівниками та працівниками з досвідом у ТОВ «Альпмонтаж» на різних кар'єрних рівнях*

Кар'єрний рівень	Результативність використання робочого часу працівником з досвідом	Результативність використання робочого часу новоприйнятим працівником
Супервайзер	0,6	0,36
Продавець-касир	0,8	0,41
Старший продавець	0,9	0,62
Товарознавець	1	0,8
Менеджер	0,7	0,73
Комірник	0,6	0,57

Примітка: * – під результативністю розуміється частка часу, що приділяється вирішенню професійних проектних завдань, у загальному робочому часі працівника.

Традиційно високу плинність кадрів у ТОВ "Альпмонтаж" пояснювали високим психологічним навантаженням, рутинною роботою спеціалістів нижчої ланки та складністю роботи старших співробітників. Тим не менш, життєвий цикл працівників раніше був довшим. Серед можливих причин скорочення життєвого циклу працівників можна назвати такі: на ринку праці з'являються працівники з покоління Z, які мають специфічні очікування від своєї роботи та інший погляд на власну кар'єру і можливості професійного розвитку.

Загалом, вони, як правило, не бажають затримуватися на одній роботі занадто довго і прагнуть бути залученими до вирішення реальних бізнес-проблем, розвивати свій лідерський потенціал, отримувати підтримку від наставників та мати гнучкий робочий графік.

Через невідповідність між очікуваннями та реальністю, відсутність самореалізації на початку життєвого циклу та невідповідність між цінностями працівника та цінностями ТОВ "Альпмонтаж" багато спеціалістів першого та другого року залишають компанію. Тому, щоб уникнути подібних проблем, необхідно враховувати ці аспекти ще на етапі підбору персоналу та відбирати найбільш підходящих для компанії працівників не лише з точки зору навичок та знань, а й з точки зору бачення роботи та цінностей.

Шляхом узагальнення та доповнення науково-практичних джерел інформації було визначено низку показників, що характеризують роботу осіб, які приймають рішення при підборі персоналу в ТОВ "Альпмонтаж" (таблиця 2.15).

Аналіз даних табл. 2.15 показує, що витрати на підбір персоналу у відсотках до витрат на персонал зросли на 21,3% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 36,6% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Таким чином, вартість найму одного працівника за досліджуваний період зросла.

Середня вартість закриття вакансій зросла на 3,0% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 29,5% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Вартість закриття вакансій зросла на 7,8% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 16,3% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Кількість вакансій на одного фахівця з підбору персоналу за досліджуваний період зросла більш ніж

удвічі. Частка вакансій, заповнених зовнішніми кандидатами, зменшилася на 20,0% у 2021 році порівняно з 2020 роком і на 6,3% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Частка працівників, які пройшли випробувальний термін, зросла на 19,1% у 2021 році порівняно з 2020 роком і на 16,0% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.15 - Показники для оцінки ефективності процесу HR-аутсорсингу підбору персоналу на ТОВ «Альпмонтаж».

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Витрати на підбір як відсоток від витрат на персонал, %	17,8	21,6	29,5	21,3	36,6
Витрати на підбір одного співробітника, грн	8562,1	10522	11545,0	22,9	9,7
Середні витрати на заповнення однієї вакансії, грн.	2155,5	2220,0	2875,0	3,0	29,5
Вартість вакансії	2564,0	2765,0	3216,0	7,8	16,3
Кількість відкритих вакансій на одного спеціаліста з підбору кадрів, шт	6	8	14	33,3	75,0
Кількість закритих вакансій одним спеціалістом з підбору кадрів, шт.	4	5	12	25,0	у 2,4 раза
Відсоток вакансій, які закриті внутрішніми кандидатами, %	-	1	3	-	у 3 рази
Відсоток вакансій, які закриті зовнішніми кандидатами, %	100,0	80,0	75,0	-20,0	-6,3
Відсоток вакансій, закритих внутрішніми (зовнішніми) спеціалістами з підбору кадрів, %	100,0	100,0	100,0	-	-
Середній час заповнення однієї вакансії внутрішніми спеціалістами, дн.	1	2	2	у 2 раза	-
Відсоток співробітників, які витримали випробуваний термін, %	68,0	81,0	94,0	19,1	16,0

Підприємства постійно шукають шляхи оптимізації процесів, зниження витрат і підвищення продуктивності. Одним із способів досягнення цієї мети є передача деяких бізнес-процесів на аутсорсинг.

У випадку з ТОВ "Альпмонтаж" можлива передача на аутсорсинг відділу кадрів та бухгалтерії. З точки зору управління людськими ресурсами, аутсорсинг зменшує навантаження на відділ кадрів та бухгалтерію і спрощує завдання всіх рівнів управління. Таким чином, керівництво може зосередитися на своїй

основній діяльності, не відволікаючись на допоміжні завдання. Це покращує якість пропонованих продуктів і послуг та підвищує задоволеність клієнтів.

ТОВ "Альпмонтаж" не потрібно витратити час і зусилля на допоміжні завдання. Передача додаткових бізнес-процесів на аутсорсинг дозволяє компанії сконцентруватися на своїй основній діяльності і підвищує ефективність. На додаток до всіх завдань, пов'язаних з управлінням персоналом, на аутсорсинг можуть бути передані такі специфічні області, як документообіг і розрахунок заробітної плати. Таким чином, аутсорсинг є дуже гнучким інструментом управління для компаній у всіх секторах.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 цієї роботи на основі аналізу системи управління персоналом ТОВ "Альпмонтаж" на основі кадрового аутсорсингу зроблено наступні висновки:

Найпоширенішими секторами аутсорсингу у світі є ІТ-послуги, фінансові послуги та професійні комунікаційні послуги. Можна розглянути деякі типові проблеми, з якими стикаються аутсорсингові компанії. Ці проблеми були сформульовані на основі аналізу: розподілу замовлень за причинами скасування; кількості закритих замовлень на тимчасовий та постійний персонал; кількості компаній за тривалістю співпраці; тривалості закриття вакансій за посадами; середньої тривалості закриття однієї вакансії за категоріями персоналу та рангом рекрутера.

Аналіз показав, що необхідно сприяти розвитку довгострокових відносин між постачальниками аутсорсингових послуг та їхніми клієнтами, запроваджуючи гнучку політику співпраці та підтримуючи власну діяльність бонусними схемами і якісною юридичною підтримкою. Загалом, індустрія аутсорсингових послуг повинна проводити освітні та рекламні заходи для популяризації та впровадження цього виду послуг. Це пов'язано з тим, що багато компаній продовжують

працевлаштовувати всіх необхідних фахівців у штаті і не знають, що це можуть робити професійні організації.

Згідно з міжнародними рейтингами, Україна має високий потенціал для розвитку ринку аутсорсингових послуг. У цій статті описано основні етапи процесу найму працівників компанії. Визначено фактори, що впливають на його ефективність, найважливішим з яких є спосіб і манера відбору людей.

Для того, щоб процес управління людськими ресурсами в компанії був ефективним, його результативність необхідно постійно контролювати та оцінювати. Ефективне управління відділом підбору персоналу, і зокрема оцінка його роботи, може бути досягнута за допомогою системи ключових показників ефективності, бенчмаркінгу, регулярної звітності та опитувань співробітників на предмет задоволеності роботою відділу підбору персоналу. На наш погляд, система ключових показників ефективності може надати досить об'єктивну і точну інформацію про стан справ відділу найму.

Для ТОВ "Альпмонтаж" ми пропонуємо аутсорсинг персоналу у відділах кадрів та бухгалтерії. Що стосується управління людськими ресурсами, то аутсорсинг зменшує навантаження на відділ кадрів та бухгалтерію і спрощує завдання менеджерів усіх рівнів. В результаті керівництво може зосередитися на своїй основній діяльності, не відволікаючись на допоміжні завдання. Як наслідок, покращується якість продукції та послуг, що надаються, і підвищується задоволеність клієнтів.

3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АЛЬПМОНТАЖ» НА ЗАСАДАХ ЗАСТОСУВАННЯ HR -АУТСОРСИНГУ

3.1 Обґрунтування доцільності передачі будівельних бізнес-процесів підприємства на аутсорсинг

Ринкові перетворення в українській економіці змінили умови розвитку та комерційні практики в усіх галузях і структурах національної економіки. Особливо це вплинуло на діяльність будівельних підприємств. З метою підвищення операційної ефективності будівельних компаній необхідно впроваджувати сучасні методи організації виробництва та бізнес-процесів. Аутсорсинг дозволяє будівельним компаніям забезпечити належну організацію будівельних процесів і зосередити основні ресурси на реалізації найбільш перспективних бізнес-процесів.

Метою даної роботи є встановлення доцільності передачі бізнес-процесів на аутсорсинг в будівельних компаніях.

В якості критеріїв для прийняття рішення про передачу бізнес-процесів на аутсорсинг пропонується використовувати важливість бізнес-процесу для будівельної компанії, якість бізнес-процесу та відношення вартості бізнес-процесу до витрат будівельної компанії.

Поєднання оцінки бізнес-процесу за цими трьома критеріями визначатиме, чи вирішить будівельна компанія передати цей бізнес-процес на аутсорсинг, чи впровадити його власними силами. Важливість бізнес-процесу, якість його виконання та частку бізнес-процесу у витратах компанії можна оцінити за допомогою експертних опитувань [63, с. 112].

У практиці процесного управління часто виникає необхідність вивчення експертної думки щодо складних питань, які важко піддаються формалізації. Експертні опитування, зокрема, спрямовані на дослідження оцінок експертів з широкого кола питань та їхніх прогнозів розвитку складних нетипових ситуацій.

При вирішенні нетипових проблем експертні опитування є не тільки ефективним, але й можуть бути єдиним способом отримання необхідної інформації та вибору способу дій.

Експертне дослідження - це дослідження, проведене компетентним, тобто висококваліфікованим, фахівцем (експертом) у певній галузі. В управлінській практиці результати експертних опитувань враховуються для прогнозування, прийняття бізнес-рішень і проектів, а також для індивідуальних групових оцінок. Експерт (від лат. *expertus* - досвідчений) - це висококваліфікований фахівець у певній сфері діяльності, який володіє методиками проведення перевірок та відповідною нормативно-правовою базою і бере участь у проведенні перевірок [63, с. 112].

Основними критеріями відбору експертів є компетентність, креативність, ставлення до експертизи, ступінь аналітичних здібностей та широта мислення. Визначення потенційних експертів значною мірою залежить від цілей експертного опитування. Враховуючи, що метою експертного опитування є отримання необхідної інформації, яка буде відображена у знаннях, думках та оцінках компетентних респондентів, що володіють глибокими знаннями з досліджуваної тематики та мають цінний практичний досвід у конкретній галузі, пропонується залучати до складу експертів представників управлінської команди будівельної компанії.

Залучити до опитування всіх експертів є недоцільним або неможливим. Тому необхідно відібрати репрезентативну вибірку із загального списку. Відібрані експерти повинні відповідати наступним вимогам:

- Експерт повинен бути визнаним експертом у своїй галузі.
- Експерт має бути визнаним експертом у своїй галузі.
- Репутація експерта повинна бути відносно стабільною в часі на всіх етапах оцінювання.
- Експерти повинні мати широкий кругозір, ерудицію та світогляд.

При формуванні експертної групи необхідно вирішити два важливих питання: визначити кількість членів експертної групи та оцінити компетентність

експертів. Кількість експертів в експертній групі може становити від 10 до 150 осіб. Кількість експертів суттєво впливає на точність групової оцінки. Зменшення кількості експертів знижує точність прогнозів, оскільки кожен експерт має значний вплив на кінцевий результат. Збільшення кількості експертів зазвичай підвищує точність прогнозів, але також ускладнює організацію експертизи та збільшує час, необхідний для проведення експертизи. Тому при виборі кількості експертів також необхідно знайти компроміс між точністю, інтенсивністю роботи та часом, необхідним для проведення експертизи.

Це пов'язано з тим, що експертна група формується з найбільш компетентних експертів, які можуть максимально реалізувати свою здатність прогнозувати майбутнє і адекватно відображати тенденції та закономірності досліджуваного процесу (явища, предмета). Ступінь придатності експерта за результатами анкетного опитування визначається коефіцієнтом компетентності [63, с. 141]:

$$k = \frac{\sum \gamma_{ij}}{\sum_j \gamma_j}, \quad (3.1)$$

де γ_{ij} – вага i -ої градації (визначеної експертом) i -ї характеристики в балах;
 γ_j – максимальна вага j -ої характеристики в балах

Після формування групи експертів їм було запропоновано виставити бали за кожним з двох атрибутивних критеріїв для кожного бізнес-процесу від 1 до 10 в порядку зростання значимості чи якості. На основі оцінок експертів розраховувались середні оцінки значимості бізнес-процесів та якості їх виконання. Інтерпретацію отриманих середніх значень оцінок атрибутивних параметрів пропонується здійснювати за спрощеною шкалою Харрінгтона, переведеною у десятибальну систему. Однак приймати рішення про переведення бізнеспроцесу на аутсорсинг на основі лише атрибутивних критеріїв є недоцільним, тож в ході обґрунтування такого рішення автором пропонується використовувати також кількісний критерій – коефіцієнт співвідношення витрат

по бізнес-процесу до середньої величини витрат. Шкала переведення коефіцієнтів відношення витрат по бізнес-процесу до середньої величини витрат в бали та їх інтерпретація наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Шкала переведення коефіцієнтів відношення витрат по бізнес-процесу до середньої величини витрат в бали

Базова шкала		Модифікована шкала	
Оцінка	Числове значення, од.	Оцінка	Числове значення, бали
Дуже висока	0,8–1,0	Висока	6,4-10
Висока	0,64–0,8		
Середня	0,37–0,64	Середня	3,7-6,4
Низька	0,2–0,37	Низька	0-3,7
Дуже низька	0,0–0,2		
Значення коефіцієнтів відношення групи за коефіцієнтом відношення		Шкала та її інтерпретація	
		Оцінка	Числове значення, бали*
1	Більше 1,28	Висока	6,4-10
2	Від 0,74 до 1,28	Середня	3,7-6,4
3	До 0,74	Низька	0-3,7

Показник доцільності прийняття рішення щодо передачі бізнес-процесу на аутсорсинг пропонується обчислювати наступним чином [63, с. 141]:

$$K_a = \frac{K_1 + K_2}{n}, \quad (3.2)$$

де K_1 – якісний показник обґрунтування передачі бізнес-процесу на аутсорсинг;
 K_2 – кількісний показник обґрунтування передачі бізнес-процесу на аутсорсинг;
 n – кількість атрибутивних та кількісних критеріїв, що враховуються при прийнятті рішення про обґрунтування передачі бізнес-процесу на аутсорсинг.

Якісний показник обґрунтування передачі бізнеспроцесу на аутсорсинг розраховується за формулою:

$$K_1 = B_w + B_q, \quad (3.3)$$

де B_w , B_q – бальні оцінки стратегічної значимості бізнес процесу та якості його виконання.

Кількісний показник обґрунтування передачі бізнес-процесу на аутсорсинг розраховується за формулою [63, с. 141]:

$$K_2 = 10 - B_v, \quad (3.4)$$

де B_v – бальна оцінка коефіцієнту співвідношення витрат до середнього рівня.

Індикатор доцільності, який вказує на необхідність передачі бізнес-процесу на аутсорсинг, приймає значення від 0 до 10. При цьому низький рівень цього показника (від 0 до 3,7 балів) свідчить про необхідність переходу на повний аутсорсинг бізнес-процесу, тоді як високий рівень (6,4 балів і більше) - про зручність реалізації бізнес-процесу власними силами. Таким чином, середній рівень комплексного показника (від 3,7 до 6,4 балів) свідчить про можливість часткової передачі бізнес-процесів на аутсорсинг.

При цьому бізнес-процеси з високим середнім рівнем комплексного показника можна поділити на три категорії: бізнес-процеси, які можуть бути частково або повністю передані на аутсорсинг (3,7 - 4,6 бала), бізнес-процеси, які доцільно частково передавати на аутсорсинг (4,6 - 5,5 бала) та бізнес-процеси, які можуть бути частково передані на аутсорсинг або реалізовані власними силами (5 .5 - 6.4 бали). Такий розподіл балів дозволяє більш гнучко приймати рішення і дає більше свободи дій керівництву.

Дані експертних оцінок за критеріями "важливість бізнес-процесу", "якість бізнес-процесу" та "співвідношення витрат" наведені в таблиці 3.2 і використані для розрахунку показників для обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесів на аутсорсинг.

Таблиця 3.2 - Результати оцінювання експертами бізнес-процесів ТОВ «Альпмонтаж»

Бізнес-процес	Значимість бізнеспроцесу	Якість виконання бізнеспроцесу	Коефіцієнт відношення витрат	Комплексний показник
Будівництво об'єктів	9,3	6,1	9,8	5,2
Капітальний ремонт	8,4	6,2	9,6	5,0
Ремонтно-будівельні роботи	7,5	5,9	9,2	4,7
Встановлення вікон	3,6	9,8	4,3	6,4
Монтаж інженерних систем	3,4	9,6	3,8	6,4
Сервісне обслуговування	1,9	1,4	2,4	3,6
Адміністративногосподарське забезпечення	3,5	7	3,5	5,7
ІТ-забезпечення	1,6	1,5	3	3,4
Матеріально-технічне постачання	6,1	8,9	5,6	6,5
Забезпечення безпеки	1,7	1,2	4,4	2,8
Юридичне забезпечення	6,9	3,5	3,4	5,7
Ремонт будівельної техніки	5,8	7,2	5,5	5,8
Стратегічне управління	9,2	6,2	6,1	6,4
Управління фінансами	8,9	6,1	5,8	6,4
Управління проектами	8,5	5,7	4,5	6,6
Управління маркетингом	6,2	4,5	3,8	5,6
Управління якістю	8,1	6,0	5	6,4
Управління персоналом	6,8	7,2	4,8	6,4

Для зручності інтерпретації даних за зведеними показниками за бізнес-процесами вони згруповані та представлені у вигляді таблиці 3.3.

Як видно з даних таблиці 3.3, ТОВ "Альп Монтаж" продемонструвало необхідність (від 0 до 3,7 балів) повної передачі на аутсорсинг бізнес-процесів "ІТ-підтримка", "безпека" та "технічне обслуговування". Крім того, беручи до уваги критерії важливості бізнес-процесів, якості виконання та відсоток витрат будівельної компанії, ще чотири бізнес-процеси можуть бути частково передані на аутсорсинг або виконані власними силами.

Враховуючи неоднозначність прийняття рішень, відносно невелику питому вагу витрат на ці бізнес-процеси та необхідність поступової трансформації підприємства для зменшення опору змінам, доцільніше зберігати ці процеси власними силами.

Таблиця 3.3 - Рекомендації щодо обґрунтування передачі бізнес-процесу на аутсорсинг

Рівень комплексного показника	Група бізнес-процесів за комплексним показником	Кількість бізнес-процесів	Найменування бізнес-процесів	Рекомендації
Низький	До 3,7	3	ІТ-забезпечення, забезпечення безпеки, сервісне обслуговування	Повний аутсорсинг
Середній	Від 3,7 до 4,6	-	-	Частковий або повний аутсорсинг
	Від 4,6 до 5,5	3	Будівництво об'єктів, капітальний ремонт, ремонтно-будівельні роботи	Частковий аутсорсинг
	Від 5,5 до 6,4	4	Адміністративно-господарське забезпечення, юридичне забезпечення, ремонт будівельної техніки, управління маркетингом	Частковий аутсорсинг або власне виконання
Високий	6,4 і вище	7	Монтаж інженерних систем, матеріально-технічне постачання, стратегічне управління, управління фінансами, управління проектами, управління якістю, управління персоналом	Власне виконання

Для прийняття рішення про передачу бізнес-процесів на аутсорсинг автори використовують комплексний набір показників, які враховують стратегічну важливість та якість бізнес-процесів, що є якісними показниками, та співвідношення витрат на бізнес-процеси, що є кількісними показниками, які обґрунтовують передачу певних бізнес-процесів на аутсорсинг. Пропонується наступне. Вибір критеріїв ефективності має вирішальне значення для оцінки економічної ефективності як повного, так і часткового аутсорсингу. Якщо необхідність передачі бізнес-процесу на частковий аутсорсинг стає очевидною (бізнес-процес "роботи з обладнанням", "капітальний ремонт", "ремонтно-будівельні роботи"), необхідно вибрати, які завдання в цьому бізнес-процесі буде більш ефективно передати на аутсорсинг.

3.2 Оцінка готовності ТОВ «Альпмонтаж» до впровадження HR-аутсорсингу

Сьогодні найпотужнішим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та розвитку є сучасна система управління людськими ресурсами, яка враховує вимоги ринкової економіки. Оскільки сучасний ринок характеризується великою кількістю збиткових компаній, зростає потреба в пошуку нових інструментів управління організаційним розвитком. У зв'язку з цим все більшого поширення набувають сучасні інструменти управління, одним з яких є HR-аутсорсинг [64, с. 112].

Завданнями цього заходу є розробка методики оцінки готовності компаній до впровадження HR-аутсорсингу, визначення обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесів управління персоналом ТОВ "Альпмонтаж" на HR-аутсорсинг, а також визначення ефективності впровадження сучасних HR-інструментів для організаційного розвитку компанії, зокрема, з урахуванням сучасних вимог законодавства та нормативно-правових актів з управління персоналом. вимог законодавства та нормативних документів з управління персоналом, а також визначити ефективність використання кадрового аутсорсингу для підвищення ефективності та прибутковості діяльності на основі зростання обсягу проаналізованої інформації про кадровий аутсорсинг.

Для підвищення операційної ефективності підприємств необхідно впроваджувати сучасні методи організації виробництва та бізнес-процесів. Використання аутсорсингу надає компаніям можливість підвищити свої конкурентні переваги, забезпечити безперервну організацію діяльності на всіх рівнях, сконцентрувати ключові ресурси компанії на найбільш перспективних напрямках бізнесу та відмовитися від виконання операцій, які не є конкурентоспроможними. В принципі, під кадровим аутсорсингом розуміють послугу, що надається компаніям провайдерами у сфері управління людськими ресурсами. Цю форму послуг можна розглядати з двох точок зору, але зміст

залишається по суті однаковим. Перший вид "кадрового аутсорсингу" передбачає виведення персоналу зі штату компанії-клієнта і документальне оформлення його в штат провайдера (при цьому виконання роботи продовжується [65, с.16]).

Перелік випадків, коли вигідно і доцільно використовувати HR-аутсорсинг, включає наступні випадки [66, с. 104]:

- Кадрові обмеження, тобто коли існують формальні ліміти на кількість постійних працівників.

- Під час реалізації термінових проектів, тобто коли власних трудових ресурсів недостатньо для успішного завершення проекту.

- У випадку спеціальних проектів, тобто коли компанія не має вузькоспеціалізованих фахівців, необхідних для успішного завершення проекту.

- Продовження випробувального терміну, виставки, рекламні заходи.

У таких випадках провайдер бере на себе повну юридичну, економічну та організаційну відповідальність за кадрове забезпечення. Необхідність юридичної, економічної та організаційної підтримки персоналу означає ведення кадрового обліку та звітності, нарахування заробітної плати, сплату податків, оформлення та виплату соціального та медичного страхування, оформлення лікарняних листів, відряджень, заохочень та премій тощо;

- сезонність виробничих процесів, тобто там, де виконання цих функцій має разовий і несистематичний характер;

- оптимізація адміністративних завдань тощо.

Залежно від деталізації завдань, що виконуються, та процедури оформлення кадровий аутсорсинг можна диференціювати на лізинг (оренду) персоналу, тимчасовий персонал та аутстафінг. Ці види свідчать про те, що даний ринок послуг поступово розвивається і розширюється. Розглянемо кожен вид більш детально.

Перший вид - це лізинг (оренда) людських ресурсів. Суть цього виду кадрового аутсорсингу полягає в тому, що працівник працевлаштовується в компанії-провайдері і надає послуги для компанії-клієнта, якщо є попит на його послуги. Іншими словами, працівник виконує певний обсяг роботи в компанії-

провайдері, якщо інше не замовлено роботодавцем (компанією-клієнтом) [67, с. 194]. Другий вид кадрового аутсорсингу - це тимчасовий персонал. При цьому типі кадрового аутсорсингу компанія-замовник наймає конкретного фахівця для вирішення конкретного завдання.

Третій вид кадрового аутсорсингу - аутстафінг. При цьому типі HR-аутсорсингу компанія-провайдер наймає у компанії-клієнта фахівців, які вже працюють на неї.

Таким чином, різні види та різновиди кадрового аутсорсингу свідчать про те, що у компаній є варіанти того, як оформити відносини між своїми працівниками та компанією-провайдером, а також як залучити фахівців, яких вони потребують з огляду на постійну потребу в працівниках. Використання можливостей кадрового аутсорсингу в господарській діяльності компанії може заощадити час у процесі підбору та найму персоналу. Переваги та недоліки кадрового аутсорсингу представлені в таблиці 3.4 [68, с. 241].

Щоб отримати максимальну віддачу від послуг кадрового аутсорсингу, необхідно здійснити кілька кроків для формалізації відносин між провайдером і компанією-клієнтом (рисунок 3.1) [69, с. 372].

Таким чином, процедура доступу до послуг провайдерів кадрового аутсорсингу не є складною. Однак, зважаючи на те, що український ринок аутсорсингових послуг є дуже молодим, керівництву вітчизняних компаній бракує інформації та, відповідно, досвіду для використання таких сучасних управлінських "інновацій".

Використання кадрового аутсорсингу як інструменту трансформації відіграє важливу роль у кадровому забезпеченні трансформаційних процесів у компаніях. Кадровий аутсорсинг як інструмент управління персоналом дозволяє досягти цілей організаційного розвитку (економічних, організаційних, соціальних та їх поєднання (таблиця 3.5) [70, с. 160].

Для визначення готовності ТОВ "Альпмонтаж" до впровадження аутсорсингу проводиться оцінка за спеціальною комплексною методикою, яка ґрунтується на експертній оцінці та ступені прояву кожного критерію в діяльності

компанії.ТОВ "Альпмонтаж" до впровадження HR-аутсорсингу Критерії, розроблені для оцінки готовності, були визначені методом логічного узагальнення та експертної оцінки, і було запропоновано 12 критеріїв (таблиця 3.6).

Таблиця 3.4 - 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-провайдера. Перекладання відповідальності щодо оформлення працівників на компанію-провайдера. 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, реструктуризацію, дефолти, злиття. Покращення управління за допомогою консультантів, які допоможуть адаптувати персонал до змін на підприємстві	Висока ймовірність виникнення соціальнопсихологічної напруги на підприємстві. Можливість втрати довіри до керівництва. Втрата зацікавленості до цілей розвитку підприємства



Рисунок 3.1 - Основні етапи оформлення відносин з HR-аутсорсингу на підприємстві

Ступінь прояву критеріїв, що характеризують готовність компаній до використання HR-аутсорсингу, визначали експерти. В якості експерта виступав фахівець з кадрового аутсорсингу та співробітник досліджуваної компанії, що забезпечило конфіденційність та низьку вартість заходу.

Для оцінки готовності компаній до впровадження HR-аутсорсингу експертам було запропоновано оцінити ступінь прояву кожного критерію в діяльності компанії, використовуючи наступну шкалу [71]

"5" - якщо цей критерій повністю проявляється на підприємстві;

"4" - якщо цей критерій проявляється не в повній мірі; та

"3" - якщо цей критерій проявляється слабо; [72];

"2" - якщо цей критерій не відповідає повною мірою.

Загальна оцінка рівня готовності компанії до впровадження HR-аутсорсингу здійснюється за допомогою середньозваженого балу:

$$\bar{S} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n S_{ij}, \quad (3.5)$$

де S_{ij} – бальна оцінка j -го експерта ступеню прояву i -го критерію;

n – кількість експертів;

m – кількість розглянутих критеріїв;

k_i – коефіцієнт важливості i -го критерію.

Таблиця 3.5 - Досягнення цілей змін та організаційного розвитку за допомогою HR-аутсорсингу на підприємстві

Характеристика цілей	Управлінські	Економічні	Розвиток організаційних навичок (соціальні)	Однчасне фокусування на розвитку всіх навичок
Обґрунтування вибору	Управління напряду пов'язано з існуванням та процвітаням 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
Роль консультантів та сторонніх спеціалістів у впровадженні змін	Покращення управління за допомогою консультантів, які допоможуть адаптувати персонал до змін	Консультанти аналізують проблему та надають готові рішення для її вирішення	Допомагають активно залучати працівників до змін	Пропонують готові технології для вирішення проблем на підприємстві

Таблиця 3.6 - Критерії оцінювання готовності ТОВ «Альпмонтаж» до впровадження HR-аутсорсингу

Критерії оцінювання	
1	Наявність попереднього позитивного досвіду використання аутсорсингу
2	Прозорість діяльності підприємства
3	Наявність дієвої системи моніторингу зовнішнього середовища
4	Виокремлено й описано зміст основних бізнес-процесів
5	Виокремлено й описано зміст допоміжних бізнес-процесів
6	Наявність підрозділів із питань стратегічного планування та управління
7	Наявність штатних висококваліфікованих фахівців з управління змінами
8	Наявність дієвої системи контролінгу
9	Високий рівень мотивації персоналу
10	Наявність якісної та дієвої юридичної підтримки
11	Інноваційна спрямованість розвитку підприємства
12	Високий рівень корпоративної соціальної відповідальності

Для визначення готовності підприємства до впровадження HR-аутсорсингу на основі визначеного середньозваженого балу використовується шкала (рисунок 3.2).

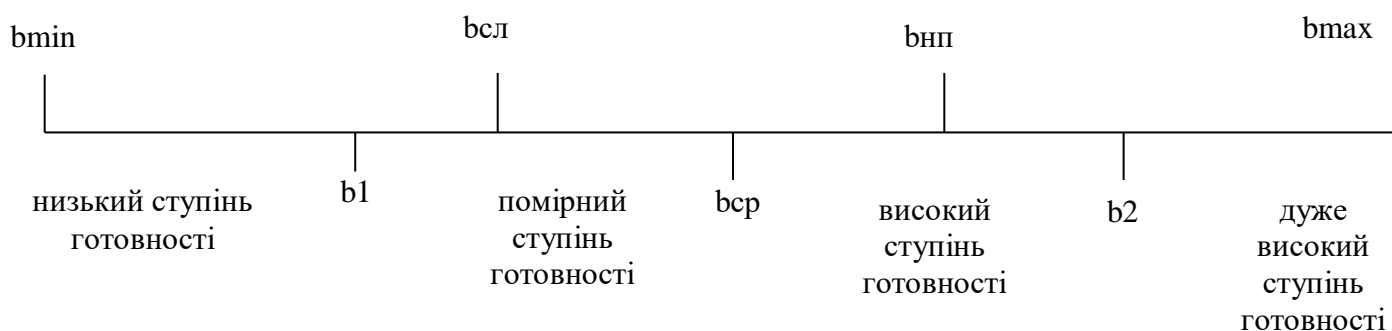


Рисунок 3.2 - Шкала для визначення ступеня готовності підприємства до впровадження HR-аутсорсингу

Ступінь готовності підприємства до впровадження HR-аутсорсингу:

– дуже високий, якщо отриманий середньозважений бал потрапляє на інтервал $(внп + + 0,25(вmax - внп); вmax)$, де $внп$ – середньозважений бал, який відповідає випадку повної відповідності всіх 12 критеріїв оптимальному стану – «5», $внп$ – середньозважений бал, який відповідає випадку неповної відповідності всіх 12 критеріїв оптимальному стану – «4»;

– високий, якщо отриманий середньозважений бал потрапляє на інтервал $(вср; внп + + 0,25(внп - внп))$, де $b_{cp} = \frac{b_{min} + b_{max}}{2}$

– помірний, якщо отриманий середньозважений бал потрапляє на інтервал $(bmin + 0,75(всл - bmin); вср)$, де $bmin$ – середньозважений бал, який відповідає випадку повної невідповідності всіх 12 критеріїв оптимальному стану – «2», $всл$ – середньозважений бал, який відповідає випадку слабкої відповідності всіх 12 критеріїв оптимальному стану – «3»;

– низький, якщо отриманий середньозважений бал потрапляє на інтервал $(bmin; bmin + 0,75(всл - bmin))$.

Результати оцінки ступеня готовності ТОВ «Альпмонтаж» до впровадження HR-аутсорсингу групою експертів представлено в таблиці 3.7.

Для ТОВ «Альпмонтаж»: коефіцієнт конкордації – 0,873; кількість розглянутих критеріїв (m) – 12 (згідно з таблиці 1); кількість експертів (n) – 11.

$$\sum_{i=1}^{12} k_i = 26$$

$$\sum_{j=1}^{11} S_{ij} = 60 + 60 + 58 + 60 + 58 + 60 + 60 + 58 = 58 = 60 = 649$$

Середньозважений бал готовності ТОВ «Альпмонтаж» до впровадження HR-аутсорсингу становить:

$$\bar{S} = \frac{1}{12 \cdot 11} \cdot 26 \cdot 649 = 127,83$$

Для загальної шкали кількість експертів n=1,

$$\sum_{i=1}^m k_i = 26$$

Таблиця 3.7 - Готовність ТОВ «Альпмонтаж» до впровадження HR-аутсорсингу

Критерії	Оцінка ступеня прояву критерію											Коефіцієнт важливості і-го критерію
	експерти											
1	12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2
7	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	2
8	5	5	5	5	5	5	5		4	5	5	2
9	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	1
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
$\sum_{i=1}^{12}$	60	60	58	60	58	60	60	57	58	58	60	26

Для внах загальна бальна оцінка прояву критеріїв становитиме:

$$\sum_{j=1}^n S_{ij} = 12 \cdot 5 = 60$$

Для b_{np} загальна бальна оцінка прояву критеріїв становитиме:

$$\sum_{j=1}^n S_{ij} = 12 \cdot 4 = 48$$

Для $b_{сл}$ загальна бальна оцінка прояву критеріїв становитиме:

$$\sum_{j=1}^n S_{ij} = 12 \cdot 3 = 36$$

Для b_{min} загальна бальна оцінка прояву критеріїв становитиме:

$$\sum_{j=1}^n S_{ij} = 12 \cdot 2 = 24$$

Тоді

$$b_{min} = \frac{1}{12 \cdot 1} \cdot 26 \cdot 24 = 52$$

$$b_{сл} = \frac{1}{12 \cdot 1} \cdot 26 \cdot 36 = 78$$

$$b_{np} = \frac{1}{12 \cdot 1} \cdot 26 \cdot 48 = 104$$

$$b_{max} = \frac{1}{12 \cdot 1} \cdot 26 \cdot 60 = 130$$

$$b_1 = 52 + 0,75(78 - 52) = 71,5$$

$$b_{cp} = \frac{52 + 130}{2} = 91,0$$

$$b_1 = 104 + 0,25(130 - 104) = 110,5$$

Для оцінки ступеня готовності підприємства згідно з проведеними розрахунками пропонується шкала оцінювання (таблиця 3.8).

Результати оцінювання ступеня готовності до впровадження HR-аутсорсингу на ТОВ «Альпмонтаж» представлено на рисунку 3.3.

Відповідно до вищевикладеного матеріалу можна зазначити «високий», «дуже високий» ступінь готовності ТОВ «Альпмонтаж» до впровадження HR-аутсорсингу.

Запропонувавши методологію оцінки готовності компаній до впровадження аутсорсингу як моделі управління, керівництво може визначити, чи є достатнім

потенціал компанії для впровадження аутсорсингу та подолання пов'язаних з ним ризиків, використовуючи низку критеріїв та шкалу для оцінки ступеня готовності.

Таблиця 3.8 - Шкала оцінювання ступеня готовності підприємства до впровадження HR-аутсорсингу

Ступінь	Кількісне значення	Характеристика	Рекомендації
Дуже високий	110,50–130,00	Підприємство володіє значним потенціалом для ефективного впровадження аутсорсингу як моделі управління та подолання усіх ризиків, пов'язаних із цим.	Впровадження рекомендоване
Високий	91,00–110,49	Підприємство володіє достатнім потенціалом для ефективного впровадження аутсорсингу як моделі управління та подолання основних ризиків, пов'язаних із цим.	Впровадження рекомендоване
Помірний	71,50–90,99	Існує великий потенціал для ефективного впровадження аутсорсингу як моделі управління та подолання будь-яких ризиків, пов'язаних з ним.	Впровадження рекомендоване як експеримент для одного з бізнес-процесів
Низький	52,00–71,49	У підприємства відсутній потенціал для ефективного впровадження аутсорсингу як моделі управління та подолання мінімальних ризиків, пов'язаних із цим.	Впровадження не рекомендоване

Нижче наведені деякі приклади з багатьох критеріїв і показників, які можуть бути використані для оцінки ступеня готовності.

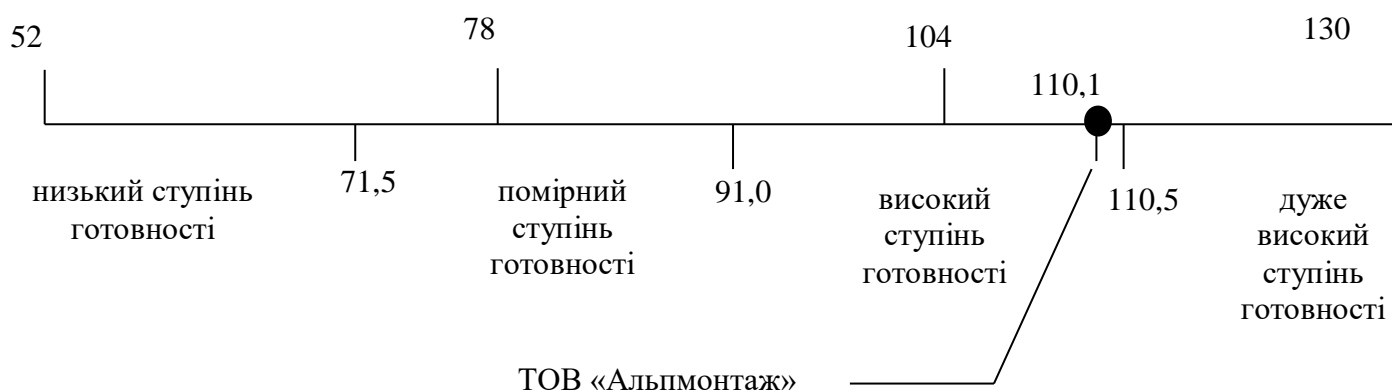


Рисунок 3.3 - Шкала оцінки готовності ТОВ «Альпмонтаж» до впровадження HR-аутсорсингу

Аутсорсинг персоналу - це новий і дуже потужний інструмент управління компанією, але без належної підтримки він може мати негативний вплив на управління компанією. Тому для забезпечення ефективності його застосування необхідно провести глибокий аналіз та організаційну роботу, щоб об'єктивно оцінити не тільки очікувані поточні результати, а й довгостроковий вплив передачі певних функцій стороннім спеціалізованим провайдерам.

За умови раціонального використання кадрового аутсорсингу компанії можуть удосконалити технологію та організацію своєї виробничо-господарської діяльності, підвищити якість продукції та знизити витрати.

3.3 Визначення ефективності HR-аутсорсингу на ТОВ «Альпмонтаж»

Такі фактори, як стрімкий розвиток інформаційних мереж, широкий доступ до новітніх комп'ютерних технологій, глобалізація, зростаюча диверсифікація бізнесу та ускладнення бізнес-процесів, кардинально впливають на організацію підприємств і, відповідно, на ефективні способи управління їхньою діяльністю, в тому числі на способи організації роботи окремих підрозділів та форм диктують необхідність їх пошуку та впровадження. За цих умов, враховуючи реалії сьогодення та потребу підприємств у професійних якісних послугах при мінімальних витратах, використання аутсорсингу як методу управління, що сприяє оптимізації витрат, є важливим напрямом у мінливому ринковому середовищі в умовах загострення конкуренції, підвищення комерційних ризиків та критичного стану національної економіки. Це важливий напрямок для компаній, що адаптуються [71].

Водночас, для нормального функціонування на будь-якому рівні управління в сучасному бізнес-середовищі необхідно, щоб учасники могли приймати швидкі та раціональні господарські рішення, а правильність і своєчасність цих рішень

ґрунтується на наявності достовірної та якісної інформації про всі сфери діяльності суб'єкта господарювання. Слід зазначити, що в сучасних

Для підвищення ефективності управління суб'єктом господарювання необхідно впроваджувати сучасні методи організації виробничих та бізнес-процесів. Використання аутсорсингу надає будівельним компаніям можливість підвищити свої конкурентні переваги, забезпечити безперервну організацію діяльності на всіх рівнях, сконцентрувати ключові ресурси компанії на найбільш перспективних напрямках бізнесу та відмовитися від виконання неконкурентоспроможних операцій [72, с. 194].

У рейтингу лідерів ринку аутсорсингу лідирують Індія та Китай, на частку яких припадає понад 70% світового ринку аутсорсингу. Однак на сьогоднішній день експерти ринку праці відзначають тенденцію стрімкого зростання кількості українських компаній, які користуються послугами аутсорсингових компаній.

У посткризовий період розвитку економіки України перед будівельними компаніями постає питання, які будівельні роботи, а відповідно і основні засоби, повинні залишатися на балансі будівельної компанії, а які передаватися спеціалізованим будівельним компаніям за договорами аутсорсингу.

Експерти провідних країн світу зазначають, що аутсорсинг може знизити витрати в господарській діяльності на 30% і підвищити прибутковість. Однак на вітчизняному ринку аутсорсинг все ще перебуває в зародковому стані. Основною причиною цього є низька обізнаність менеджменту щодо переходу на нові способи ведення бізнесу (використання аутсорсингу) та оцінки його ефективності [73, с. 27].

Метою даної роботи є оцінка ефективності аутсорсингу в ТОВ "Альпмонтаж" та визначення найбільш оптимального. "Концепція аутсорсингу зводиться до трьох основних принципів: по-перше, кожен повинен мати можливість виконувати свою роботу і зосереджуватися тільки на ній; по-друге, вирішення суміжних завдань слід доручати тим, хто може краще з ними впоратися; по-третє, такий розподіл завдань повинен заощаджувати гроші

замовника і приносити дохід виконавцю ...] і по-третє, щоб такий розподіл робіт заощаджував гроші замовника і приносив дохід підряднику" [74, с. 213].

Важливим критерієм для прийняття рішення про передачу тієї чи іншої функції на аутсорсинг є оцінка ефективності використання цього інструменту. Така оцінка повинна здійснюватися з урахуванням індивідуальних особливостей кожної компанії і включати не тільки розрахунок явної економії (за рахунок скорочення споживання ресурсів), а й врахування прихованої економії, пов'язаної, головним чином, зі скороченням об'єктів управління і контролю.

Позитивні ефекти можуть виражатися або у формі прямої економії ресурсів на виконання певної функції, або у формі підвищення якості її виконання [75, с. 104]. При розрахунку економічної ефективності аутсорсингу необхідно забезпечити умову "рівності поведінки сторін". Ця умова передбачає: врахування всіх прямих вигод і втрат усіх учасників процесу аутсорсингу та якісних змін у відповідних сферах діяльності; аналіз витрат і результатів у різні періоди і, у зв'язку з цим, приведення їх до єдиної точки відліку; весь період застосування аутсорсингу протягом усього періоду застосування аутсорсингу, оцінка витрат і результатів у різні періоди, врахування ризиків і невизначеностей, що виникають у процесі аутсорсингу, при розрахунку показників.

На сьогодні існує значна кількість вітчизняних та зарубіжних робіт, в яких пропонуються різні моделі та методи обґрунтування доцільності аутсорсингу в цілому, що пов'язано, головним чином, з різними підходами до оцінки ефективності та різноманітністю видів аутсорсингу, для кожного з яких пропонується окремий розрахунок можливого.

Загалом, сучасні методи оцінки доцільності аутсорсингу та його ефективності можна поділити на дві групи: схематичні методи та розрахунково-економічні методи. Схематичні методи пов'язані з використанням матриць (моделей), алгоритмів та графіків і спрямовані насамперед на визначення необхідності та доцільності передачі бізнес-процесів (робіт, функцій) на аутсорсинг. Використання матричних методів для оцінки ефективності аутсорсингу детально описано в роботах низки дослідників [77].

Загально визнано, що цей підхід є простим для розуміння та відносно ефективним у використанні. До переваг такого підходу можна віднести наявність низки одиниць прийняття рішень. Матриці аутсорсингу в першу чергу призначені для прийняття рішень: "зробити" або "купити". Основною відмінністю між існуючими матрицями є критерії оцінки бізнес-процесів (функцій). Порівняльний аналіз наукових досліджень з даної тематики дозволив виділити наступні матриці аутсорсингу [78, с. 204]:

1. Модель аутсорсингу Прайсвайра-Купера. Рішення про використання аутсорсингу базується на використанні двох факторів: конкурентоспроможності операції (тобто: конкурентна, неконкурентна) та її стратегічної важливості (тобто: стратегічна, нестратегічна). Поєднання цих факторів у матриці дає чотири варіанти прийняття рішення про передачу бізнес-процесу на аутсорсинг: як є, реорганізація, обговорення (подальший аналіз) та аутсорсинг (рисунок 3.4) [79].

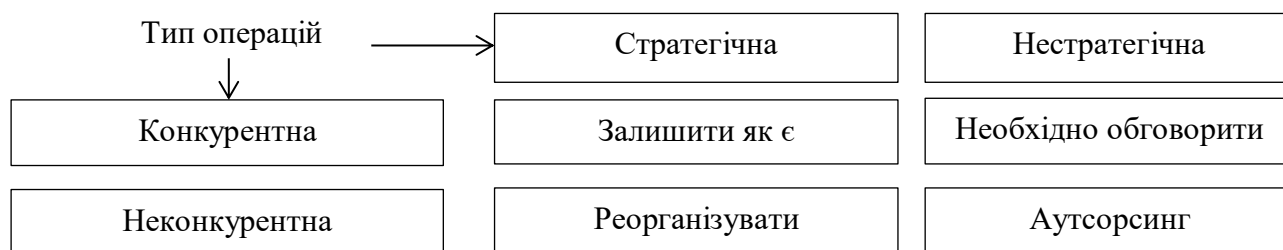


Рисунок 3.4 - Модель Pricewarehouse Coopers

2. Модель McKinsey Суть цієї моделі полягає у нанесенні на поле двох координат: X - залученість до технологічного ланцюжка створення цінності для споживачів (ступінь залученості оцінюється експертно); Y - прибутковість непрофільних активів (прибутковість оцінюється за чистими витратами та внеском у прибуток компанії). Нижче наведено перелік основних факторів, що визначають прибутковість непрофільних активів. Бізнес-одиниці (підрозділи) повинні бути нанесені на нього у вигляді точок.

3. Модель BCG (Boston Consulting Group), яка охоплює п'ять ключових елементів: 1) стратегічний вплив (чи створюється стратегічна або конкурентна перевага); 2) фінансовий вплив (чи з'являються можливості для зниження витрат);

3) бізнес-вплив (чи з'являються можливості для підвищення якості та доступу до нових навичок і технологій) можливості доступу); 4) бізнес-ризик (які ризики пов'язані з використанням аутсорсингу: стратегічні, країнові, репутаційні, операційні); 5) здійсненність (доступність необхідних послуг, стабільність ринку аутсорсингу, наявність правового регулювання тощо) [79].

4. Матриця аутсорсингу є результатом поєднання та розвитку кращих показників двофакторного аналізу McKinsey and PriceWare Coopers та матриці BCG - двох інструментів, які характеризують вплив двох факторів зростання на бізнес-портфель (обсяг продажів та частка ринку). Матриця має два виміри (фактори): "стратегічна важливість" та "якість компетенції/роботи/результатів порівняно з конкурентами та ринком загалом". Опитування охоплює окремі виробничі потужності, підрозділи, види робіт або конкретних спеціалістів (як носіїв певних компетенцій), які розподіляються на дев'ять основних квадратів матриці 3x3 (рисунок 3.5).

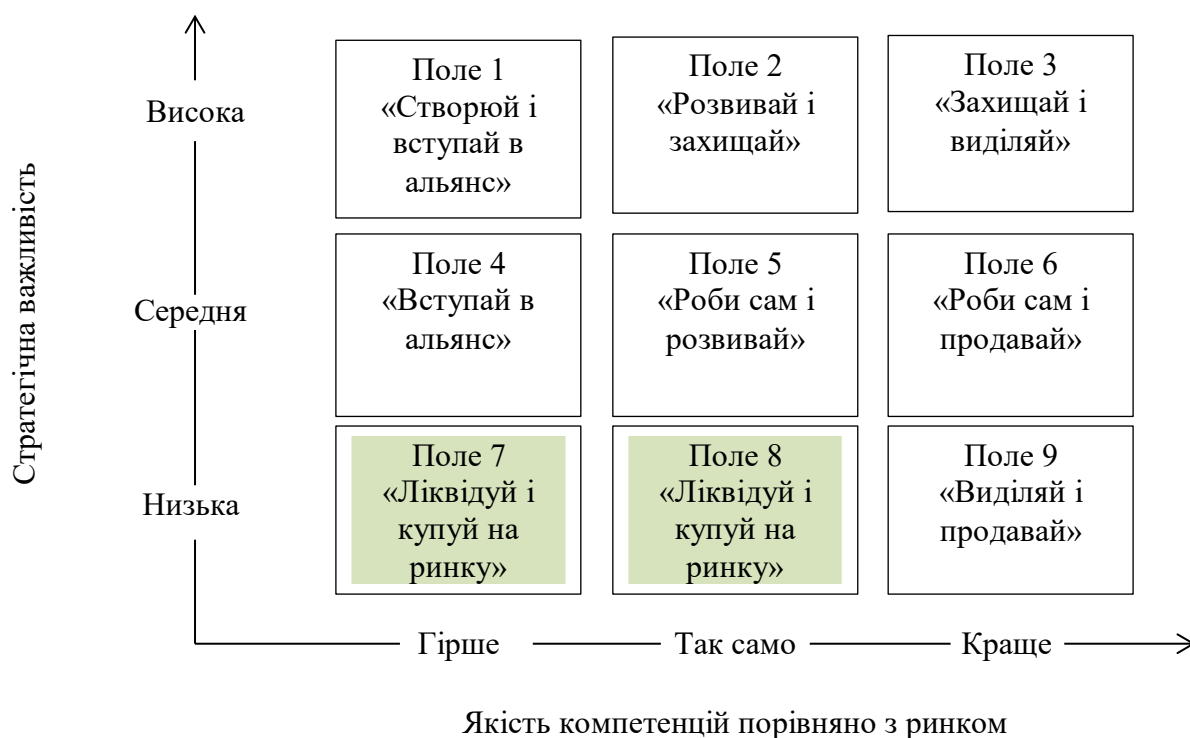


Рисунок 3.5 - Модель матриці аутсорсингу

Таким чином, очевидно, що аутсорсинг рекомендується тоді, коли робота, яку потрібно виконати, має низьку стратегічну важливість, а якість виконання є

низькою порівняно з ринковою (поля 7 і 8).

5. Модель IBS. Рішення приймаються за допомогою матриці. Ця матриця базується на двох параметрах: фінансовому (вісь X показує відношення вартості послуг власної служби до вартості аналогічних послуг на ринку за рівнем) та якісному (вісь Y показує бали за рівнем) (рисунок 3.6).

Матриця поділена на такі три варіанти: аутсорсинг (відмова від надання послуг власним підрозділом компанії та купівля їх на ринку); розвиток (вдосконалення бізнес-функції з метою підвищення якості послуг або зниження витрат); розвиток або аутсорсинг (варіант, коли можливі обидва рішення, залежно від політики компанії щодо бізнес-функції). та виділення бізнес-функції в окремий бізнес з метою збільшення доходів за рахунок підвищення конкурентоспроможності - ось чотири запропоновані варіанти.

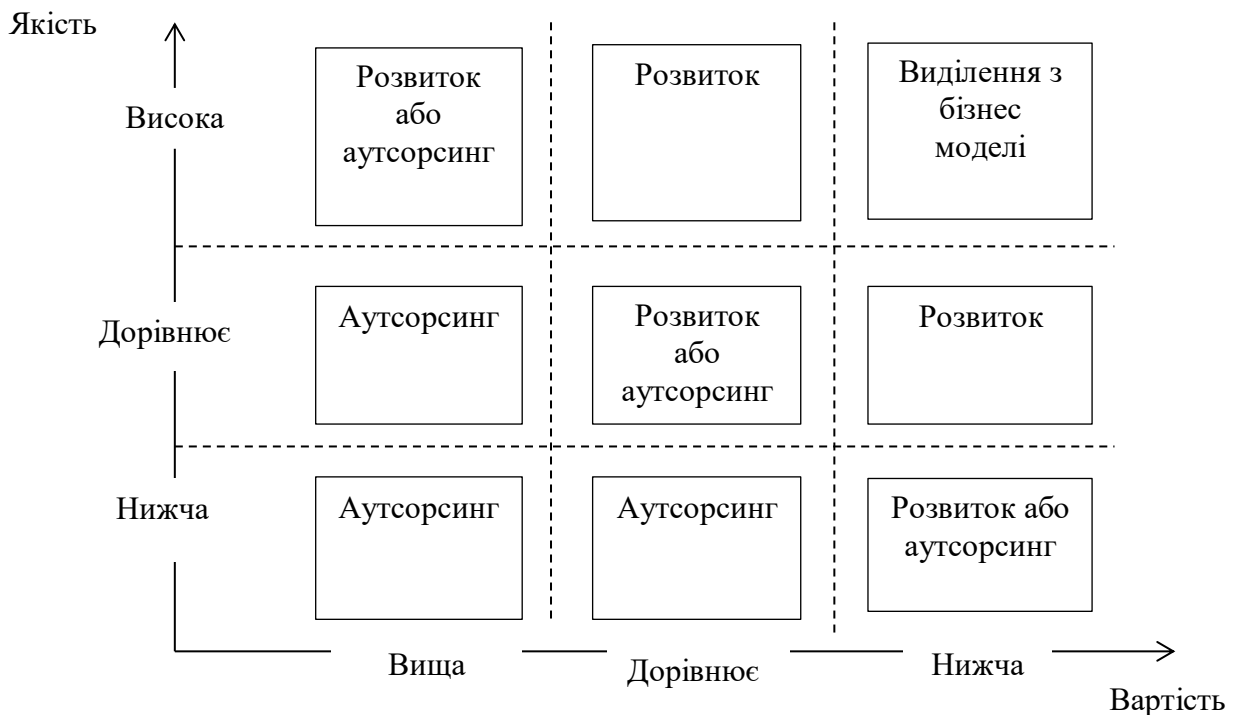


Рисунок 3.6 - Матриця аутсорсингу для допоміжних та непрофільних функцій

Для прийняття обґрунтованого рішення про передачу функції на аутсорсинг необхідно визначити тип функції, розрахувати вартісні та якісні параметри та порівняти їх з аналогічними параметрами послуг, що пропонуються на вільному

ринку.

6. За допомогою матриці "стратегічна важливість компетенцій - якість компетенцій" визначити бізнес-процеси, які можна передати на аутсорсинг (рисунок 3.7).

До першої групи належать процеси, які можуть бути передані на аутсорсинг без будь-яких обмежень; до другої групи - процеси, які можуть забезпечити конкурентну перевагу в разі їх розвитку в майбутньому, але наразі не є критично важливими для основної діяльності; до третьої групи - процеси, які є унікальними для компанії і не є конкурентоздатними процеси, які становлять основну відмінність компанії від її конкурентів (ці процеси повинні залишатися всередині компанії, а залучення зовнішніх виконавців є ризикованим для конкурентоспроможності компанії). Для груп 1, 2 і 4 дослідник пропонує аналізувати економічну ефективність аутсорсингу на основі доданої вартості.

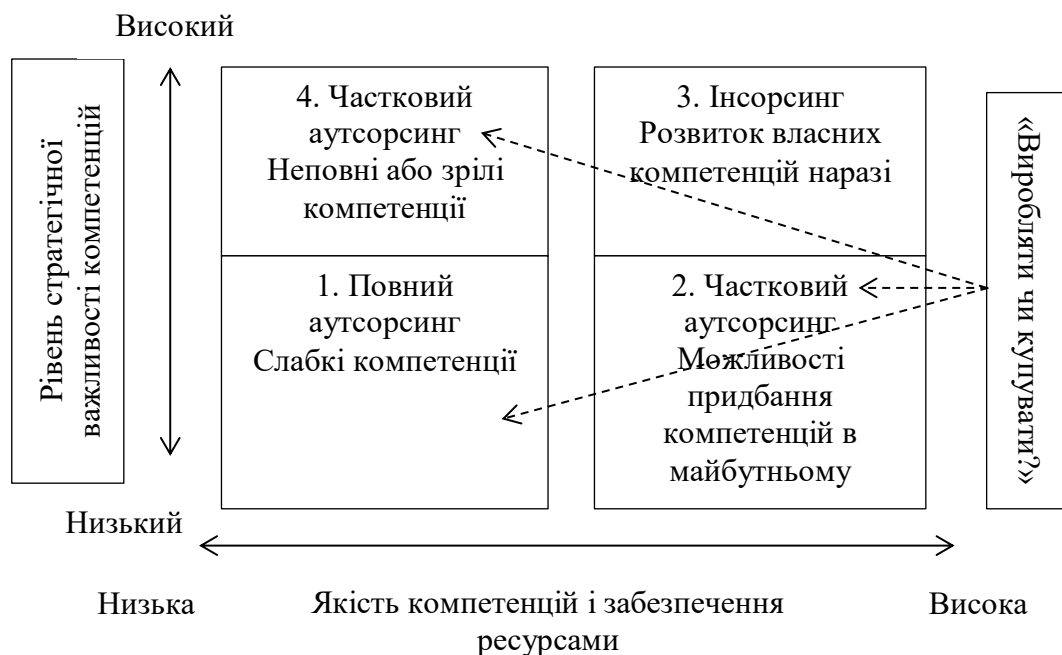


Рисунок 3.7 - Оцінка бізнес-процесів за допомогою матриці «рівень – якість компетенцій»

7. Матриця, що базується на двох елементах: стратегічна важливість та рівень компетенції. Стратегічна важливість визначається кількістю ключових факторів успіху, на які впливає бізнес-процес.

Рівні компетенції визначаються на основі експертних методів і мають чотири варіанти рішень: а - високий рівень, b - середній рівень, с - низький рівень, d - незадовільний рівень. Бізнес-процеси, які потрапляють в зону трансформації високого рівня, підлягають більш поглибленому аналізу. Стратегічне значення передачі бізнес-процесів на аутсорсинг визначається за таких умов: процес не є частиною основної компетенції компанії - 3 бали, вимоги до якості не дуже високі - 2 бали, рівень стандартизації високий - 2 бали, взаємозалежність функцій низька, а ІТ-системи сумісні - 1 бал, Можливість покращити ринкову позицію за рахунок аутсорсингу бізнес-процесів - 1 бал. Після підрахунку балів приймається рішення про доцільність аутсорсингу. Потім бізнес-процес аналізується за основними критеріями якості виконання, вартості, часу та права на виконання з метою прийняття остаточного рішення про доцільність аутсорсингу [79].

8. Матриця доцільності аутсорсингу, де вісь X - індекс доцільності аутсорсингу/інсорсингу, а вісь Y - рівень ефективності системи (рисунок 3.8).

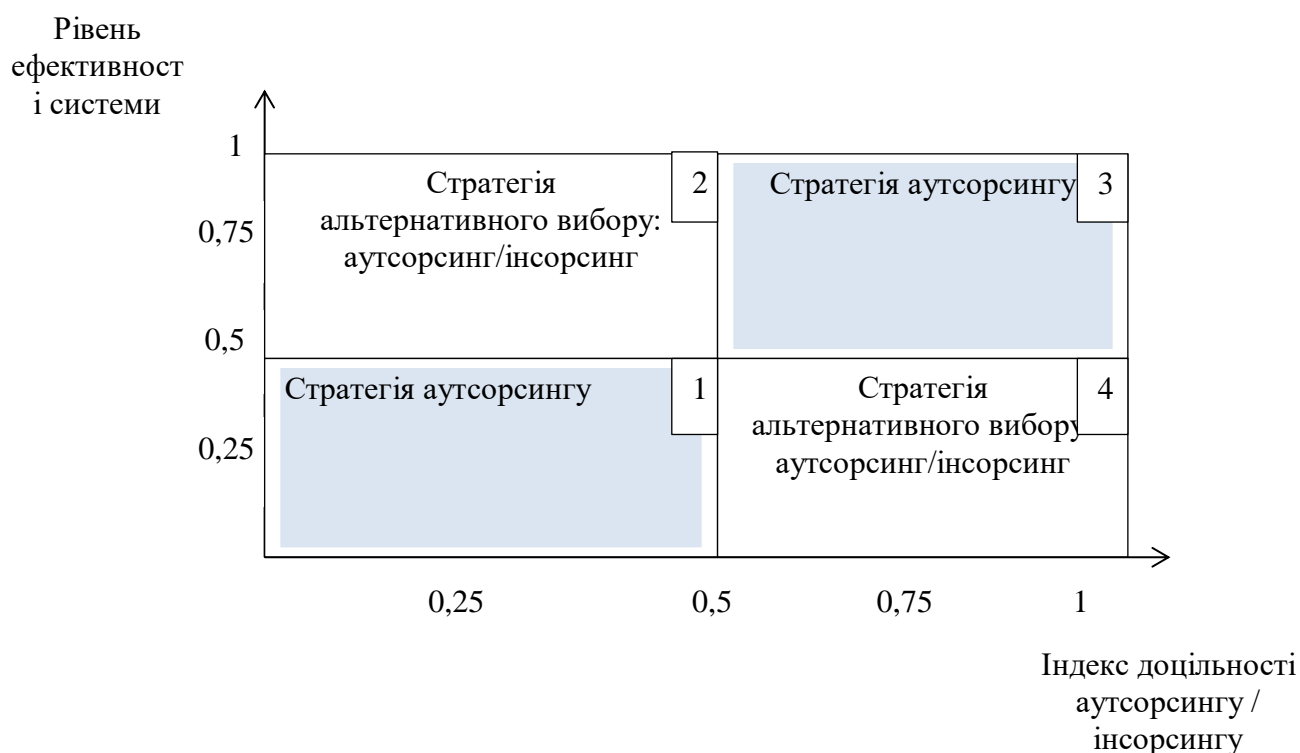


Рисунок 3.8 - Матриця доцільності аутсорсингу

Індикатори доцільності аутсорсингу/інсорсингу - це інтегровані показники,

які включають критерії вартості та якості процесу. Назви цих критеріїв можуть відрізнятися залежно від типу досліджуваного процесу.

У матриці є чотири позиції: 1 - рішення про аутсорсинг є необхідною умовою для подальшого розвитку компанії з метою підвищення ефективності системи та покращення виконання певних допоміжних функцій; 3 - рішення про інсорсинг приймаються при виконанні функцій власними силами з метою забезпечення їх якості та ефективності системи в цілому, оскільки ефективності системи в цілому, оскільки це вже забезпечує високий рівень ефективності. Це означає, що потрібен більш детальний аналіз ситуації за напрямками 2 і 4.

9. Матриця доцільності аутсорсингу виробництва. У цій матриці вісь Y - це стратегічна важливість (низька/висока), а вісь X - прибутковість продажів (низька/висока).

Таким чином, координатний простір матриці поділено на чотири поля: m21 - аутсорсинг (стратегічна важливість і прибутковість компонента низька, тому він передається на аутсорсинг); m12 - інсорсинг (стратегічна важливість і прибутковість компонента висока, тому він залишається всередині компанії); m11 - підвищення прибутковості компонентів (компоненти мають високу стратегічну важливість для компанії, але низьку прибутковість, тому доцільно оптимізувати конструкторсько-технологічні процеси цих компонентів), m22 - компоненти або залишаються в компанії, або передаються на аутсорсинг. m22 - компоненти не розробляються та не виробляються на підприємстві, а передаються на аутсорсинг.

Для визначення стратегічної важливості тієї чи іншої складової продукту запропоновано ключові критерії оцінки, рівні балів та їх значення (таблиця 3.9).

За даними цієї таблиці визначається середнє арифметичне значення балів за кожним компонентом, що вказує на середній рівень стратегічної важливості компонента для компанії.

10. Багатокритеріальна матриця аутсорсингу "можливості-загрози" Матриця, запропонована українським вченим О.І. Майкало, базується на визначенні двох комплексних критеріїв: "можливості" та "загрози" (таблиця 3.10), які відображають як зовнішні, так і внутрішні фактори (таблиця 3.11) та чотирьох

груп показників охоплення.

Таблиця 3.9 - Критерії оцінки стратегічної важливості компонентів продукту

Критерій стратегічної важливості	Бали		
	Низький бал (B1=1)	Середній бал (B2=2)	Високий бал (B3=3)
Важливість для бренду	Компонент здійснює слабкий вплив на бренд	Компонент здійснює середній вплив на бренд	Компонент здійснює сильний вплив на бренд
Перспективи на майбутнє	Компонент виготовлятиметься менше 5 років	Компонент виготовлятиметься від 6 до 14 років	Компонент виготовлятиметься більше 15 років
Ринок аутсорсерів	Кількість аутсорсерів більше 8	Кількість аутсорсерів від 3 до 7	Кількість аутсорсерів менше 2
Значення для кінцевого продукту	Компонент встановлюється лише як опція	Компонент може бути у вигляді додаткового рішення або обов'язковим за деяких варіантів (комплектацій) кінцевого продукту	Компонент є незамінною частиною продукту

Усі показники та індекси об'єднуються в одну систему вагових значень за дев'ятиступеневою шкалою, запропонованою Т. Сааті [17], після чого визначається індекс узгодженості суджень. При цьому для визначення вагових коефіцієнтів використовується лише принцип попарних порівнянь.

Таблиця 3.10 - Багатокритеріальна матриця оцінювання доцільності передавання функцій або бізнес-процесів на аутсорсинг «можливості – загрози»

Можливості, <i>I_{можл}</i>	9	Аутсорсинг	Аутсорсинг	Необхідно обговорювати
	6	Аутсорсинг	Необхідно обговорювати	Залишити
	3	Необхідно обговорювати	Залишити	Залишити
Загрози, <i>I_{загр}</i>		3	6	9

Розроблена О.І. Майкаро методика "зменшує вплив притаманних усім матричним методам недоліків, що характеризуються явищем компенсації прямим оцінюванням з використанням адитивних операторів, яке тягне за собою помилки дискретизації, не ідентифікує потенційні оцінки, не дозволяє оцінювати велику

кількість критеріїв (не задовольняє правилу 7+2 Дж. Міллера)".

Таблиця 3.11 - Критерії оцінювання доцільності передавання функцій та/або бізнес-процесів на аутсорсинг

Групи показників			
Ринкові	Управлінські	Фінансово-економічні	Виробничо-технологічні
Критерій «можливості»			
Здобуття конкурентної переваги	Диверсифікація ризиків; доступ до ресурсів; підвищення гнучкості управління; концентрація на ключових компетенціях	Зниження собівартості продукції; збільшення оборотності активів	Доступ до новітніх технологій; підвищення якості продукції; збільшення обсягів виробництва
Критерій «загрози»			
Відсутність компетентних постачальників аутсорсингових послуг	Можливість витоку комерційної інформації; втрата контролю над власними ресурсами; відсутність контролю роботи аутсорсера; стратегічна важливість функції або бізнес-процесу	Витрати від переходу на аутсорсинг; витрати на повернення функції або бізнес-процесу в компанію; підвищення ціни на аутсорсингові послуги	Обмеження технологічної гнучкості; зниження продуктивності власного персоналу

Тому для розрахунку ваг критеріїв пропонується використовувати метод аналізу ієрархій Т. Сааті - одну з найпопулярніших моделей прийняття багатокритеріальних рішень, яка структурує складні проблеми прийняття рішень у вигляді ієрархії у чіткій та раціональній спосіб, дозволяючи порівнювати та кількісно оцінювати альтернативні варіанти рішень - подібно до методу попарного порівняння. пропонується використовувати метод" [10].

Загалом, дослідження існуючих "матриць аутсорсингу" показують, що вони дуже прості для сприйняття та розуміння і є досить поширеним методом, але суттєвим недоліком таких матриць є їх двофакторний характер та високий рівень суб'єктивізму у виборі критеріїв оцінки та визначенні впливу Крім того, матричний метод не завжди дозволяє зробити чіткі висновки щодо необхідності та доцільності аутсорсингу з урахуванням галузевої специфіки.

Це свідчить про те, що рішення про доцільність аутсорсингу має супроводжуватися обґрунтуванням його економічної ефективності або розрахунком економічного ефекту від впровадження цього організаційного інструменту.

Економічна ефективність аутсорсингу може бути забезпечена тільки в тому випадку, якщо загальні витрати на аутсорсинг не перевищують витрат на реалізацію бізнес-процесу власними силами. Якщо ця умова не виконується, то бізнес-процес краще впроваджувати власними силами [20, с. 194].

Визначимо ефективність HR-аутсорсингу в ТОВ "Альпмонтаж". ТОВ "Альпмонтаж" необхідно найбільш обґрунтовано визначити потребу у виробничому аутсорсингу основного і допоміжного персоналу та потребу в аутсорсингу спеціальних будівельних послуг згідно з ДБН Д.1.1 - 2000, до складу заробітної плати, витрат на відрядження та загальновиробничих постійних витрат загальновиробничого призначення працівників апарату управління будівельної організації включаються витрати на витрати на утримання, експлуатацію, ремонт та амортизацію активів, витрати на транспортне обслуговування будівельного виробництва та оплату послуг сторонніх організацій включаються до складу загальновиробничих витрат [5].

Практично всі функції компанії можуть бути передані зовнішнім підрядникам за договорами аутсорсингу, найпоширенішим з яких є аутсорсинг персоналу.

Розглянемо економічні переваги аутсорсингу в ТОВ "Альпмонтаж", де термін будівництва становить шість місяців. Пропонується використовувати систему аутсорсингу для наступних категорій працівників, задіяних в управлінні та обслуговуванні будівельного виробництва: супервайзерів, менеджерів проектів, виконробів та охоронців.

Оскільки об'єкт фінансуватиметься за рахунок приватних коштів, витрати на оплату праці визначатимуться відповідно до штатного розкладу з використанням розрахунково-аналітичного методу та на основі даних про результати діяльності.

Період будівництва першого об'єкта становив шість місяців. Сума заробітної плати у загальновиробничих витратах за весь період будівництва об'єкта становить 42637 грн. і, відповідно, 7106,2 грн. щомісяця.

Витрати на оплату праці та відрахування на соціальне страхування для технічних та кваліфікованих робітників на будівельному майданчику представлені в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 - Витрати на оплату праці у загальновиробничих витратах, грн.

№ п/п	Посада	Заробітна плата	Відрахування до соціальних фондів (42,12)	Всього витрати на заробітну плату
1.	Виконроб	16200	6823,4	23023,4
2.	Менеджер проекту	20000	8424,0	28424,0
3.	Майстер	11800	4970,2	16770,2
4.	Охоронник	9106,2	3835,5	12941,7
Загальна сума витрат за об'єктом, грн/міс.				81159,3

З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Альпмонтаж" та ефективності його діяльності доцільно застосувати аутсорсинговий підхід до реалізації послуг з охорони та управління проектами із залученням відповідних фахівців сторонніх організацій (охоронних компаній та спеціалізованих консалтингових компаній з управління проектами). Підхід на основі аутсорсингу повинен застосовуватися до реалізації послуг безпеки та управління проектами із залученням відповідних фахівців із зовнішніх організацій (охоронних компаній та спеціалізованих консалтингових компаній з управління проектами).

Це дозволить зменшити не тільки витрати на надання цих послуг, але й витрати, пов'язані з відрахуваннями на соціальне страхування та першими п'ятьма днями лікарняного через хворобу або травму.

Витрати на оплату праці охоронців та менеджерів проекту наведені в таблиці 3.13.

Витрати на оплату праці менеджера проекту становлять 30130,3 грн. на

місяць та 180781,8 грн. за шість місяців. Вартість послуг охоронної компанії коливається від 9106,2 до 12209,4 грн. на місяць, залежно від типу послуг, що надаються компаніїю.

Таблиця 3.13 - Витрати на оплату праці персоналу за будівельним об'єктом

Стаття витрат	Витрати на співробітника, грн	
	Охоронник	Менеджер з проекту
Заробітна плата	9106,2	20000
Відрахування в соціальні фонди (42,12%)	3835,5	8424,0
Кошти на оплату перших п'яти днів непрацездатності внаслідок захворювань або травм	1506,3	1706,3
Всього витрат на місяць	14448,0	30130,3
Всього витрат за об'єктом (6 місяців)	86688,0	180781,8

Об'єкти будівництва повинні цілодобово контролюватися системою охорони та сигналізації з виведенням на пульта і виїздом мобільної бригади за сигналом тривоги.

Таким чином, загальновиробничі витрати зменшаться на 10602,6 грн. і складуть 189,44 тис. грн. замість 200,4 тис. грн.

Відповідно до складу затверджених адміністративних витрат [5], значну питому вагу становить заробітна плата працівників адміністративних підрозділів будівельних компаній (керівників, спеціалістів та службовців). Вартість бухгалтерських послуг, що надаються сторонніми компаніями, становить 2000 грн на місяць, тобто 12 000 грн за півроку (тривалість проекту). Таким чином, постійні та загальні витрати компанії зменшуються (див. таблицю 3.14).

Дійсно, метод калькулювання собівартості переважно використовується для самооцінки витрат, оскільки він дає можливість точно розрахувати фактичні витрати на окремі бізнес-процеси.

Далі доцільно порівняти витрати на придбання результатів виконання цих функцій у аутсорсера з витратами на власне виробництво.

Для встановлення доцільності аутсорсингу дослідники [1, 2] пропонують порівнювати витрати на придбання результатів виконання певних функцій

аутсорсером з витратами на власне виробництво.

Таблиця 3.14 - Вплив аутсорсингу на витрати будівельного об'єкту

№ 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

У випадку, коли співвідношення:

Витрати на власне виробництво
Витрати на замовлення послуги аутсорсера > - слід обрати замовлення послуг аутсорсера

Якщо співвідношення:

$$\frac{\text{Витрати на власне виробництво}}{\text{Витрати на замовлення послуги аутсорсера}} <$$
 - реалізація бізнес-процесу власними силами є більш ефективною, оскільки використання аутсорсингових схем не призведе до зниження витрат

Розрахуємо показник ефективності аутсорсингу для наступних напрямків діяльності:

Для виконання бухгалтерських послуг = $17512,2 : 12000 = 1,46$

Для виконання охоронних послуг = $9890,4 : 6000 = 1,65$

Для виконання послуг управління проектом = $17512,2 : 10800 = 1,62$

Таким чином, ефективність аутсорсингу в обраних видах будівельних робіт доведена, оскільки використання аутсорсингових схем призводить до економії витрат. При цьому, залежно від етапу виконання будівельних робіт, цілями скорочення витрат ТОВ "Альпмонтаж" можуть бути зниження договірної ціни (підготовчий етап - для залучення замовників і перемоги в тендерах) або збільшення прибутку і рентабельності (під час реалізації проекту - для підвищення ефективності).

Ефективність аутсорсингу як дієвого засобу управління підприємством вимагає наявності таких передумов:

- Чітке розуміння сутності, особливостей і кінцевої мети аутсорсингу.
- Знання того, як мотивувати аутсорсерів та управляти відносинами з ними, щоб захистити інтереси компанії та максимізувати вигоди від аутсорсингу.
- Розуміння меж ефективного аутсорсингу та чіткої методології розрахунку витрат, пов'язаних з внутрішніми операціями та передачею функцій стороннім організаціям.

Аутсорсинг є новим і дуже потужним інструментом корпоративного управління, але без належної підтримки він може мати негативний вплив на корпоративне управління. Тому для забезпечення ефективності аутсорсингу необхідно проводити глибокий аналіз та систематичну роботу з метою об'єктивної оцінки не лише поточних очікуваних результатів, а й довгострокових наслідків передачі певних функцій стороннім спеціалізованим підрядникам.

За умови раціонального використання аутсорсингу ТОВ "Альпмонтаж" може вдосконалити технологію та організацію своєї виробничо-господарської діяльності, підвищити якість продукції та знизити витрати, тим самим підвищивши свою конкурентоспроможність і зміцнивши позиції на ринку.

Аналіз існуючих методів прийняття рішень щодо наслідків переходу на аутсорсинг показує, що використання тільки схематичного або тільки розрахунково-економічного методів не дозволяє всебічно оцінити наслідки бухгалтерського аутсорсингу та прийняти оптимальне рішення, тому при визначенні економічної ефективності аутсорсингу персоналу вважає за необхідне використовувати розрахункові методи, що базуються на поєднанні матричного підходу, якісних критеріїв та визначення економічної ефективності.

Зокрема, на основі набору кількісних критеріїв, а саме "рентабельності аутсорсингу персоналу" (розраховується як співвідношення між економією, отриманою від використання зовнішніх послуг, і витратами, понесеними на їх отримання) та набору якісних критеріїв, а саме "індексу доцільності аутсорсингу персоналу", визначається ефективність аутсорсингу персоналу. Необхідно сформулювати матрицю доцільності.

Використовуючи запропонований методичний підхід до оцінки

ефективності аутсорсингу персоналу, можна комплексно визначити доцільність та економічну ефективність використання даного способу організації аутсорсингу персоналу. Ключовими критеріями для прийняття рішення щодо аутсорсингу персоналу є інструментом, яким є оцінка ефективності його використання, має здійснюватися комплексно, з урахуванням не лише порівняння власних витрат компанії та вартості аутсорсингової пропозиції, а й стратегічних та конкурентних переваг на кожному етапі процесу HR-аутсорсингу та можливих ризиків (стратегічних, операційних, інвестиційних тощо) під час його використання. Це необхідно.

Постійний моніторинг ефективності аутсорсингу дозволяє своєчасно відмовитися від аутсорсингу, якщо витрати, пов'язані з оплатою послуг аутсорсера, перевищують економію, пов'язану з відмовою від використання цієї функції.

Висновки до розділу 3

Продемонстровано актуальність аутсорсингу будівельного бізнес-процесу з метою вдосконалення системи управління людськими ресурсами компанії "Альпмонтаж" на основі HR-аутсорсингу. Для прийняття рішень запропоновано використовувати комплексний набір показників, які враховують критерії важливості даного бізнес-процесу для будівельної компанії, якість виконання бізнес-процесу та його частку у витратах будівельної компанії. На основі цього розрахунку були розроблені рекомендації щодо доцільності використання повного аутсорсингу, часткового аутсорсингу або виконання бізнес-процесів власними силами.

Ми оцінили готовність ТОВ "Альпмонтаж" до впровадження HR-аутсорсингу. Залежно від специфіки виконуваних завдань, а також з урахуванням процесу оформлення, види кадрового аутсорсингу можна класифікувати

наступним чином: лізинг (оренда) персоналу, тимчасовий підбір персоналу та аутстафінг. Представлено переваги та недоліки кадрового аутсорсингу для компаній. Представлено основні етапи формалізації відносин з кадрового аутсорсингу на підприємствах.

Обговорено досягнення цілей трансформації та організаційного розвитку за допомогою HR-аутсорсингу на підприємствах. Розроблено методичний підхід до оцінки готовності компаній до впровадження аутсорсингу та продемонстровано його апробацію на прикладі ТОВ "Альпмонтаж". Підхід є комплексним і базується на експертних оцінках низки критеріїв та ступеня прояву кожного критерію в діяльності компанії.

Запропоновано визначення ефективності HR-аутсорсингу в ТОВ "Альпмонтаж". Встановлено необхідність оцінки ефективності та доцільності бухгалтерського аутсорсингу та проведено порівняльний аналіз існуючих підходів до методики такої оцінки. Підкреслено, що існуючі методики таких оцінок можна умовно поділити на дві групи. Як інноваційну HR-технологію розраховано економічні вигоди від передачі бізнес-процесів управління персоналом компанії на HR-аутсорсинг. Продемонстровано ефективність HR-аутсорсингу для конкретних видів діяльності на підприємствах, оскільки використання аутсорсингових схем призводить до економії витрат.

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретико-методологічні засади управління персоналом підприємства на засадах кадрового аутсорсингу. Розглянуто теоретичні аспекти кадрового аутсорсингу як інструменту управління персоналом підприємства, досліджено особливості, тенденції та перспективи розвитку кадрового аутсорсингу в Україні та розвинених країнах ринкової економіки, визначено теоретико-методологічні засади використання кадрового аутсорсингу в підприємницькій та господарській діяльності підприємств.

Підсумовуючи дослідження, можна зробити висновок, що аутсорсинг - це новий прогресивний метод організації управління підприємством, який полягає в передачі непрофільних функцій іншим виконавцям з певним організаційно-економічним та правовим забезпеченням, що суттєво розвиває принцип спеціалізації в системі управління підприємством. Можна зробити висновок, що принцип спеціалізації в системі управління підприємством - це аутсорсинг як метод ефективної організації підприємства має ряд переваг і недоліків. Основною перевагою є те, що він забезпечує механізм ефективного впровадження з точки зору ресурсних елементів (скорочення витрат, організаційні, управлінські та інституційні зміни) та людського забезпечення (кадрова політика, юридичний супровід). Запропонувавши процес застосування аутсорсингу в системі управління підприємством, можна вирішити прикладні проблеми впровадження методу і пов'язати його з цілями і функціями компанії.

У розвинених країнах аутсорсинг став важливим засобом забезпечення конкурентних переваг компанії. На українському ринку цей процес відбувається не так швидко, але зі зростанням конкуренції на споживчому ринку все більше компаній усвідомлюють переваги та потенціал використання аутсорсингу.

Процес глобалізації, інтеграції та кооперації зумовлює необхідність використання вітчизняними компаніями, які прагнуть підвищити свою

конкурентоспроможність на ринку, таких інструментів управління, як аутсорсинг, особливо його різновиду - управління персоналом.

У другому розділі дипломної роботи проаналізовано систему управління персоналом ТОВ "Альпмонтаж" на засадах кадрового аутсорсингу. Автором проаналізовано сучасний стан та тенденції розвитку кадрового аутсорсингу у вітчизняних компаніях, проаналізовано загальну характеристику ТОВ "Альпмонтаж" та основні техніко-економічні показники, а також оцінено використання кадрового аутсорсингу в системі управління персоналом ТОВ "Альпмонтаж".

За міжнародними оцінками, Україна має високий потенціал для розвитку ринку аутсорсингових послуг. Описано основні етапи процесу підбору персоналу в компанії. Визначено фактори, що впливають на його ефективність, найважливішими з яких є спосіб і манера відбору людей.

Для ефективного процесу управління людськими ресурсами в компанії необхідно постійно контролювати та оцінювати його результативність. Ефективне управління відділом підбору персоналу, і зокрема оцінка його роботи, може бути досягнута за допомогою системи ключових показників ефективності, бенчмаркінгу, регулярної звітності та опитувань співробітників на предмет задоволеності роботою відділу підбору персоналу. На наш погляд, система ключових показників ефективності може надати досить об'єктивну і точну інформацію про стан справ відділу найму.

Для ТОВ "Альпмонтаж" передбачено аутсорсинг персоналу у відділі кадрів та бухгалтерії. Що стосується управління персоналом, то аутсорсинг зменшує навантаження на відділ кадрів та бухгалтерію і спрощує завдання менеджерів усіх рівнів. В результаті керівництво може зосередитися на своїй основній діяльності, не відволікаючись на допоміжні завдання. Це сприяє підвищенню якості пропонуванних продуктів і послуг та задоволеності клієнтів.

У цій роботі визначено доцільність аутсорсингу процесів будівельних робіт компанії з метою вдосконалення системи управління персоналом ТОВ "Альпмонтаж" на основі HR-аутсорсингу. Також оцінюється готовність ТОВ

"Альпмонтаж" до впровадження кадрового аутсорсингу. Досліджено ефективність використання аутсорсингу персоналу в ТОВ "Альпмонтаж".

У сучасному бізнес-середовищі аутсорсинг персоналу є ключовим інструментом для забезпечення конкурентних переваг. Він дозволяє знизити витрати, вдосконалити технології, підвищити гнучкість за рахунок використання вивільненого потенціалу, поліпшити якість продукції та послуг, дати можливість компаніям швидко адаптуватися до зовнішнього середовища, поліпшити економічні результати, а також зміцнити свої позиції на ринку.

ПЕРЕЛІК ДжЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ П.В. Дослідження функцій HR-аутсорсингу / П.В. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, П.Г. Перерва // Міжвузівська науково-практична конференція Національної академії Національної гвардії України 10 листопада 2022 року м. Харків. - С. 167-169.
2. Вербицкая Е. Чужими руками / Е. Вербицкая, П.Г. Перерва // Управление персоналом-Украина – Киев, Издательство HRD, 2011. – № 7 (214) – С.3.
3. Вербицкая Е. HR-аутсорсинг: обзор тенденций / Е. Вербицкая, К. Бражник // Управление персоналом-Украина – Киев, Издательство HRD, 2011. – № 7 (214) – С.13-17.
4. Голуб В. Аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала: юридические аспекты / В. Голуб // Управление персоналом-Украина – Киев, Издательство HRD, 2011. – № 7 (214) – С.30-33.
5. Лысак А. HR-аутсорсинг: данные исследования / А. Лысак. - [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.trainings.ua/article/1852.html> - (дата звернення: 15.11.2023).
6. Шкода Т.Н. Сутність аутсорсингу в області управління персоналом / Т.Н. Шкода // Проблеми системного підходу в економіці: Збірник наукових праць: Випуск 38. – Київ : НАУ, 2011. – С. 48-54
7. Шкода Т.Н. Тенденції розвитку аутсорсингу в управлінні персоналом підприємства / Т.Н. Шкода [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/396> (дата звернення: 15.11.2023).
8. Загородній А.Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємств / А.Г. Загородній, Г.О. Партин // Фінанси підприємств. — 2009. — №9. — С. 87–97.
9. Кохан В. П. Аутсорсинг і договори, що його опосередковують / В.П. Кохан // Державне будівництво та місцеве самоврядування.– 2013.– Вип. 26. — С.159-174
10. Кохан В.П. Нестандартна зайнятість в Україні: виклики часу / В.П.

Кохан // Актуальні питання інноваційного розвитку: Науково-практичний журнал. — Харків: ФІНН, 2012. — № 3. — С. 79-84

11. Мамчин М. М. Аутсорсинг як інструмент управління персоналом / М. М. Мамчин, Т. В. Тунік-Чорна // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць] — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. — С. 64-69.

12. Податковий кодекс України: за станом на 01.09.2013 р. // Відом. Верховної Ради України. — 2011. — № 13–17. — С. 112.

13. Про зайнятість населення: Закон України від 5 липня 2012 р. № 5067-VI // Офіційний вісник України. — 2012. — № 63 — С. 256.

14. Сардак О.В. Кадровий аутсорсинг в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс]. — Режим доступу до матеріалу: http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/59689.doc.htm 5. (дата звернення: 15.11.2023).

15. Украина: Анализ востребованности и оценка качества услуг аутсорсинга [Электронный ресурс] — Режим доступу до матеріалу: <http://www.hrd.com.ua/index.php/news/626-2012-09-03-12-07-04> (дата звернення: 15.11.2023).

16. Чорноморець Г. Нестандартні форми залучення персоналу / Г. Чорноморець // Праця і Закон. — 2012. — № 7 (151). — С.12-14.

17. Korenik Dorota. Zjawisko outsourcingu bankowego kwestie wybrane // Bankowość. Instytucje, instrumenty i strategie finansowe w dobie integracji gospodarczej / Redakcja naukowa Alicja Pomorska. — Lublin, 2006. — 446 s., S. 183-191.

18. Самолюк Н.М. Аутсорсинг персоналу — новітній інструмент оптимізації витрат підприємств / Н. М. Самолюк, Г. М. Юрчик // Соціально-трудова відносина: теорія та практика . - 2014. - № 2. - С. 117-123.

19. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов // Економіка України. — 2009. — № 8. — С. 16–24.

20. Нестерова О. О. Використання аутсорсингу кадрових процесів в системі управління персоналом / О. О. Нестерова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу www.nbu.gov.ua. - (дата звернення: 15.11.2023).

21. Шкода Т.Н. Сутність аутсорсингу в області управління персоналом / Т.Н. Шкода // Проблеми системного підходу в економіці: Збірник наукових праць: Випуск 38. – Київ : НАУ, 2011. – С. 48-54.

22. Костюк О.Д. Інноваційні інструменти управління персоналом / О.Д. Костюк // Науковий вісник Національного аграрного університету. – 2008. - №131. – С.270-275

23. Лизунова О. М. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства / О.М. Лизунова, Я.Г. Іщенко, Г.В. Кондрашова // Економіка і суспільство: електронне наукове фахове видання. - 2018. - Вип. 14. С. - 448–456.

24. Ганущин С. Н. Теоретико-методологічні аспекти застосування ауттехнологій у державному управлінні / С.Н. Ганущин С. Н. // Актуальні проблеми державного управління. - 2015. - № 2.- С. 44–51.

25. Поліщук Л. М. Особливості застосування аут-технологій в управлінні персоналом / Л. М. Поліщук, О. В. Хитра // Наука та інновації як основні шляхи вирішення проблем модернізації економіки : зб. тез наук. робіт учасників Всеукр. наук.-практ. конф. – Одеса : ЦЕДР, 2019. – С. 53–56.

26. Дзуліт З.П. Розвиток ІТ-аутсорсингу та його вплив на економіку України / З.П. Дзуліт, П.В. Налутка // Економіка та суспільство . - Випуск # 34 / 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-11>. - (дата звернення: 15.11.2023).

27. Кутуева Д.З. Аутсорсинг: нова концепція в проектуванні бізнеспроцесів компанії / Д.З. Кутуева // Проблеми сучасної економіки. – 2007. – № 1 (21). – С. 95–98.

28. Дубинский С.В. Зарубежный опыт аутсорсинга трудовых ресурсов и его влияние на организационную эффективность производственных предприятий / С.В. Дубинский // Харьков «Бізнес-інформ». – 2010. – № 6. – С. 111–113.

29. Дубинский С.В. Аутсорсинг как Инструмент усовершенствования организационно-экономического механизма управления предприятием / С.В. Дубинский // Харьков «Бізнесінформ». – 2010. – № 7. – С. 159–162.

30. Дубинский С.В. Стратегія впровадження системи аутсорсингу персоналу на підприємстві / С.В. Дубинский // Академічний огляд. - 2010. - № 2 (33). - С.115-120.

31. Загородній А.Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємств / А.Г. Загородній, Г.О. Партин // Фінанси підприємств. - 2009. - №9. - С. 87 - 97.

32. Зозульов О. П. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності / О.П. Зозульов, О.М. Микало // Економіка України. - 2009. - №8. - С. 16 - 24.

33. Чухрай Н. І. «Логістичне обслуговування»: підручник / Н.І. Чухрай. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 292 с

34. Мамчин М.М. Аутсорсинг як інструмент управління персоналом / М. М. Мамчин, Т. В. Тунік-Чорна // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2013. - № 769. - С. 64-69.

35. Ачкасова О.В. Організаційні та правові аспекти здійснення аутстафінгу в Україні / О.В. Ачкасова // Проблеми економіки. - 2014. Т. 1, вип. 2. - С. 95-99.

36. Безручук С.Л. Аутсорсинг, лізинг персоналу або послуги з бухгалтерського обліку: критична оцінка термінів / С.Л. Безручук, С.М. Лайчук // Міжнародний збірник наукових праць / Житомирський державний технологічний університет. Житомир, 2008. Т. 12, вип. 3. - С. 41-60.

37. Карлін М.І. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні / М.І. Карлін, О.В. Борисюк // Демографія та соціальна економіка. - 2010. Т. 1, вип. 4.- С. 96-102.

38. Козак К.Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах / К.Б. Козак, О.В. Щиголь // Економіка харчової промисловості. - 2011. Т. 1, вип. 4. - С. 52-55.

39. Михало О.І. Український та світовий досвід використання аутсорсингу / О.І. Михало // Ефективна економіка. - 2018. Т. 1, вип. 5. - С. 78-84.

40. Маховка В.М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством / В.М. Маховка // Інноваційна економіка. - 2013. Т. 3, вип. 1. - С. 102-105.

41. Нестерова О.О. Аутсорсинг кадрових процесів в системі управління підприємством / О.О. Нестерова // Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наук. пр. / Київський національний університет ім. Тараса Шевченка. Київ, 2009. - 498 с.

42. Bravar J., Morgan R. Effective outsourcing. London: Balance Business Books, 2007. - 288 p.

43. Brian Heywood J. The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness. New York: PH Professional Business, 2001. - 222 p.

44. Klos M. Outsourcing is opening up to a new service developing // WSM Publisher in Legnica. - 2005. Vol. 1, No. 4. - P. 52-61.

45. Korenik D. Banking. Institutions, instruments and financial strategies in the era of economic integration. Lublin, 2006. - 446 p.

46. Kowal D. Enterprise in the transformation process. Efficiency - restructuring - development // Outsourcing of financial and accounting functions / ed. by Ryszard Borowiecki. Warsaw, 2003. - P. 127-136.

47. Nowicki A. Enterprise in the transformation process. Efficiency - restructuring - development // Outsourcing contract management / ed. by Ryszard Borowiecki. Warsaw, 2003. - P. 120-126.

48. Козак К.Б. Специфіка застосування інструментів аутсорсингу, аутствфінгу та лізингу в системі управління персоналом / К.Б. Козак, Б.В. Мироненко // Економіка харчової промисловості. - Том 11, Випуск 1/2019. - С.73-78.

49. Геліч Н. В. Переваги та недоліки використання аутсорсингових послуг / Н.В. Геліч // Збірник наукових праць ЧДТУ. - 2012. Вип. 32. Ч. II. - С. 28–31.

50. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом

на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І.М. Дашко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - 2016. Вип. 9. - С. 37–41.

51. Козак К. Б. Специфіка застосування інструментів аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу в системі управління персоналом / К. Бю Козак, Б.В. Мироненко // Food Industry Economics. - 2019. - № 11 (1).

52. 16 компаний с офисами в Украине – в топ-100 мировых аутсорсеров. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://tech.liga.net/technology/novosti/16-kompaniy-s-ofisami-v-ukraine---v-top-100-mirovyh-autorsorero> - (дата звернення: 12.11.2023).

53. Гавриш О. А. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. - Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. - 528 с.

54. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третьяк // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. Вип. 24.4. - С. 389–397.

55. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. / С.О. Цимбалюк. - Київ : КНЕУ, 2009. - 399 с.

56. Шкода Т. Н. Тенденції розвитку аутсорсингу в управлінні персоналом підприємств / Т.Н. Шкода // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури (економічні науки). - 2011. - № 32. - С. 140–146.

57. DR Aquinas P. G. Human Resource Management: Principles and practice. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://books.google.com.ua/books?id=c5p7mQUcKcEC&pg> - (дата звернення: 12.11.2023).

58. How Much Does HR Outsourcing Cost? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.costowl.com/b2b/human-resources-hr-outsourcing-cost.html> - (дата звернення: 12.11.2023).

59. Mcivor R., Humphreys P. K., Wall Mr A. P. A study of performance measurement. Research executive summaries series. 2009. Vol. 4. Issue 3. 14 p.

60. Столярук Х. С. Проблеми аутсорсингу персоналу та напрями їх вирішення / Х.С. Столярук, Д.Ю. Давидова // Проблеми економіки. - № 2 (44),

2020. – С.295-302.

61. Дипломна робота магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» за спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці» / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 58 с.

62. Переддипломна практика магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» (спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці») / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, І. М. Кравець, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – 155 с.

63. Спірідінова К.О. Підхід до обґрунтування доцільності передачі будівельних бізнес-процесів на аутсорсинг / К.О. Спірідінова // Науковий вісник Херсонського державного університету. - Випуск 6. Частина 3. 2014. - С. 141-144.

64. Ведерніков М. Д. Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг як інноваційної персонал технології / М.Д, Ведерніков, Н.П. Базалійська, Л.В, Волянська-Савчук // Innovation and Sustainability. - 2022. - № 2. - С. 112-122.

65. Зозульок О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульок, О. Микало // Економіка України. - 2015. - № 8. - С. 16-24.

66. Гавриленко К. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління / К. Гавриленко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – 1 (91). – С. 104-109.

67. Шмиголь Н. М. Аутсорсинг як метод оптимізації суб'єкта господарювання / Н.М. Шмиголь // Держава та регіони. - 2014. - № 4. - С. 194-197.

68. Петрик І. В. Аутсорсинг бізнес-процесів у функціонуванні інтегрованих підприємств: монографія / І.В, Петрик. - Львів: Растр-7, 2017. - 404 с.

69. Тонюк М.О. Аутсорсинг як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства / М.О. Тонюк // Економіка та суспільство. – 2017. – № 10. – С. 372–376

70. Моргулець О.Б. Оцінка готовності підприємства до впровадження аутсорсингу як моделі управління / О.Б. Моргулець, О.В. Нищенко // Приазовський економічний вісник. - Випуск 5(05) 2017. - С. 160-164.

71. Микало О.І. Матричний метод оцінювання доцільності застосування аутсорсингу промисловими підприємствами / О.І. Микало // Ефективна економіка. 2014. № 6. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3132/> - (дата звернення: 12.11.2023).

72. Шмиголь Н.М. Аутсорсинг як метод оптимізації суб'єкта господарювання / Н.М. Шмиголь // Держава та регіони. Економіка і підприємництво. - 2010. - № 4. - С. 194–197.

73. Крупа О.В. Система оцінки ефективності аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів промислових підприємств / О.В. Крупа // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2014. - № 5 (1). - С. 27–30.

74. Ляхович Г.І. Компаративний аналіз наукових підходів до оцінки ефективності бухгалтерського аутсорсингу / Г.І. Ляхович // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. - С. 213-219.

75. Гавриленко К. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління / К. Гавриленко // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — 1 (91). — С. 104 - 109.

76. Гойко А.Ф. Оптимізація управління бізнес-процесами будівельних підприємств в умовах економічної кризи / А.Ф. Гойко, В.А. Скакун, Л.В. Сорокіна // Актуальні проблеми економіки. – 2009. - №8 (98). – С. 58-66.

77. Державні будівельні норми України. Правила визначення вартості будівництва ДБН Д.1.1. – 1 – 2000.

78. Скакун В.А. Оптимізація фінансових потоків при аутсорсингу бізнес-процесів у будівництві / В.А. Скакун // Економічний простір. – №22/1, 2009. – с. 204-214.

79. Бондаренко Є.В. Визначення ефективності аутсорсингу на підприємствах будівельної галузі / Є. В. Бондаренко // Ефективна економіка. - 2011. - № 4. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_4_30 - (дата звернення: 12.11.2023).