

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЗДІЙСНЕННЯ АУТСТАФІНГУ В УКРАЇНІ

© 2014 АЧКАСОВА О. В.

УДК 331.108.2

## Ачкасова О. В. Організаційні та правові аспекти здійснення аутстафінгу в Україні

Мета статті полягає у дослідженні й узагальненні теоретичних аспектів процесу аутстафінгу для виявлення можливостей і загроз, пов'язаних із участю в ньому всіх суб'єктів даного процесу, організаційних і правових аспектів аутстафінгу, врахування яких забезпечить отримання можливих переваг від його реалізації. На основі аналізу літературних джерел і вивчення практичного досвіду у сфері надання послуг аутстафінгу в Україні визначено зміст даного процесу. Проведено узагальнення та систематизацію можливостей і загроз, що пов'язані з участю в даному процесі всіх суб'єктів, зокрема аутстафінгових працівників, як найбільш незахищених учасників. Надано рекомендації щодо вдосконалення змісту договору аутстафінгу для забезпечення правового підґрунтя надання даної послуги та підвищення соціальної захищеності аутстафінгових працівників. Для вирішення виявлених проблем і прихованих загроз, що пов'язані зі здійсненням аутстафінгу, запропонований порядок його здійснення вітчизняними підприємствами з урахуванням визначених правових аспектів.

**Ключові слова:** аутстафінг, можливості, приховані загрози, соціальна захищеність працівника, правові аспекти, договір аутстафінгу, порядок здійснення аутстафінгу

**Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 9.**

**Ачкасова Оксана Вікторівна** – кандидат економічних наук, викладач, кафедра управління персоналом та економіки праці, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**Email:** achkasova.oksana@gmail.com

УДК 331.108.2

UDC 331.108.2

## Ачкасова О. В. Организационные и правовые аспекты выполнения аутстаффинга в Украине

## Achkasova O. V. Organizational and Legal Aspects of Outstaffing in Ukraine

Целью статьи являются исследование и обобщение теоретических аспектов процесса аутстаффинга для выявления возможностей и угроз, связанных с участием в нем всех субъектов данного процесса, организационных и правовых аспектов аутстаффинга, учет которых обеспечит получение возможных выгод от его реализации. На основе анализа литературных источников и изучения практического опыта в сфере предоставления услуг аутстаффинга в Украине определено содержание данного процесса. Проведены обобщение и систематизация возможностей и угроз, которые связаны с участием в данном процессе всех субъектов, в частности, аутстаффинговых работников, как наиболее незащищенных участников. Предоставлены рекомендации по усовершенствованию содержания договора аутстаффинга для обеспечения правовой основы предоставления данной услуги и повышения социальной защищенности аутстаффинговых работников. Для решения выявленных проблем и скрытых угроз, которые связаны с выполнением аутстаффинга, предложен порядок его выполнения отечественными предприятиями с учетом определенных правовых аспектов.

The aim of the article is a research and generalization of theoretical aspects of outstaffing to identify opportunities and threats related to the participation of all the subjects of this process, organizational and legal aspects of outstaffing, which if taken into account, will provide the possible benefits of its implementation. Based on analysis of the literature and study of practical experience in the provision of services in Ukraine's outstaffing the content of the process was determined. The generalization and systematization of the opportunities and threats that are associated with participation in the process of all subjects, particularly outstaffing workers as the most vulnerable members. Recommendations were provided for improving the content of the outstaffing contract and provide a legal framework for the provision of this service and improving social protection of outstaffing workers. In order to address the identified problems and hidden dangers that are associated with the implementation of outstaffing, it was proposed to implement it by domestic companies, subject to certain legal aspects.

**Key words:** outstaffing opportunities, hidden threats, employee social security, legal aspects, the agreement of outstaffing, execution order of outstaffing

**Pic.: 1. Tabl.: 1. Bibl.: 9.**

**Achkasova Oksana V.** – Candidate of Sciences (Economics), Lecturer, Department of Personnel Management and Labour Economics, Kharkiv National University of Economics named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**Email:** achkasova.oksana@gmail.com

**Ключевые слова:** аутстаффинг, возможности, скрытые угрозы, социальная защищенность работника, правовые аспекты, договор аутстаффинга, порядок выполнения аутстаффинга

**Рис.: 1. Табл.: 1. Библ.: 9.**

**Ачкасова Оксана Викторовна** – кандидат экономических наук, преподаватель, кафедра управления персоналом и экономики труда, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**Email:** achkasova.oksana@gmail.com

Світова криза та розбалансованість вітчизняної економіки обумовила необхідність всеохоплюючої економії ресурсів вітчизняними підприємствами, стабілізації бізнесу за рахунок мінімізації витрат і ризиків та підвищення інтересу до нових методів управління й ефективного використання персоналу як рушійної сили успішного та динамічного розвитку підприємства. Одним з таких новітніх методів є аутстафінг, що забезпечує мінімізацію витрат підприємства за рахунок регулювання чисельності штату

шляхом виведення з нього працівників і оформлення їх у штаті спеціалізованої компанії-провайдера.

Теоретичні аспекти та проблеми здійснення аутстафінгу в Україні досліджувались у працях таких вчених, спеціалістів і практиків, як Н. І. Гавловська, І. О. Герасценко, Г. П. Домбровська, А. Г. Дукова, В. В. Маркітан, А. Палащук, А. Ю. Попова, М. Романенко, І. В. Хохлова та інші. Так, наприклад, у роботі І. В. Хохлової [9] аналізується іс-

торія зародження та розвитку аутстафінгу за кордоном та в Україні, формування законодавчої бази для використання аутстафінгу вітчизняними компаніями. Наявні проблеми недосконалого законодавчого підґрунтя здійснення аутстафінгу висвітлюють роботи Н. І. Гавловської [1], І. О. Герашенко, Г. П. Домбровської [3], І. В. Хохлової [9]. Порядок формування та надання комплексної послуги аутстафінгу у своїй роботі [8] пропонує М. Романенко. Більшість із вказаних робіт містить виокремлення переваг використання аутстафінгу окремими суб'єктами даного процесу, зокрема, підприємствами-замовниками та працівниками, що юридично переходять до штату компанії-провайдера. При цьому проблемам та прихованим загрозам, що пов'язані з такими трудовими відносинами, для самих працівників як найбільш незахищених суб'єктів даного процесу увага не приділяється. Це зумовлює необхідність узагальнення та систематизації можливостей та загроз, що пов'язані зі здійсненням аутстафінгу, з визначенням організаційних та правових аспектів даного процесу для зменшення негативних наслідків та підвищення ефективності його реалізації.

Отже, мета статті полягає у дослідженні та узагальненні теоретичних аспектів процесу аутстафінгу для виявлення можливостей та загроз участі у ньому всіх суб'єктів даного процесу, організаційних та правових аспектів аутстафінгу, врахування яких забезпечить отримання можливих переваг від його реалізації. Для реалізації вказаної мети будуть використані теоретико-логічний аналіз, логічний та історичний підходи, наукові методи аналізу і синтезу.

Аутстафінг у перекладі з англійської мови (outstaffing) означає «поза штатом», або буквально «виведення за штат». Як відмічають автори роботи [6], під аутстафінгом розуміється виведення персоналу за штат підприємства-замовника та оформлення його у штат компанії-провайдера, при цьому виведені за штат працівники продовжують працювати на колишньому підприємстві і виконувати свої посадові обов'язки, але зобов'язання формального працедавця по відношенню до них перекладаються на компанію-провайдера. Вона ж бере на себе повну юридичну й адміністративну відповідальність за персонал, включаючи ведення кадрового діловодства й бухгалтерії, виплату заробітної плати з відрахуванням зарплатних зборів до соціальних фондів, виконання норм трудового законодавства України, оформлення щорічних відпусток, лікарняних листів, відряджень, здійснення соціального і медичного страхування тощо.

Необхідність використання аутстафінга може бути зумовлена такими факторами, як:

- обмеження законодавством, статутним договором або вищою організацією обмеження чисельності працівників;
- прагнення зберегти статус малого підприємства або його отримати з подальшими фінансовими та податковими перевагами;
- наміри тимчасово або періодично (у разі сезонних робіт) виконувати певний обсяг робіт в окремому регіоні, не відкриваючи при цьому філію або представництво;
- необхідність оформлення працівників на випробувальний термін для оцінки результатів їх роботи, не покладаючи при цьому на себе додаткових зобов'язань;

- необхідність знизити ризики, які пов'язані з працевлаштуванням осіб, що не мають постійної реєстрації у даній місцевості;
- прагнення отримати вищий статус у спеціалізованих рейтингах та підвищити інвестиційну привабливість підприємства завдяки поліпшенню показників, що розраховуються на одного працівника, зокрема таких як прибуток або продажі, які характеризують імідж підприємства;
- потреба у скороченні адміністративних витрат на управління персоналом та обсягів роботи фінансового відділу й служби персоналу, пов'язаної з веденням кадрового діловодства, нарахуванням заробітної плати тощо;
- прагнення до більшої гнучкості та незалежності при формуванні штатного розкладу.

Аналіз наукових праць, присвячених вивченню особливостей аутстафінгу [2; 3; 5 – 9], дозволив виявити різні точки зору на зміст та особливості процесу аутстафінгу. Так, наприклад, у роботах [6; 8; 9] здійснення аутстафінгу передбачає надання компанією-провайдером в оренду підприємству-замовнику своїх працівників, що постійно перебувають у штаті провайдера, який підтримує їх належний професійний та кваліфікаційний рівень, або фахівців, підібраних за спеціальними вимогами фактичного працедавця. При цьому, працівники, що постійно перебувають у штаті провайдера, після завершення необхідних робіт підприємства-замовника залишаються у штаті провайдера і, у разі нового замовлення, переходять до виконання завдань наступного замовника.

На відміну від попереднього тлумачення, автори роботи [2; 3; 5; 7] наполягають на тому, що процес аутстафінгу передбачає виключно звільнення наявних у підприємства-замовника працівників та юридичне переведення їх до штату компанії-провайдера. При цьому працівники продовжують виконувати свої функціональні обов'язки у підприємстві-замовнику. Після завершення виконання необхідних робіт, працівники звільняються зі штату провайдера.

Дослідження ринку послуг аутстафінгу в Україні, показало, що серед компаній-провайдерів аутстафінгу є в більшості кадрові агентства та учбові центри, які проводять професійне навчання та підготовку орендованих працівників відповідно до вимог працедавця. Так, наприклад, серед постачальників послуг аутстафінгу у Харківському регіоні можна відзначити такі компанії, як «Альтаріс», «Тренінг Груп», «АРМІДА», «Тріада Груп», «Благодя Компані» тощо. Зазвичай ці компанії-провайдери пропонують стандартний пакет послуг, який включає підбір персоналу. Винагорода провайдеру за надання даної послуги складає фіксовану суму (в середньому 350 грн / особу), або відсоток від фактичної заробітної плати працівника, або певний відсоток від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством.

Згідно зі статистикою компаній-провайдерів послуг із аутстафінгу, 46% замовлень припадає на адміністративний персонал, 24% – на фінансистів середнього рівня, 14% – ІТ-спеціалістів, 10% – топ-менеджерів, 6% – робітничої спеціальності [5]. Серед компаній, які використовують послуги аутстафінгу в Україні, слід зазначити: «МТС» (на основі договорів аутстафінгу працюють оператори, ве-

лика кількість виконавців та окремі працівники нижчого рівня), «Київстар» (працівники Call-центрів та менеджери нижчого рівня), «Альфа-банк» (ІТ-співробітники), «Cisco Україна» (фахівці з ІТ, маркетологи, аудиторі, бухгалтери, промотори, продавці тощо), «Samsung Україна» (спеціалісти з просування товарів, дилери, бухгалтери, промотори, продавці тощо) та багато інших [1].

Дослідження з використання послуг аутстафінгу на ринку в Україні, проведені компанією «Ернст енд Янг» та групою компаній «Рост» [4], засвідчили високий інтерес до аутстафінгу респондентів, серед яких були представники різних по величині компаній з різних галузей. Однак можливості використання аутстафінгу є лише у 2/3 з цих підприємств. Ті ж, хто вже співпрацював з провайдером послуг аутстафінгу, вказували різні цілі його використання, зокрема: зниження витрат, оптимізація процесу управління персоналом, обмеження чисельності персоналу, концентрація на основному бізнесі, тимчасова заміна співробітників на час відпусток, вирішення разових завдань, відсутність досвіду або можливостей підібрати необхідний персонал у короткі терміни тощо.

Таким чином, на основі аналізу існуючих точок зору на зміст процесу аутстафінгу та враховуючи кон'юнктуру вітчизняного ринку даних послуг, можна визнати, що здійснення аутстафінгу має передбачати як переведення наявних працівників підприємством-замовником до штату провайдера, так і можливість оренди працівників, підібраних провайдером за заздалегідь визначеними критеріями.

Аналіз наукових праць [1–3; 5; 6; 8; 9] дозволив визначити можливості та загрози для головних учасників аутстафінгу (компаній-провайдерів, підприємств-замовників та працівників) за умов реалізації визначеного змісту аутстафінгу (табл. 1).

Як видно з результатів проведеного аналізу, найбільш незахищеним суб'єктом трудових відносин у рамках послуги аутстафінгу є працівник, який юридично переходить до штату компанії-провайдера. Можливі загрози в більшості обумовлюються недосконалим законодавчим регулюванням даних відносин. Незважаючи на формування законодавчого підґрунтя послуги з надання персоналу завдяки визначенню відповідного поняття у Податковому кодексі України від 02.12.2010 р. № 2755-VI, наразі залишилось багато нерегульованих законодавством питань взаємодії у відносинах «провайдер-працівник-замовник», що призводить до фактичного зменшення соціальної захищеності працівника, виникнення спірних питань, пов'язаних із особливими умовами праці, компенсаціями, нарахуванням трудового стажу, роботою в шкідливих умовах тощо.

Так, наприклад, нормами цивільного законодавства України окремо не виділено такий вид цивільно-правової угоди, як договір аутстафінгу. Тому сторони правовідносин, що планують застосовувати аутстафінг, мають узгоджувати свої права і обов'язки згідно з принципом свободи договору. Для зниження податкових ризиків попередньо рекомендується видати внутрішній організаційно-розпорядчий документ про необхідність залучення сторонньої організації чи стороннього персоналу, підтвердивши її проведенням фінансово-економічним аналізом діяльності підприємства. Договір слід укладати із незалежною компанією, для якої послуга надання персоналу є основним видом діяльності,

при цьому у тексті договору слід використовувати дослівну термінологію Податкового Кодексу України, не застосовуючи термін «аутстафінг».

Зазвичай в укладеному договорі компанія-провайдер визначає свої зобов'язання надавати замовнику послугу з надання персоналу необхідної кваліфікації та спеціалізації, а компанія-замовник зобов'язується здійснити оплату такої послуги компанії-провайдеру. Для того, щоб уникнути певних загроз для працівника, якого формально переводять у штат замовника, слід у договорі передбачати відповідні положення щодо прав і зобов'язань:

#### 1) провайдера:

- нести відповідальність та відшкодувати можливі збитки і нестачі, нанесені орендованим співробітником, у разі наймання його на матеріально відповідальну посаду;
- гарантувати якість робіт, які виконуються фахівцем. Для цього доцільно зафіксувати в договорі критерії оцінки роботи даного співробітника;
- гарантувати конфіденційність інформації, що міститься у документах замовника, які надаються провайдеру;
- оформлювати своєму персоналу медичне страхування та поліси накопичувального страхування життя для забезпечення високого рівня пенсійної та соціальної захищеності;
- надавати заміну працівникам, які систематично не виконують свої обов'язки, в тому числі із поважних причин (наприклад, через хворобу), за рахунок внутрішніх резервів провайдера;

#### 2) замовника:

- надавати компенсації та соціальні пільги, якими користується основний колектив (медичне страхування, корпоративні заходи, мобільний зв'язок, дотації на харчування, проїзд тощо);
- надавати психологічну допомогу працівникам, вирішувати їх проблеми професійного й психологічного самовизначення у колективі;
- у разі необхідності надавати працівникові рекомендаційні листи з поясненнями виникнення суперечностей між записом у трудовій книжці і реально існуючим робочим місцем;
- у разі необхідності виходу працівниці у декретну відпустку, юридично переводити співробітницю у штат через трудовий договір або здійснювати страхування за вагітністю та пологам;

#### 3) працівника:

- якісно та у повному обсязі виконувати роботу, яка визначена у договорі;
- нести відповідальність за розголошення комерційної інформації;
- відмовлятися виконувати роботу або надавати послуги замовнику, якщо останній чинить неправомірні дії відносно нього, а також некваліфіковану роботу або роботу, що вимагає кваліфікації, якої у працівника немає.

Окремим пунктом у договорі аутстафінгу має бути прописано порядок оплати замовником наданих послуг. Так, до суми оплати цих послуг мають входити сума заробітної плати кожного працівника (як правило, мінімальна заробіт-

Таблиця 1

## Можливості та загрози, що пов'язані з участю у процесі аутстафінгу, для його головних суб'єктів

| Учасники              | Можливості  | Проблеми та приховані загрози   |
|-----------------------|---|---|
| Компанія-провайдер    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Дохід від продажу послуг аутстафінгу;</li> <li>комісійні за постійне працевлаштування працівників;</li> <li>мінімальні умовно-постійні витрати;</li> <li>залучення найкращих фахівців у власну діяльність;</li> <li>створення позитивного іміджу у суспільстві</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Висока конкуренція на ринку;</li> <li>необхідність створення належних умов для працівника, надання йому всіх гарантій та пільг, які отримують штатні працівники компанії-замовника, з метою уникнення психологічних проблем;</li> <li>у разі переходу до спрощеної системи оподаткування для підвищення привабливості компанії, з'являється обмеження чисельності персоналу та матеріальних витрат</li> </ul>  |
| Підприємство-замовник | <ul style="list-style-type: none"> <li>Економія фінансових та часових ресурсів підприємства;</li> <li>уникнення юридичної відповідальності у взаємовідносинах з аутстафінговим персоналом;</li> <li>раціональне використання трудових ресурсів підприємства;</li> <li>можливість у разі необхідності залучати професіоналів із різних сфер;</li> <li>підвищення продуктивності праці та якості продукції;</li> <li>підвищення мотивації працівників завдяки прагненню перейти в основний штат компанії-замовника;</li> <li>можливість безпроблемного та швидкого розриву відносин з персоналом</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Висока вартість у випадку аутстафінгу незначної кількості працівників (вважається, що економічно доцільним є виведення поза штат не менш, ніж 50 працівників) або співпраці з кадровим агентством, яке не має пільг в оподаткування, зокрема щодо сплати страхових внесків із зарплати;</li> <li>загроза витоку комерційної інформації;</li> <li>проблеми дотримання трудової дисципліни виведеними за штат працівниками;</li> <li>виникнення ряду психологічних проблем в аутстафінгового персоналу;</li> </ul>                 |
| Працівник             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повна зайнятість та вища ймовірність забезпечення роботою, в тому числі постійного працевлаштування;</li> <li>можливість здобути різнобічний професійний досвід;</li> <li>можливість користування інфраструктурою працедавця;</li> <li>гарантоване навчання та підвищення кваліфікації;</li> <li>більша соціальна захищеність, ніж у працівників, що виконують тимчасові роботи (так званих фрілансерів).</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Зниження мотивації працівника, його довіри та лояльності до компанії-замовника, виникнення відчуття непотрібності або тимчасовості роботи;</li> <li>проблеми у подальшому працевлаштуванні чи отриманні пільг за роботу у шкідливих умовах через невідповідність запису у трудовій книжці виконуваним обов'язкам;</li> <li>можливість втрати компенсацій та соціальних пільг, якими користується основний колектив (медичне страхування, корпоративні заходи, мобільний зв'язок, дотації на харчування, проїзд тощо).</li> </ul> |

на плата, що встановлена законодавством), суми податків (ПДФО, ЄСВ), а також сума комісії за послуги аутстафінгу.

Для зменшення бази нарахування ЄСВ юристи рекомендують укладати договір аутстафінгу з двома компаніями-провайдерами: резидентом та нерезидентом [2]. Відповідно до цього, зарплата співробітникам компанії-резидента буде нараховуватись не в повному обсязі, який виплачувався їм безпосередньо замовником. Для вирішення питання виплати працівникові решти суми оплати праці, слід укласти відповідний цивільно-правовий договір між провайдером-нерезидентом та кожним працівником. За таким договором здійснюються остаточні виплати працівникам, при чому з цих виплат не потрібно утримувати ЄСВ, завдяки чому значною мірою скорочуються витрати замовника.

Отже, ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження, зокрема правових аспектів та можливих переваг і загроз використання аутстафінгу вітчизняними підприємствами, слід схематично визначити порядок здійснення даного процесу (рис. 1).

Здійснення аутстафінгу за даною схемою забезпечить вирішення проблем та прихованих загроз, що пов'язані зі

здійсненням аутстафінгу, завдяки урахуванню визначених правових аспектів, забезпечить зменшення негативних наслідків участі у даному процесі найбільш незахищеного суб'єкта – аутстафінгового працівника – та підвищить ефективність використання аутстафінгу вітчизняними підприємствами.

Отже, на основі аналізу літературних джерел та вивчення практичного досвіду у сфері надання послуг аутстафінгу в Україні, визначено зміст даного процесу. Проведено узагальнення та систематизацію можливостей та загроз, що пов'язані з участю в даному процесі всіх суб'єктів, зокрема аутстафінгових працівників як найбільш незахищених учасників. Надані рекомендації щодо удосконалення змісту договору аутстафінгу для забезпечення правового підґрунтя надання даної послуги та підвищення соціальної захищеності аутстафінгових працівників. Для вирішення виявлених проблем та прихованих загроз, що пов'язані зі здійсненням аутстафінгу, запропоновано порядок його здійснення вітчизняними підприємствами з урахуванням визначених правових аспектів.

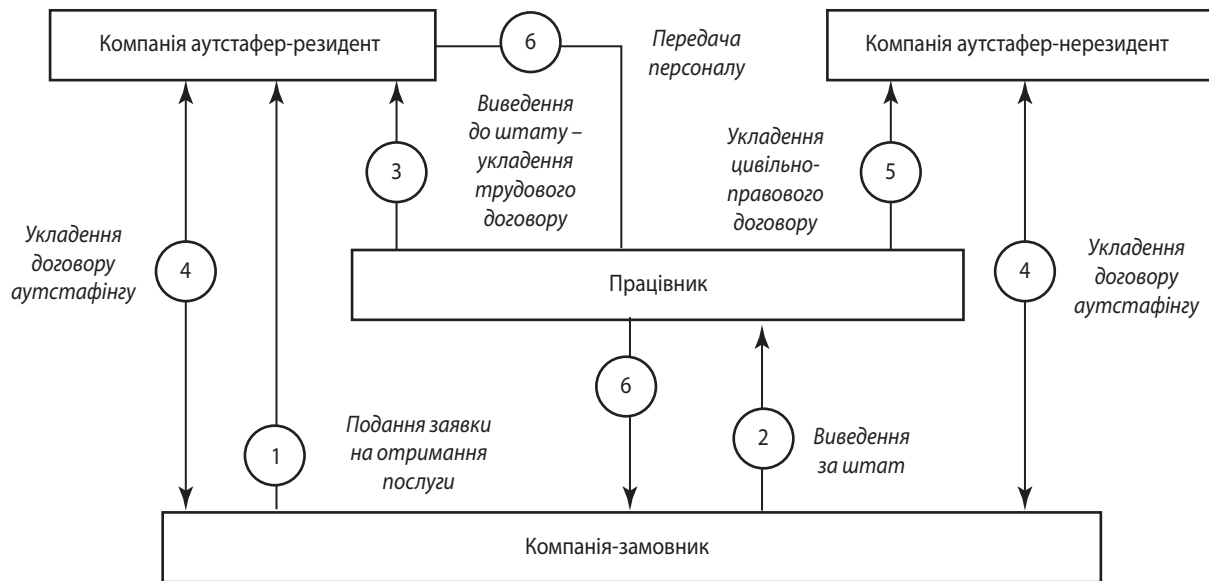


Рис. 1. Порядок здійснення аутстафінгу вітчизняними підприємствами з урахуванням визначених правових аспектів

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Гавловська Н. І. Проблеми та перспективи застосування аутстафінгу в Україні / Н. І. Гавловська, Ю. Якимець [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/20\\_DNI\\_2013/Economics/5\\_142876.doc.htm](http://www.rusnauka.com/20_DNI_2013/Economics/5_142876.doc.htm)
2. Гаврилюк І. Аутстафінг персоналу: схема здійснення / І. Гаврилюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://blog.profit-consul.com.ua/ua/trudovoe-pravo/576-autstaffing-personala-shema-osuwestvlenija/>
3. Домбровська Г. П. Аутстафінг – інструмент управління персоналом / Г. П. Домбровська, І. О. Геращенко // Вісник НТУ «ХПІ». – 2010. – № 62. – С. 15 – 22.
4. Досвід аутсорсингу HR-функцій провідних компаній України: результати дослідження [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://groupprost.com/ru/Новости/1180>
5. Маркітан В. В. Аутстафінг та лізинг як інструменти менеджменту персоналу / В. В. Маркітан, Н. Д. Німіжан, С. В. Хорошенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/15\\_NNM\\_2012/Economics/6\\_111112.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_NNM_2012/Economics/6_111112.doc.htm)
6. Попова А. Ю. Нові тенденції в управлінні потенціалом підприємств на підставі реінжинірингу бізнес-процесів та аутсорсингу / А. Ю. Попова, А. Г. Дукова // Економіка промисловості. – 2009. – № 3. – С. 158 – 162.
7. Практика использования аутстаффинга в России [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ekonom.io.ua/s87593>
8. Романенко М. Використання аутстафінгу для зниження ризиків діяльності персоналу / М. Романенко // Схід. – 2011. – № 2 (109). – С. 61 – 65.
9. Хохлова І. В. Аутстафінг (вивід за штат) персоналу: проблематика та перспективи в сучасних економічних умовах України / І. В. Хохлова // Український соціум. – 2013. – № 4. – С. 140 – 150.

#### REFERENCES

- Dombrovska, H. P., and Herashchenko, I. O. "Autstaffing – instrument upravlinnia personalom" [Outstaffing - HR tool]. *Visnyk NTU «KhPI»*, no. 62 (2010): 15-22.
- "Dosvid autsorsynhu HR-funktsii providnykh kompanii Ukrainy: rezultaty doslidzhennia" [The experience of outsourcing HR-functions leading companies in Ukraine: results of the study]. <http://groupprost.com/ru/Новости/1180>
- Havlovska, N. I., and Yakymets, Yu. "Problemy ta perspektyvy zastosuvannia autstaffinhu v Ukraini" [Problems and prospects of Outstaffing in Ukraine]. [http://www.rusnauka.com/20\\_DNI\\_2013/Economics/5\\_142876.doc.htm](http://www.rusnauka.com/20_DNI_2013/Economics/5_142876.doc.htm)
- Havryliuk, I. "Austafinh personalu: skhema zdiisnennia" [Outstaffing Staff scheme implementation]. <http://blog.profit-consul.com.ua/ua/trudovoe-pravo/576-autstaffing-personala-shema-osuwestvlenija/>
- Khokhlova, I. V. "Autstaffinh (vyvid za shtat) personalu: problematyka ta perspektyvy v suchasnykh ekonomichnykh umovakh Ukrainy" [Outstaffing (output per state) Personnel: problems and prospects in the current economic conditions in Ukraine]. *Ukrainskyi sotsium*, no. 4 (2013): 140-150.
- Markitan, V. V., Nimizhan, N. D., and Khorosheniuk, S. V. "Autstaffinh ta lizynh iak instrumenty menedzhmentu personalu" [Outstaffing leasing and management staff as tools]. [http://www.rusnauka.com/15\\_NNM\\_2012/Economics/6\\_111112.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_NNM_2012/Economics/6_111112.doc.htm)
- "Praktika ispolzovaniia autstaffinga v Rossii" [The practice of using outstaffing in Russia]. <http://ekonom.io.ua/s87593>
- Popova, A. Yu., and Dukova, A. H. "Novi tendentsii v upravlinni potentsialom pidpriemstv na pidstavi reinzhynirynhu biznes-protsesiv ta autsorsynhu" [New trends in the management of potential businesses based on business process reengineering and outsourcing]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 3 (2009): 158-162.
- Romanenko, M. "Vykorystannia autstaffinhu dlia znyzhennia ryzykiv diialnosti personalu" [Use Outstaffing to reduce the risk of staff]. *Skhid*, no. 2 (109) (2011): 61-65.