

ПРОБЛЕМИ АУТСОРСИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТА НАПРЯМИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

© 2020 **СТОЛЯРУК Х. С., ДАВИДОВА Д. Ю.**УДК 331.53
JEL Classification: J40; J63**Столярук Х. С., Давидова Д. Ю.****Проблеми аутсорсингу персоналу та напрями їх вирішення**

Статтю присвячено апробації методики проведення аналізу проблем аутсорсингу персоналу з боку компанії-провайдера, а також розробці рекомендацій на основі виявлених проблем. Сформульовано ряд можливих типових для аутсорсингових компаній проблем, на дослідження та вирішення яких спрямовано мету статті, зокрема: наявність анульованих замовлень; скорочення частки замовлень на постійну проектну зайнятість серед кваліфікованих категорій персоналу; скорочення частки замовлень тимчасового персоналу; складнощі із утриманням клієнтів; тривалий час закриття вакансій на кваліфікованих працівників. Зазначені проблеми було сформульовано на основі аналізу: розподілу замовлень за причинами анулювання; кількості закритих замовлень персоналу на тимчасову зайнятість та постійні вакансії; кількості компаній за тривалістю співпраці; термінів закриття вакансій за типами позицій; середнього терміну закриття 1 вакансії залежно від категорій персоналу та рангу рекрутера. На основі виявлених під час аналізу проблем було розроблено й обґрунтовано рекомендації із розрахунком можливих витрат на запровадження рекомендованих заходів. З-поміж них: покращення якості ведення соціальних мереж, реклама власного бренду; юридичний супровід договірної співпраці; розробка системи знижок на послуги або надання додаткових послуг; запровадження систем із роботи з персоналом тощо. Наведено розрахунки прогнозованих значень показників економічної ефективності компанії після запровадження рекомендованих заходів та описано можливий соціальний ефект. Передбачено, що прогнозований економічний ефект характеризуватиметься збільшенням прибутку компанії на 5,6 % за пропорційного збільшення суми витрат, а також збільшенням чистого прибутку.

Ключові слова: аутсорсинг персоналу, компанія-провайдер, персонал-технології, тимчасовий персонал, постійна зайнятість.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-295-302>

Рис.: 5. **Табл.:** 4. **Формул.:** 1. **Бібл.:** 11.

Столярук Христина Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: kristina_stolyaruk@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9264-2024>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1910897/kristina-stolyaruk/>

Давидова Дарія Юріївна – студент, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: dasha.davydova1@gmail.com

УДК 331.53
JEL Classification: J40; J63**Столярук К. С., Давидова Д. Ю. Проблемы аутсорсинга персонала и пути их решения**

Статья посвящена апробации методики проведения анализа проблем аутсорсинга персонала со стороны компании-провайдера, а также разработке рекомендаций на основе выявленных проблем. Сформулирован ряд возможных типичных для аутсорсинговых компаний проблем, на исследование и решение которых направлена цель статьи, в частности: наличие аннулированных заказов; сокращение доли заказов на постоянную проектную занятость среди квалифицированных категорий персонала; сокращение доли заказов временного персонала; сложности с удержанием клиентов; длительное время закрытия вакансий квалифицированных работников. Указанные проблемы были сформулированы на основе анализа: распределения заказов по причинам аннулирования; количества закрытых заказов персонала на временную занятость и постоянные вакансии; количества компаний по продолжительности сотрудничества; сроков закрытия вакансий по типам позиций; среднего срока закрытия 1 вакансии в зависимости от категорий персонала и ранга рекрутера. На основе выявленных в ходе анализа проблем были разработаны и обоснованы рекомендации по расчету возможных расходов на внедрение рекомендованных мероприятий. Среди них: улучшение качества ведения социальных сетей, реклама собственного бренда; юридическое сопровождение до-

UDC 331.53
JEL Classification: J40; J63**Stolyaruk K. S., Davydova D. Y. Problems of Personnel Outsourcing and Ways to Solve them**

The article deals with the approval of the methodology for analyzing problems of personnel outsourcing by a provider company as well as the development of recommendations based on the problems revealed. The study aims at solving the identified possible problems that are typical for outsourcing companies, in particular: presence of withdrawn orders; reduction in the share of orders for employment in permanent projects of qualified categories of personnel; reduction in the share of orders for temporary personnel; difficulties with retaining customers; long time to fill vacancies with qualified workers. These problems are identified based on the analysis of breaking down the orders by reasons of withdrawal; number of closed personnel orders for temporary employment and permanent vacancies; number of companies by duration of cooperation; terms of filling vacancies by type of position; average time for filling 1 vacancy, depending on the category of personnel and the rank of the recruiter. Based on the problems identified during the analysis, recommendations for calculating possible cost of implementing the suggested measures is developed and substantiated. The measures include improving the quality of social networks, advertising your own brand; providing legal support for contractual cooperation; developing a system of discounts for services or rendering additional services; introducing HR management systems, etc. The calculations of the forecast values of

говорного співробітництва; розробка системи скидок на услуги или предоставление дополнительных услуг; введение систем по работе с персоналом и т. п. Представлены расчеты прогнозируемых значений показателей экономической эффективности компании после внедрения рекомендованных мероприятий, и описан возможный социальный эффект. Предполагается, что прогнозируемый экономический эффект будет характеризоваться увеличением прибыли компании на 5,6 % пропорционально увеличению суммы расходов, а также увеличением чистой прибыли.

Ключевые слова: аутсорсинг персонала, компания-провайдер, персонал-технологии, временный персонал, постоянная занятость.

Рис.: 5. **Табл.:** 4. **Формул.:** 1. **Библ.:** 11.

Столярук Кристина Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: kristina_stolyaruk@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9264-2024>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1910897/kristina-stolyaruk/>

Давыдова Дария Юрьевна – студент, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: dasha.davydova1@gmail.com

the company's performance indicators after the implementation of the suggested measures are presented, and the possible social effect is described. It is assumed that the forecast economic effect will be characterized by a 5.6 % increase in the company's profit proportionally to the increase in the amount of expenses as well as an increase in the net profit.

Keywords: personnel outsourcing, provider company, personnel review technology, temporary personnel, permanent employment.

Fig.: 5. **Tabl.:** 4. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 11.

Stoliaruk Khrystyna S. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: kristina_stolyaruk@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9264-2024>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1910897/kristina-stolyaruk/>

Davydova Daria Yu. – Student, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: dasha.davydova1@gmail.com

Вступ. Тема аутсорсингу персоналу є дуже актуальною на сучасному етапі розвитку ринку праці та економіки світу в цілому. Кожна компанія залучає всі можливі засоби для скорочення витрат та оптимізації роботи, в чому дуже часто може допомогти саме аутсорсинг. Він дозволяє скоротити витрати часу та коштів на пошук, утримання, мотивацію персоналу, що залучається, та направити ці ресурси на виконання профільних задач. Глибинне дослідження цього питання дозволить актуалізувати його зиски, а також збільшити популярність серед вітчизняних компаній.

Якщо аналізувати ці послуги, то вони більш широко розкривають поняття зовнішнього залучення персоналу та взагалі використання праці «нестандартними» способами, і хоча практика застосування цих методів у світі триває вже з середини ХХ століття, в Україні ці процеси ще знаходяться на етапі становлення та поступового поширення серед підприємств [8]. Однак швидке впровадження нових технологій, нових форм організацій виробництва, скорочення і навіть зникнення окремих підприємств, виникнення нових сфер зайнятості, комп'ютери, електронне спілкування та Інтернет змінюють способи ведення бізнесу і взаємодію людей у процесі управління персоналом на підприємстві. Обґрунтування необхідності розвитку цієї системи дає поштовх для застосування на сучасних підприємствах побудови нових інноваційних технологій та методів використання трудових ресурсів [2].

Основною метою управлінських персонал-технологій є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом, що досягається через пошук і застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління шляхом виключення окремих видів діяльності чи операцій, зокрема тих, які не є необхідними для

досягнення поставленої мети та вирішення управлінських завдань. Саме персонал-технології дають мінімізувати витрати на управління персоналом підприємства, що сприяє підвищенню ефективності його використання [6].

Аутсорсинг дозволяє отримати як матеріальні, так і нематеріальні вигоди: по-перше, багато аутсорсерів працюють за спрощеною системою оподаткування, що дозволяє значно заощадити власні кошти і зменшити прямі витрати клієнта; по-друге, в деяких ситуаціях керівництво організації намагається обмежити найм співробітників, зберігаючи існуючий кількісно-якісний склад працюючих; по-третє, економічно доцільним є можливість дистанційного використання співробітників, особливо для ІТ-компаній, що дозволяє значно економити на орендній платі, обладнанні робочих місць та ін. Також при аутсорсингу додаткові вигоди пов'язані з відсутністю витрат на пошук і навчання співробітників, оформлення трудових відносин [5]. Однак варто всебічно підходити до аналізу аутсорсингу, перш ніж рекомендувати компаніям використовувати різноманітні персонал-технології, адже вони мають не тільки вигоди, а й недоліки та не завжди очевидні мінуси компаній-провайдерів. Крім того, приймаючи рішення про аутсорсинг персоналу, компанія має враховувати різноманітні організаційні та фінансові аспекти своєї діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню аутсорсингу персоналу приділяють у своїх працях увагу такі науковці, як: Цимбалюк С. О., Шкода Т. Н., Геліч Н. В., Третяк О. П., Козак К. Б., Дашко І. М. та інші. У трактуванні цього поняття побутує переважно така точка зору: «аутсорсинг – цілеспрямоване виділення і передавання певних функцій чи видів діяльності зовнішній організації» [7]. Публікації іноземних авторів, як-от DR P.G.Aquinas,

доповнюють вітчизняні надбання у цій царині: «аутсорсинг людських ресурсів є діяльністю, яка вимагає укладення договорів на ті види діяльності, які тепер не виконуються компанією-замовником самостійно, а покладені на іншого виконавця» [9].

У своїх публікаціях науковці досліджують різні персонал-технології, порівнюючи їх із аутсорсингом, визначають переваги та недоліки застосування цих послуг, визначають критерії вибору компанії-провайдера та інші аспекти. Так, зокрема, Козак К. Б., Мироненко Б. В. зазначають: «аутсорсинг трудових процесів можна рекомендувати в тому випадку, коли виконання деяких функцій ускладнює вирішення основних завдань та цілей компанії. При цьому компанія повинна передавати частину обов'язків з управління персоналом лише тій організації, що здатна надавати високоякісні послуги за наявності кваліфікованих спеціалістів у своєму штаті. За умови невідповідального вибору партнера для співробітництва існує досить високий ризик низької якості робіт, що опосередковано впливає на імідж організації та може призвести до значних фінансових втрат [3]. А Геліч Н. В. вказує на критерії вибору аутсорсингової компанії, за якими необхідно оцінити досвід роботи у доборі персоналу, популярність і репутацію агентства та визначити професіоналізм аутсорсера за такими критеріями: надійність виконання певних функцій; чіткість і своєчасність реалізації замовлень; відповідність аутсорсера вимогам клієнта; налагодженість системи комунікацій між агентством і клієнтами; наявність взаємодовіри між замовником і виконавцем; досвід, професіоналізм та індивідуальні якості аутсорсера; співвідношення вартості та якості наданих послуг; умови оплати праці та гарантії [1].

Однак не достатньо досліджень присвячено аналізу проблем щодо надання послуг з аутсорсингу персоналу й оцінки ефективності організації такої діяльності саме з боку компанії-провайдера.

Основну змістовну канву статті присвячено реалізації мети – визначити найбільш типові проблеми в організації та наданні аутсорсингових послуг з боку компаній-провайдерів і розробити рекомендації щодо їх вирішення та подальшого підвищення ефективності.

Виклад основного матеріалу. Залучення та здійснення аутсорсингу для компанії є багатоступінчатою системою, яка вимагає часу та зусиль як від самої компанії-замовника, так і від компанії-провайдера, оскільки потрібно пройти певні етапи та безперервно підтримувати якісні трудові стосунки із виконанням всіх поставлених задач з обох сторін. З боку виконавця – задачею з якісного виконання власних обов'язків, окреслених договором, проте з боку замовника також потрібно здійснювати виплати за послуги аутсорсингу, реагувати на всі питання чи дії, які виконує провайдер залежно від характеру аутсорсингу тощо.

Компанія може також розраховувати загальні витрати на аутсорсинг одного працівника (формула 1) за розробкою американської дослідної компанії «GVN»:

$$S_p = S_s + S_k = K_p \cdot S_m \cdot K_m + P_r \cdot K_p \cdot S_m \cdot K_m \quad (1)$$

де S_p – загальні витрати на аутсорсинг одного співробітника;

S_s – сума витрат на заробітну плату спеціаліста, взятого за договором аутсорсингу;

S_k – витрати на винагороду аутсорсинговій компанії;

K_p – підвищувальний коефіцієнт зарплати аутсорсингового співробітника (від 1,5 до 2,5);

S_m – середньоринкове значення місячної зарплати відповідної категорії спеціалістів;

K_m – кількість місяців аутсорсингу співробітника;

P_r – відсоток від зарплати для розрахунку з аутсорсинговою компанією (від 20 % до 35 %) [4].

При використанні аутсорсингу організація аналізує і ціну залучення цієї послуги. Вона може відрізнитись залежно від розміру та виду використання послуги, однак якщо говорити про аутсорсинг персоналу – рекрутинг, то зазвичай ціна становить від 2 % до 10 % від місячного окладу працівника. Або це може бути фіксована ціна на місяць за кожного працівника [10].

Підприємство має визначити основні показники, за якими воно буде розраховувати ефективність залучення аутсорсингу, оскільки без цього воно зустрінеться з проблемами при аналізі власної діяльності та розрахунку доцільності витрат на цей вид діяльності. Тому, як зазначає Mcivor Roman, вона має відштовхуватись від власної стратегії розвитку та виду діяльності, який вона планує віддати на обслуговування сторонній компанії [11].

Використання аутсорсингу дозволяє компанії вивести або, навпаки, залучити до діяльності у власній компанії персонал, який потрібен для виконання певних функцій, проте утримання цього фахівця на постійній основі у власному штаті не є економічно вигідним для компанії, тому для цього вона використовує зовнішні ресурси. Однак, перш ніж обирати компанію-провайдера та оцінювати ефективність її діяльності, компанія-замовник має пройти «підготовчі» етапи: провести внутрішній аналіз роботи та визначити основні ділянки, що потребують покращення, або які функції мають бути виконані; зробити оцінку та прорахувати витрати на виконання роботи самостійно та за рахунок зовнішніх провайдерів; визначення цілі компанії та мети залучення необхідних спеціалістів, а саме характер роботи та термін залучення персоналу; підготувати всі необхідні документи, договори та власне винести остаточне рішення про ухвалення угоди із провайдером; кінцевим пунктом є використання аутсорсингу.

Реалізуючи поставлену у статті мету, ми провели аналіз організації та надання послуг з аутсорсингу персоналу на прикладі однієї відомої за рейтингами українських компаній-провайдерів. Даний аналіз дозволив сформулювати перелік можливих типових проблем аутсорсингових компаній (рис. 1).

Першою проблемою, яку ми виявили, є наявність анульованих замовлень серед всіх, що надходять до роботи, оскільки статистика із анульованих замовлень негативно впливає на статистику діяльності компанії та має бути скорочена максимально.

Основні причини, через які відбувається анулювання замовлень, наведено на рис. 2. Було виявлено, що 52 % із анульованих замовлень сталися через закриття компанією вакансії внутрішнім кандидатом. Та в близько 11 % випадків замовник не розглядав запропонованих кандидатів. Така статистика може свідчити про те, що кандидати, яких пропонувала компанія, не відповідали вимогам або не задовольняли замовника. Однак це трапляється також і че-

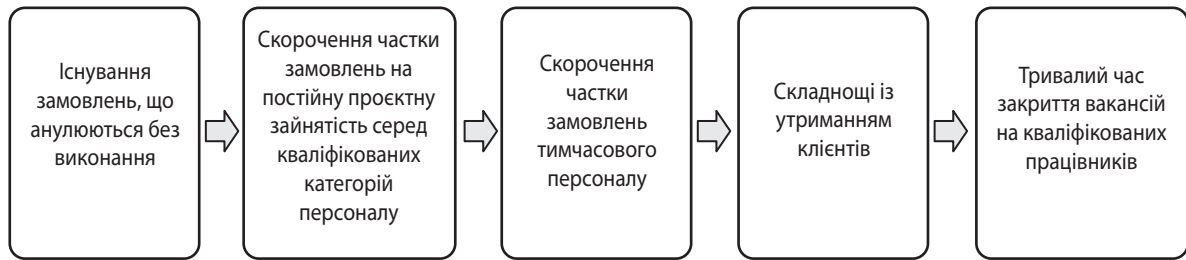


Рис. 1. Можливі типові проблеми в діяльності аутсорсингових компаній

Джерело: розроблено автором на основі даних досліджуваної компанії-провайдера аутсорсингових послуг

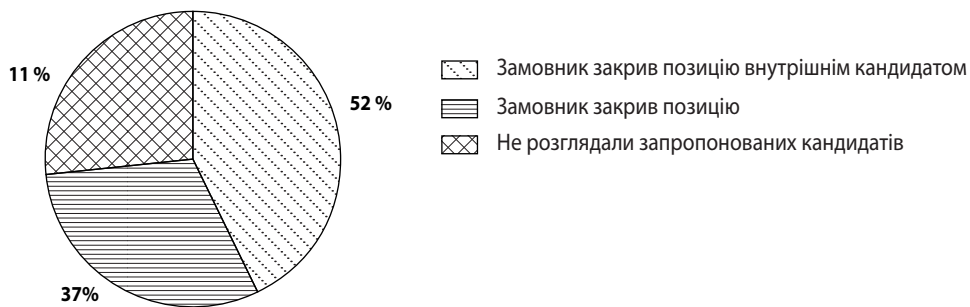


Рис. 2. Розподіл замовлень за причинами анулювання у 2019 р. (у % до загальної кількості анульованих замовлень)

Джерело: розроблено автором на основі даних досліджуваної компанії-провайдера аутсорсингових послуг

рез замовника, оскільки навіть після надання замовлення на персонал, він продовжує займатись самостійним пошуком кандидатів і іноді може закрити вакансію швидше, ніж аутсорсингова компанія.

Водночас практики виділяють ряд обмежень застосування аутсорсингу в діяльності компанії-замовників аутсорсингових послуг: зростання залежності компанії-замовника від надання аутсорсингових послуг консалтинговою компанією, що може призвести до економічної неефективності їх співпраці; тривале застосування аутсорсингу негативно впливатиме на корпоративну культуру компанії-замовника, оскільки тимчасові працівники, як правило, не асоціюють себе з цією компанією, що призводить до зменшення мотивуючого впливу, падіння продуктивності праці; використання аутсорсингу для скорочення штату, що супроводжується переведенням працівників до розряду тимчасових, створює небезпеку для працівників щодо можливих покарань і звільнень з роботи [5].

Для того щоб зменшити цю проблему, доцільно проводити більш детальний юридичний супровід співпраці із замовником. Це потрібно для того, щоб у випадку анулювання замовлень із провини замовника, яке не стосується форс-мажорних обставин, що зазначені в договорі, замовник сплачував компенсацію, оскільки це прямо впливає на ефективність діяльності спеціалістів відділу рекрутингу. Однак покращення мають стосуватись і технічних умов роботи спеціалістів для збільшення швидкості та якості їх роботи.

Далі ми проаналізували те, яким чином може скорочення клієнтів та анулювання замовлень впливати на кількість закритих вакансій, динаміку яких за 2017–2019 рр. видно на рис. 3 та 4.

Отже, після 2018 року скоротились замовлення як на тимчасову зайнятість (особливо видно серед 1 категорії персоналу), так і на постійні вакансії, проте серед 2 та 3 категорій персоналу, що є кваліфікованими.

Для того щоб динаміка замовлень перестала бути від'ємною, потрібно працювати над утриманням клієнтів і займатись пошуком нових.

Також аналіз показав, що компанія може мати складнощі із утриманням вже наявних клієнтів, динаміку співпраці із якими показано на рис. 5.

Слід зазначити, що термін співпраці із аутсорсинговими компаніями здебільшого становить лише 1 або 2 роки із аналізованих (25 компаній, 58%), та тільки 11 компаній (42%) співпрацювали протягом 3 років. Може бути доцільним розробити та запровадити систему знижок на послуги або надавати безкоштовні додаткові послуги, починаючи з 4 року співпраці.

Та ще одним важливим питанням є висока тривалість закриття вакансій кваліфікованих категорій персоналу. Ця проблема прямо впливає на усі попередні, а тому потребує вирішення. Середні терміни закриття вакансій за типом позиції зображені в табл. 1, з якої видно, що найбільше часу приділяється на пошук 2 та 3 категорії персоналу, які є кваліфікованими та висококваліфікованими.

Ці терміни складають близько 1–1,5 міс. на 2 категорію та 2–3 міс. – на 3 категорію. Це може траплятися через недостатньо модернізовані технічні умови праці, які сповільнюють роботу рекрутерів, а також через збільшення навантаження на них. У табл. 2 показані середні терміни на закриття 1 вакансії залежно від категорії персоналу та рангу рекрутера. І за динамікою протягом 3 років (окрім 2018 р.) терміни закриття вакансій скорочуються і залежно

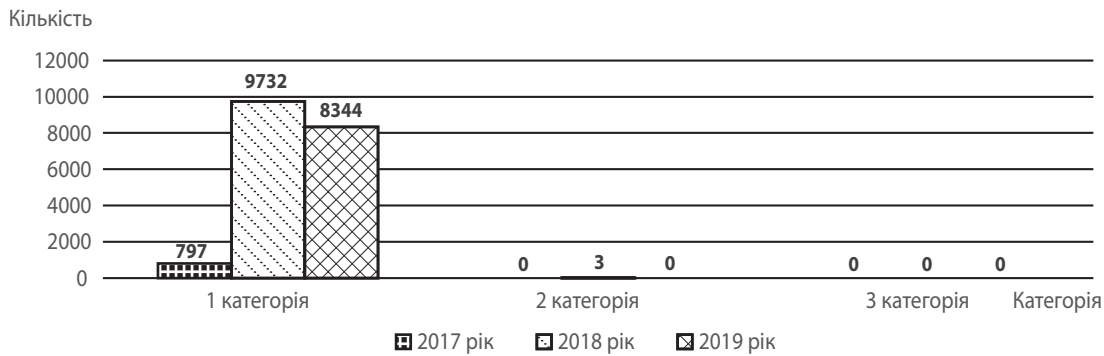


Рис. 3. Кількість закритих замовлень персоналу на тимчасову зайнятість за 2017–2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних досліджуваної компанії-провайдера аутсорсингових послуг

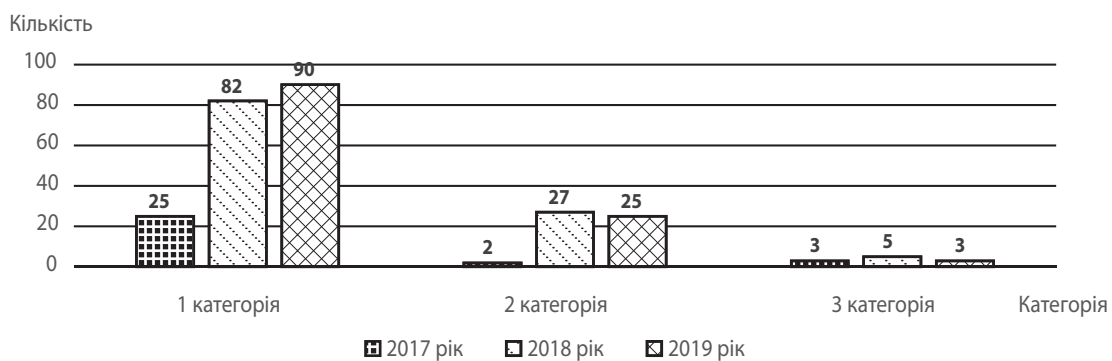


Рис. 4. Кількість закритих замовлень персоналу на постійні вакансії у проекті за 2017–2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних досліджуваної компанії-провайдера аутсорсингових послуг

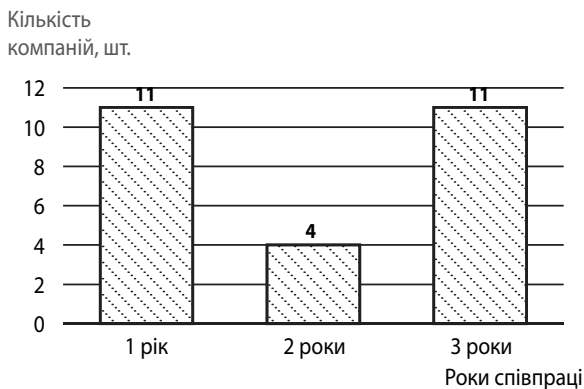


Рис. 5. Кількість компаній за тривалістю співпраці за 2017–2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних досліджуваної компанії-провайдера аутсорсингових послуг

від рангу спеціаліста збільшується його навантаження і збільшується кількість вакансій в роботі.

Щоб покращити цю ситуацію, доцільно ввести в компанії додаткові програмні рішення для роботи рекрутерів, як Clever Staff, однак потрібно розрахувати витрати на його запровадження, а також витрати на купівлю преміум-акаунтів у мережі LinkedIn для рекрутерів для розширення їх зони роботи із кандидатами на кваліфіковані посади. Витрати на ці заходи можуть становити 541,2 тис. грн щоріч-

но, що є великою сумою, проте ефективність від їх запровадження має перевищити витрати в наступних періодах. У табл. 3 наведено обґрунтування цих і вищезазначених рекомендацій.

Відповідно до розрахунків і планових показників розвитку компанії в 2020 році прибуток має збільшитись на 5,6 % порівняно із 2019 роком, відповідно до цього збільшиться і сума витрат на 6,8 %, оскільки будуть введені рекомендаційні заходи. Але оскільки ці показники збільшуються пропорційно, то, відповідно, і збільшується чистий прибуток компанії, що однозначно є позитивною динамікою. Однак має скоротитись рентабельність компанії, яка може збільшуватись в наступних періодах, після того, як почне збільшуватись продуктивність праці спеціалістів. Ці дані наведено у таблиці 4.

Якщо говорити про соціальну ефективність від запропонованих заходів, то вона має бути позитивною, через те, що всі заходи направлені на покращення умов роботи, зміцнення бренду роботодавця, що неодмінно має відображатись на мотивації роботи персоналу компанії, соціально-психологічному кліматі та задоволеності роботою.

Таким чином, проведений аналіз діяльності компанії-провайдера аутсорсингових послуг дозволив краще зрозуміти процеси надання цих послуг та механізмів роботи із персоналом. Знайдені проблеми та запропоновані рекомендації можуть бути втілені на практиці та сприяти розвитку компанії досліджуваного напрямку.

Таблиця 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.

Джерело: розроблено автором на основі даних досліджуваної компанії-провайдера аутсорсингових послуг

Таблиця 2

Середній термін закриття 1 вакансії залежно від категорій персоналу та рангу рекрутера за 2017–2019 рр.

Посада	Категорія вакансії	Норма закриття вакансій у місяць, шт.	Середній термін закриття 1 вакансії, дні			Абсолютні зміни, дні		
			2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
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

Джерело: розроблено автором на основі даних досліджуваної компанії-провайдера аутсорсингових послуг

Таблиця 3

Рекомендації та їх обґрунтування відповідно до виявлених проблем аутсорсингу персоналу

Проблема	Причина виникнення	Рекомендації до вирішення
1	2	3
1) Скорочення кількості замовників	<ul style="list-style-type: none"> Завершення проєкту співпраці 	<ul style="list-style-type: none"> Покращення якості ведення соціальних мереж Реклама власного бренду
2) Частка анульованих замовлень	<ul style="list-style-type: none"> Час та терміни закриття вакансій Зовнішня самостійна робота замовника над закриттям вакансії 	<ul style="list-style-type: none"> Юридичний супровід договірної співпраці між компаніями із введенням додаткових компенсацій у випадку «не форс-мажорних» обставин
3) Короткий строк співпраці із клієнтами	<ul style="list-style-type: none"> Скорочення чисельності замовників Більше 50 % компаній співпрацюють лише 1 та 2 роки 	<ul style="list-style-type: none"> Розробка системи знижок на послуги або надання додаткових послуг з 4 року співпраці Для того щоб врахувати загальні витрати на цю знижку (з 14 % до 12 %) із даних 2019 року, потрібно врахувати, що прибуток був у розмірі 19 795 тис. грн, 2 % від якого складає 395891,7 грн
4) Час і терміни закриття вакансій	<ul style="list-style-type: none"> Недостатнє технічне та програмне забезпечення місць рекрутерів Збільшення навантаження на спеціалістів 	<ul style="list-style-type: none"> Норми для постійного оновлення бази даних на найбільш затребувані категорії персоналу Запровадження систем із роботи з персоналом (HRM-системи) Збільшення пізнаваності компанії для напрацювання актуальних каналів залучення персоналу Регулювання навантаження працівників

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> Якісне використання джоб-сайтів та соц. мереж Запровадження корпоративної програми для пошуку та підбору персоналу коштує 640\$ на місяць при тарифі до 20 осіб. Тобто це приблизно 17200 грн на місяць (за курсом – 27 грн). Якщо це придбання преміум-акаунтів в LinkedIn, то їх ціна складає 74 євро за 1 робочу сторінку в місяць. Якщо порахувати вартість на 13 рекрутерів, то це складає близько 888 євро або 27898 грн на місяць (курс – 29 грн)
5) Низький рівень популярності аутсорсингу персоналу в Україні	<ul style="list-style-type: none"> Відносно короткий час історії розвитку аутсорсингу на території України Відставання в технологіях та розвитку аутсорсингу від країн Європи або інших розвинених країн світу Низька усвідомленість переваг аутсорсингу серед середніх і малих компаній України 	<ul style="list-style-type: none"> Ініціативи освітніх заходів спільно з компаніями-конкурентами Рекламні кампанії про діяльність агентств та їх переваги серед потенційних замовників Якщо у вигляді онлайн-реклами, то її вартість розміщення може скласти сумарно на різних ресурсах, таких як Facebook, Youtube, Google та інших, близько 20–25 тис. грн, але потрібно врахувати вартість зйомки відео або розробки рекламних постів для мереж, що також може коштувати від 75 до 100 тис. грн за декілька відео

Джерело: розроблено автором

Таблиця 4

Прогнозоване значення показників економічної ефективності компанії після запровадження рекомендованих заходів

	2019 – Факт.	2020 – 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

Джерело: розроблено автором на основі даних досліджуваної компанії-провайдера аутсорсингових послуг

Висновки. В результаті проведеного аналізу ми дійшли висновків, що необхідно запроваджувати гнучку політику співпраці компаній-провайдерів аутсорсингових послуг із клієнтами та спонукати до довготривалих відносин за допомогою бонусної системи та підтримки власної діяльності якісним юридичним супроводом.

Загально для галузі аутсорсингових послуг варто проводити освітні та рекламні заходи із популяризації та ознайомлення із таким видом послуг, оскільки великий відсоток компаній продовжують залучати всіх необхідних фахівців самостійно і не усвідомлюють, що цим можуть займатись спеціалізовані агенції. Ця низка заходів є вартісною, тому для цього потрібно залучати спільні зусилля компаній однієї галузі і проводити рекламну кампанію. Це буде працювати в тривалій перспективі, що є позитивною динамікою для галузі.

Таким чином, можна зазначити, що галузь аутсорсингу розвивається та є перспективною в умовах ринкової конкуренції та постійному бажанні зменшувати видатки й оптимізувати діяльність. Перспективами подальших досліджень за цим напрямком є: питання модернізації якості надання послуг і популяризація галузі на національному рівні. Це вимагає додаткових зусиль від всіх компаній в галузі, проте має перспективу для їх розвитку. Також це ви-

магає і методичного супроводу діяльності аутсорсингових компаній, щоб практичне застосування спиралось на наукове підґрунтя.

ЛІТЕРАТУРА

- Геліч Н. В. Переваги та недоліки використання аутсорсингових послуг. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2012. Вип. 32. Ч. II. С. 28–31.
- Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 9. С. 37–41.
- Козак К. Б., Мироненко Б. В. Специфіка застосування інструментів аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу в системі управління персоналом. *Food Industry Economics*. 2019. № 11 (1). DOI: 10.15673/fe.v11i1.1297
- 16 компаний с офисами в Украине – в топ-100 мировых аутсорсеров. URL: <https://tech.liga.net/technology/novosti/16-kompaniy-s-ofisami-v-ukraine---v-top-100-mirovyh-autsorerov>
- Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

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

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

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

9. DR Aquinas P. G. Human Resource Management: Principles and practice. URL:<https://books.google.com.ua/books?id=c5p7mQUcKcEC&pg>

10. How Much Does HR Outsourcing Cost? URL: <https://www.costowl.com/b2b/human-resources-hr-outsourcing-cost.html>

11. 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.

REFERENCES

Dashko, I. M. "Rozvytok innovatsiynykh tekhnolohii upravlinnia personalom na pidpriemstvakh u suchasnykh umovakh hospodariuvannia" [Development of Innovative Technologies of Personnel Management at the Enterprises in Modern Economic Conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 9 (2016): 37-41.

DR Aquinas, P. G. "Human Resource Management: Principles and practice". <https://books.google.com.ua/books?id=c5p7mQUcKcEC&pg>

"How Much Does HR Outsourcing Cost?" <https://www.costowl.com/b2b/human-resources-hr-outsourcing-cost.html>
Havrysh, O. A. et al. *Tekhnolohii upravlinnia personalom* [Personnel

Management Technologies]. Kyiv: NTUU «KPI imeni Ihoria Sikorskoho», 2017.

Helich, N. V. "Perevahy ta nedoliky vykorystannia autsorsynhovykh posluh" [Advantages and Disadvantages of Using Outsourcing Services]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU*, vol. II, no. 32 (2012): 28-31.

Kozak, K. B., and Myronenko, B. V. "Spetsyfika zastosuvannia instrumentiv autsorsynhu, autstafinhu ta lizynhu v systemi upravlinnia personalom" [The Specifics of the Use of Outsourcing, Outstaffing and Leasing Tools in the Personnel Management System]. *Food Industry Economics*, no. 11(1) (2019).

DOI: 10.15673/fie.v11i1.1297

Mcivor, R., Humphreys, P. K., and Wall Mr, A. P. "A study of performance measurement". *Research executive summaries series*, vol. 4, no. 3 (2009).

Shkoda, T. N. "Tendentsii rozvytku autsorsynhu v upravlinni personalom pidpriemstv" [Trends in the Development of Outsourcing in Personnel Management of Enterprises]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury (ekonomichni nauky)*, no. 32 (2011): 140-146.

Tretiak, O. P. "Suchasni personal-tekhnohii u systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi" [Modern Personnel Technologies in the Personnel Management System at the Enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 24.4 (2014): 389-397.

Tymbaliuk, S. O. *Tekhnolohii upravlinnia personalom* [Personnel Management Technologies]. Kyiv: KNEU, 2009.

"16 kompaniy s ofisami v Ukraine - v top-100 mirovykh autsorserov" [16 Companies with Offices in Ukraine are Among the World's Top 100 Outsourcers]. <https://tech.liga.net/technology/novosti/16-kompaniy-s-ofisami-v-ukraine---v-top-100-mirovykh-autsorserov>

Стаття надійшла до редакції 18.05.2020 р.