

**«Аутсорсинг у сучасному кадровому  
менеджменті підприємства  
(на прикладі Корпорації «ТСМ Груп»)»**

# ***Мета, предмет та об'єкт дослідження***

## **Мета**

- Критичне узагальнення теоретико-методичних основ та розробка науково-практичних рекомендацій щодо запровадження аутсорсингових технологій у сферу менеджменту персоналу «ТСМ Груп».

## **Об'єкт**

- Процеси управління персоналом підприємства «ТСМ Груп» в умовах організаційних змін.

## **Предмет**

- Теоретико-методичні аспекти та науково-прикладні сценарії аутсорсингу у сфері менеджменту персоналу.

# Порівняння переваг та недоліків єдиних форм

## зайнятості

- 
- 
- 1) провайдер може виконувати процеси в компанії краще, дешевше за компанію-замовника послуг
  - 2) оптимізація і стандартизація бізнес-процесів
  - 3) підвищення фінансової ефективності бізнесу
  - 4) зменшення навантаження на кадрову службу
  - 5) зниження залежності від співробітників
  - 6) оптимізація чисельності персоналу

### Аутсорсинг

- 
- 
- 1) загроза невиконання конфіденційності
  - 2) загроза банкрутства аутсорсингової компанії

- 
- 
- 1) співробітництво з минулими працівниками
  - 2) підтримка лояльності співробітників.
  - 3) підтримка позитивного іміджу підприємства

### Аутплейсмент

- 
- 
- 1) необмеженість в часі при виконанні завдань
  - 2) відсутність в працевлаштуванні співробітника
  - 3) вірогідність відмови працівника від завдання

- 
- 
- 1) залучення іноземних фахівців,
  - 2) підприємство-виконавець бере на себе забезпечення співробітника мобільним зв'язком, транспортом

### Аутстафінг

- 
- 
- 1) підприємство-замовник стає повністю залежним від виконавця

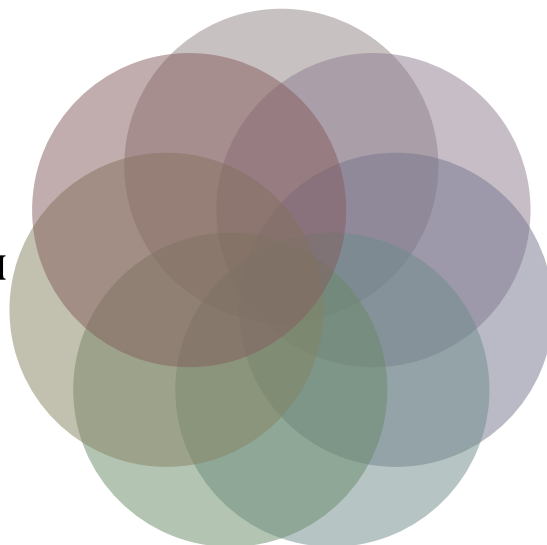


**Доступ до  
нових знань  
13%**



**Забезпечення  
трансформації  
технологій 14%**

**Реструктуризація  
чи злиття  
8%**



**Зниження  
витрат  
21%**

**Підвищення  
капіталізації  
12%**

**Управління  
процесами  
11%**



# Переваги та ризики аутсорсингу як інструменту організаційних змін-2

| Функції, делеговані підприємством-замовником агенції зайнятості                                                                              | Зиски підприємства-замовника                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Підбір персоналу</b>                                                                                                                      | Скорочується час на пошук і заміну кандидатів на вакансію                                                                                                                   |
| <b>Розширення інформації про розподіл робочих місць та продуктивність на ринку праці</b>                                                     | Зниження витрат на пошук та підбір персоналу                                                                                                                                |
| <b>Укладання трудових відносин (договорів, контрактів)</b>                                                                                   | Скорочується час на узгодження інтересів сторін, підвищується гнучкість у регулюванні трудових відносин                                                                     |
| <b>Навчання персоналу</b>                                                                                                                    | Можливість зниження витрат                                                                                                                                                  |
| <b>Заміна, переміщення, кар'єрне просування працівників, робота з кадровим резервом і т. ін.</b>                                             | Підвищується продуктивність праці, скорочуються витрати на звільнення (переміщення), утримання працівників, зростає мобільність працівників і гнучкість відносин зайнятості |
| <b>Юридичний контроль над відносинами з працівниками</b>                                                                                     | Зниження витрат на врегулювання відносин зайнятості, конфліктів і т. ін. Виведення відносин із працівником з тіні                                                           |
| <b>Контроль над роботою бухгалтерії і бухгалтерською документацією за напрямками: заробітна плата, відпустки, соціальні виплати, податки</b> | Економія витрат з бухгалтерської діяльності                                                                                                                                 |
| <b>Контроль над роботою фахівців з персоналу, за кадровою документацією</b>                                                                  | Економія витрат з кадрової діяльності                                                                                                                                       |
| <b>Координація роботи кадрової служби і бухгалтерії</b>                                                                                      | Економія витрат з кадрової і бухгалтерської діяльності, можливість зосередитися на досягненні основних цілей у бізнесі                                                      |
| <b>Оптимізація витрат на управління продуктивністю праці</b>                                                                                 | Зниження ризиків та витрат, пов'язаних з невпевненістю у продуктивності праці працівників первинного сегмента ринку праці з безстроковими контрактами                       |

# Напрямки мінімізації ризиків між Замовником та Виконавцем

- Проведення аналізу щодо кожного з етапів впровадження
- Укладення статті в угоді про відповідальність втрати конфіденційної інформації
- Чітке формулювання мети, завдань та кінцевого результату
- Моніторинг послуг та оцінка кінцевого результату
- Передбачати можливість відчуження створеної аутсорсером продукції/послуги у власність підприємства
- Використання рекомендацій партнерів
- Введення контролю за процесом і ефективністю реалізації переданих функцій



- Проведення співбесід зі співробітниками про організаційні зміни та акцентування на їх перевагах для них, навчання персоналу, своєчасне інформування та пояснення щодо переваг
- Виконання економічних розрахунків щодо доцільності переходу на аутсорсинг
- Прийняття відповідальності за кінцевий результат
- Прийняття відповідальності за непорозуміння



**ЗАМОВНИК**  
(КЛІЄНТ)



**ВИКОНАВЕЦЬ**  
(АУТСОРСИНГОВА  
КОМПАНІЯ)

# ***Етапи переходу на аутсорсинг у кадровому менеджменті***

## **КРОК 1:**

**визначаємо чисельність працівників різних професій на кожному підприємстві, використовуючи міжнародну класифікацію професій ISCO-88 1-ого Створюємо зв'язок аутсорсингу з професійною реструктуризацією на рівні фірми.**

## **КРОК 2:**

**вивчаємо взаємозв'язок між аутсорсингом і сприйняттям його використання працівниками, що працюють на підприємстві.**

## **КРОК 3:**

**вивчаємо взаємозв'язок між професійною реструктуризацією та добробутом співробітників.**

# Загальна організаційно-економічна характеристика Корпорації «ТСМ Груп»

- Корпорація «ТСМ Груп» створена в 2010 році в результаті реорганізації Корпорації «Трансекспо» (рік заснування – 1993) та компаній, які входили до неї. До складу Корпорації «ТСМ Груп» входять компанії, кожна з яких веде роботу у виділеному напрямку, що забезпечує високий професіоналізм і якість виконання замовлень.

- Корпорація «ТСМ Груп» включає в себе такі структурні одиниці:

ТОВ «СтілАрм»,  
ТОВ «ТІСО Продакшин»,  
ТОВ «ТіСО Сервіс»,  
ТОВ «ТіСО Дизайн».



Готель «Хаят»

Київська регіональна митниця



«Поділ-плаза»

Київський Пивоварний завод



Рівненська АЕС  
ЫВНЕНСЬКА АЕС

Супермаркет «МЕТРО»  
Супермаркет «МЕТРО»



Спорткомплекс «Олімп»

Міністерство транспорту



ВЦ «ЕкспоПлаза»

ТЦ «Мандарин Плаза»



Чорнобильська АЕС

Поштамт

Дніпровська АЕС

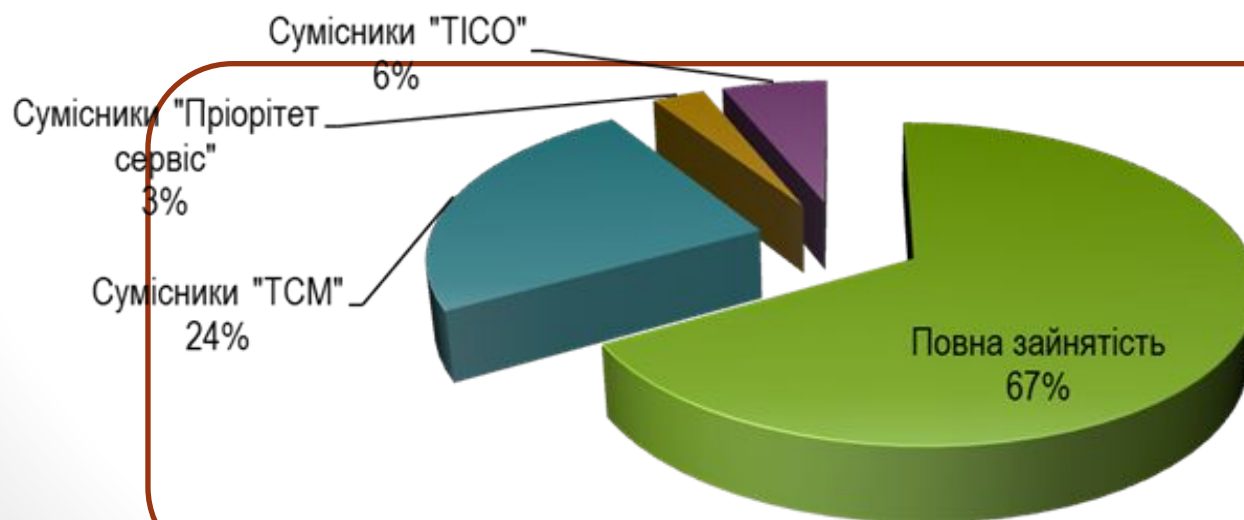
Дніпро

Корпорація «ТСМ Груп» є лідером українського ринку в сфері консалтингу, проектування, виробництва та інсталяції аprotипожежних, інжинірингових та охоронних систем.

# Склад та структура персоналу Корпорації «ТСМ Груп»

Чисельність персоналу, що працює в Корпорації і на підприємствах, які входять в неї:

| Назва підприємства    | Кількість співробітників, чол. |
|-----------------------|--------------------------------|
| Корпорація «ТСМ Груп» | 35                             |
| ТОВ «СтілАрм»         | 52                             |
| ТОВ «TICO Продакшин»  | 35                             |
| ТОВ «TICO Сервіс»     | 15                             |
| ТОВ «TICO Дизайн»     | 28                             |
| Всього                | 165                            |

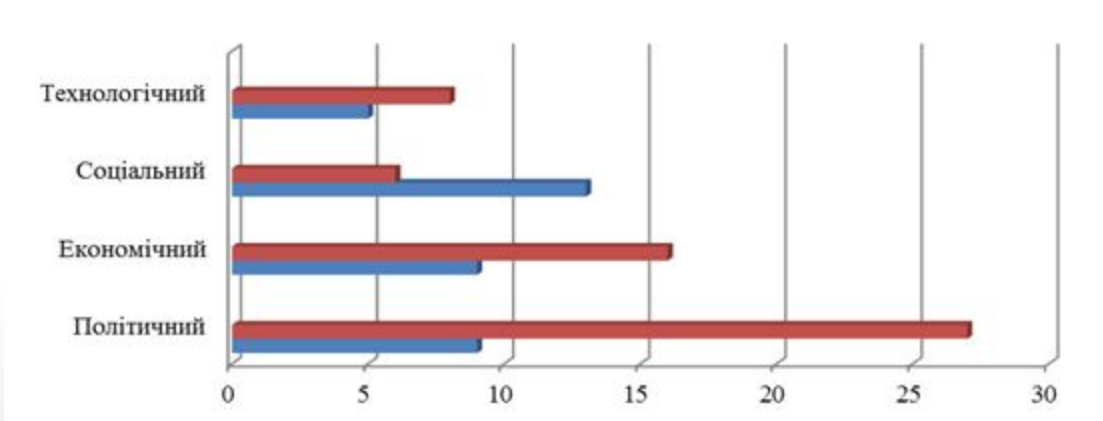


## Аналіз елементів управління персоналом Корпорації «ТСМ Груп»

| <i>Назва елементу</i>                                                       | <i>Експертна оцінка</i> | <i>Важливість виконання</i> |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| Планування чисельності персоналу                                            | 3                       | Терміново та важливо        |
| Система пошуку та підбору персоналу                                         | 3                       |                             |
| Оцінка виконання роботи                                                     | 3-4                     |                             |
| Навчання персоналу                                                          | 4                       |                             |
| Формування та підготовка резерву                                            | 3                       |                             |
| Система пільг і привілеїв                                                   | 3-4                     |                             |
| Колективний договір                                                         | 2                       |                             |
| Строкові договори (контракти)                                               | 2                       | Важливо але не терміново    |
| Звільнення                                                                  | 3                       |                             |
| Система орієнтації та адаптації персоналу на підприємстві                   | 3                       |                             |
| Система постійних організаційних змін і формування організаційної структури | 4                       |                             |
| Система управління виконаннями                                              | 3-4                     |                             |
| Система стимулювання                                                        | 4                       | Терміново та важливо        |
| Компенсація та компенсаційний пакет (система заробітної плати та винагород) | 2                       |                             |

# PEST-аналіз факторів макросередовища Корпорації «ТСМ Гроу»

|                     |                                                          |
|---------------------|----------------------------------------------------------|
| Політичні<br>(P)    | Урядова нестабільність                                   |
|                     | Міжнародний імідж держави                                |
|                     | Зміна умов здійснення підприємницької діяльності         |
|                     | Державне регулювання конкуренції                         |
| Економічні<br>(E)   | Стратегічне державне планування та збільшення ВВП        |
|                     | Рівень доходів та купівельної спроможності населення     |
|                     | Зміни податкового законодавства                          |
| Соціальні<br>(S)    | Зміни у стилі життя та умовах роботи                     |
|                     | Зміна трудового законодавства                            |
|                     | Засоби масової інформації                                |
| Технологічні<br>(T) | Збільшення темпів науково-технічного прогресу            |
|                     | Скорочення середньої тривалості життєвого циклу продукту |
|                     | Державна технічна політика                               |
|                     | Технологічні зміни у сфері покращення якості             |
|                     | Розвиток інформатизації технологічних процесів           |



Можливості

Загрози

## *SMART-аналіз визначення цілей організації*

| Значення |                                          | Рекомендації                                                        |
|----------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>S</b> | <b>Specific (Конкретний)</b>             | <b>Збільшення чистого прибутку компанії та продуктивності праці</b> |
| <b>M</b> | <b>Measurable (Вимірюваний)</b>          | <b>Збільшити прибуток за рахунок економії на 20%</b>                |
| <b>A</b> | <b>Attainable, Achievable (Досяжний)</b> | <b>Скорочення персоналу на 20%</b>                                  |
| <b>R</b> | <b>Relevant (Актуальний)</b>             | <b>Оптимізація кадрового складу підприємства</b>                    |
| <b>T</b> | <b>Time-bound (Обмежений у часі)</b>     | <b>У термін до півроку</b>                                          |

# ***Висновки***

Для підвищення якості певних кадрових функцій Корпорації «ТСМ Груп» слід інтенсифікувати зусилля у таких напрямках роботи з персоналом та передати на аутсорсинг:

- 1) кадрове планування, яке відображаючи політику і стратегію Корпорації «ТСМ Груп», визначає якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності працівників;
- 2) аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання, які дозволяють розробити вимоги та критерії, відповідно до яких буде здійснюватися набір кандидатів на певні вакантні посади.
- 3) система стимулювання, яка дає можливість сформулювати політику стимулювання праці та систему стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.
- 4) оргкультура: норми трудової дисципліни та корпоративна культура, які культивуються в Корпорації «ТСМ Груп», враховуються при встановленні критеріїв, що використовуються при наборі нових працівників. Забезпечити комплектацію корпорації працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, чим знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками та діловими якостями.
- 5) система заходів для адаптації нових працівників до роботи в Корпорації «ТСМ Груп» і до трудового колективу, яка полягає в забезпеченні їх швидкої адаптації в організацію та вихід на необхідний рівень фахових показників.

## Новизна

- нові теоретико-методичні засади та обґрунтовані науково-практичні рекомендації щодо запровадження аутсорсингових технологій у сферу менеджменту персоналу в умовах організаційних змін.

## Удосконалено

- методичні засади оптимізації кадрового складу підприємства, які, на відміну від існуючих, дозволяють на основі оцінювання кадрового потенціалу та ефективності впровадження аутсорсингу з використанням кількісних та якісних критеріїв обґрунтувати управлінське рішення щодо передачі частини кадрових процесів на зовнішнє обслуговування, що дало змогу розробити практичні рекомендації до використання кадрових аутсорсинг-послуг корпорацією «ТСМ Груп».

## Отримали подальший розвиток

- систематизація супутніх ризиків в процесі запровадження аутсорсингу та інструментарію управління ними на різних стадіях структурованого процесу передачі окремих функцій та процесів на аутсорсинг,;
- методичний інструментарій обґрунтування доцільності використання аутсорсингових послуг, який доповнено адаптованим до вітчизняних реалій соціологічним опитуванням, що дозволяє розширити спектр критеріїв при визначенні доцільності впровадження аутсорсингу на підприємстві.

## Практичне значення

- полягає у можливості та доцільності використання наукових положень, рекомендацій та пропозицій щодо передачі на аутсорсинг певних кадрових процесів корпорації «ТСМ Груп» в умовах проведення організаційних змін.

# Результати наукового дослідження відображені в одноосібній науковій статті у Науковому віснику Чернігівського державного інституту, який входить до наступних наукометричних баз:



Міністерство освіти і науки України

## НАУКОВИЙ ВІСНИК

ЧЕРНІГІВСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО ІНСТИТУТУ  
ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

Збірник наукових праць

Серія 1

Економіка

Випуск 3(23)

ЧЕРНІГІВ  
2014

### ЗМІСТ

| ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ                                                                                                                            |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Саченко В. Ф. Інвестування інноваційного розвитку гірничих територій як складова економічного зростання в Україні.....                                                        | 7-13    |
| Левинський В. М. Транснаціональний характер діяльності ТНК: світовий досвід та українські реалії.....                                                                         | 14-22   |
| Зеленська О. О., Зеленський С. М., Алещука Н. О. Системний, синергетичний та біохарактеристичний підходи у дослідженні проблем продовольчої безпеки.....                      | 23-30   |
| Меншук П. М. Німецька та шведська моделі побудови соціально-орієнтованої ринкової економіки.....                                                                              | 31-37   |
| Тихоно В. С. Нормативно-правове забезпечення управління природоохоронними проектами в Україні у контексті угоди про асоціацію з ЄС.....                                       | 38-43   |
| РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА                                                                                                                                                         |         |
| Полониченко С. О., Бобан Д. М., Лелюк Д. О. Формування та реалізація інвестиційного потенціалу Чернігівської області у сфері охорони навколишнього природного середовища..... | 44-51   |
| Сосніченко Л. Ф. Мотиваційні механізми у системі еколого-економічного регіонального управління.....                                                                           | 52-56   |
| ІННОВАЦІЇ                                                                                                                                                                     |         |
| Павленко Н. М. Використання теорії клітинних автоматів для прогнозування ресурсної бази банку як підґрунтя для впровадження фінансових інновацій.....                         | 57-63   |
| ЕКОНОМІКА ПРАЦІ                                                                                                                                                               |         |
| Медвідь М. М. Математична модель визначення оптимальних обсягів грошового забезпечення військовослужбовців.....                                                               | 64-69   |
| УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ                                                                                                                                                      |         |
| Саченко В. Ф., Редька С. В. Конкуренцестійкість українських підприємств на міжнародних ринках.....                                                                            | 70-77   |
| Авдеева Н. Е., Марченко О. В. Основні аспекти виробничої діяльності підприємства на прикладі ДП "ХАЗ".....                                                                    | 78-87   |
| Затонацький Д. А. Аутсорсинг у сучасному кадровому менеджменті.....                                                                                                           | 88-96   |
| ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА                                                                                                                                                    |         |
| Алікєріє О., Сайбонов С. Вплив монетарної незалежності на рівень інфляції у розширеному часовому періоді: на прикладі країн з низьким і середнім рівнем прибутковості.....    | 97-103  |
| Тяченко О. О. Аналіз світового досвіду систем оцінювання фінансової стійкості банків.....                                                                                     | 104-108 |
| Александрчук В. О. Аналіз динаміки та прогнозу індексу споживчих цін на хлібопекарні виробів в Україні.....                                                                   | 109-115 |
| Антонюк М. С. Дослідження сучасного стану боргової стійкості України.....                                                                                                     | 116-121 |
| Бойченко В. М. Аналіз основних фінансових показників банківської системи України.....                                                                                         | 122-129 |
| Єсєнов О. М. Уточнення предмету фінансової безпеки з урахуванням її рівності.....                                                                                             | 130-135 |
| Малаш Г. А. Проблеми управління філіальною мережею банку в сучасних умовах функціонування банківського банкету.....                                                           | 136-141 |
| Матюхук М. О. Системи адміністрування ГДВ в Україні: стан та перспективи розвитку.....                                                                                        | 142-146 |
| Шульженко Г. М. Формалізація впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на прибуток банків.....                                                                                  | 147-155 |
| Відомості про авторів.....                                                                                                                                                    | 156-159 |
| Правила оформлення та подання рукопису до журналу.....                                                                                                                        | 160     |

Науковий вісник ЧДІЕУ № 3 (23), 2014

Scientific journal of CHSIEU № 3 (23), 2014

### УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 331.101

Д. А. Затонацький, студент

#### АУТСОРСИНГ У СУЧАСНОМУ КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

**Анотація.** У статті досліджуються сучасні підходи до можливостей покращення кадрової політики підприємства. Обґрунтовано, що ефективна кадрова політика передбачає формування стратегії управління персоналом, враховуючи стратегію розвитку підприємства з використанням принципів аутсорсингу. Наведено рекомендації щодо впровадження процесу кадрового аутсорсингу та його передумов на прикладі підприємства. Автором, за допомогою ґрунтовного аналізу теоретичних та практичних напрацювань, доведено, що поєднання елементів аутсорсингової кадрової політики на сучасних підприємствах підвищує якості показники роботи працівників та дозволяє отримати позитивний соціальний ефект.

**Ключові слова:** кадровий менеджмент, аутсорсинг, ефективне управління, стратегія розвитку, витрати, інноваційний підхід, оптимізація.

Д. А. Затонацький, студент

#### АУТСОРСИНГ В СОВРЕМЕННОМ КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

**Анотация.** В статье исследуются современные подходы к возможностям улучшения кадровой политики предприятия. Обосновано, что эффективная кадровая политика предусматривает формирование стратегии управления персоналом, учитывая стратегическую разработку предприятия с использованием принципов аутсорсинга. Приведены рекомендации относительно внедрения процесса кадрового аутсорсинга и его предпосылок на примере предприятия. Автором, с помощью тщательного анализа теоретических и практических разработок, доказано, что сочетание элементов аутсорсинговой кадровой политики на современных предприятиях повышает качественные показатели работы сотрудников и позволяет получить положительный социальный эффект.

**Ключевые слова:** кадровый менеджмент, аутсорсинг, эффективное управление, стратегия развития, расходы, инновационный подход, оптимизация.

D. A. Zatonatskyi, student

#### OUTSOURCING IN MODERN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

**Abstract.** The paper examines current approaches on how to improve the personnel policy of the company. Proved that effective HR policy involves the formation of human resource strategies taking into account the development strategy and using the principles of outsourcing. Recommendations for implementing HR process outsourcing and its prerequisites on the example of the company. The author, through a thorough analysis of theoretical and practical findings proved that the combination of elements outsourcing personnel policy in modern enterprises enhance the quality and performance of employees to obtain a positive social impact.

**Keywords:** human resources management, outsourcing, effective management, strategy development, costs, innovation, optimization.

**Актуальність теми дослідження.** В умовах глобальної конкуренції компанії почали використовувати знання як стратегічний актив, який є сталою економічною перевагою. На сьогодні розвиток інтелектуального капіталу корпорації впливає собою одну з найбільш важливих складових для сучасних керівників і є одним з найбільш привабливих напрямів для бізнес-інновацій, управління людськими ресурсами та досліджень в галузі освіти.

© Затонацький Д.А., 2014

88

Затонацький Д.А. Аутсорсинг у сучасному кадровому менеджменті / науковий вісник Чернігівського державного інституту. Економіка. - серія 1. - Випуск 3(23).- Чернігів. - 2014. - с.88-96

***Дякую за увагу!***