

2. Получение долгосрочной ссуды или займа, но здесь существует условность: если полученная ссуда носит целевой характер, то улучшение платежеспособности по формальным критериям на самом деле является фиктивным.

3. Получение государственной финансовой поддержки на безвозвратной или возвратной основе из бюджетов различных уровней, отраслевых и межотраслевых внебюджетных фондов. Эта мера восстановления платежеспособности связана с выполнением ряда условий: наличие плана финансового оздоровления; безусловным соблюдением целевого характера использования ранее предоставленной государственной финансовой поддержки.

Предложенные мероприятия позволяют расширить или завоевать новые рынки сбыта; достичь технического уровня продукции, превышающего уровень конкурентных предприятий; освоение новых видов добывающей и перерабатывающей техники; улучшение важнейших показателей качества продукции; увеличение сроков гарантии на продукцию, а также развитие сервиса.

Литература

1. Журнал «Финансы предприятия» [текст] – Экспортно-импортные отношения, №21-22 (117-118) 22 ноября 2009 года. – Изд. «Фактор».
2. Финансовый отчет субъекта малого предпринимательства «ООО УКРТОРГ» [текст], от 2006-2010 года.
3. Журнал «Финансы предприятия» [текст] – Финансы, №21-22 (117-118) 22 ноября 2009 года. – Изд. «Фактор».

УДК 331.108(477)

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НЕСТАНДАРТНЫХ ФОРМ ЗАНЯТОСТИ ПЕРСОНАЛА В УКРАИНЕ

Таболін С.С., Тофан А.Л.

Резюме. В работе рассматриваются новые пути и нестандартные формы занятости персонала в Украине. В последнее время в условиях кризисного состояния и ускоренного формирования рынка труда Украины работодатели с целью сокращения расходов на персонал все чаще пытаются обойти трудовое законодательство, подменяя трудовой договор гражданско-правовым, и привлекают к работе временных работников со стороны. Использование временного труда получило особое распространение на предприятиях и в организациях, бизнес которых связан с сезонными колебаниями рынка, и развивающихся компаниях. Предложены юридические аспекты и решения проблем использования аутсорсинга и аутстаффинга, показаны преимущества и недостатки в целом, и в частности для Украины.

Ключевые слова: аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала

Актуальность. Постоянно пребывая под давлением финансовой и экономической нестабильности, естественным для хозяйствующих субъектов является поиск форм для эффективной организации бизнеса, а это возможно путем снижения постоянных текущих расходов при сохранении ранее достигнутого высокого качества производимых товаров или предоставляемых услуг. Одним из способов решения такой задачи может стать и аутсорсинг, который позволяет оптимизировать функционирование организации за счет сосредоточивания деятельности предприятия на его главном направлении. То есть применение аутсорсинга - это объективная реальность, а также грамотное построение бизнеса и управления им. Для зарубежных компаний аутсорсинг - привычная практика, в то время как в Украине это явление только набирает обороты. В практической деятельности аутсорсинг используют предприятия с иностранным капиталом.

Целью данной работы является анализ современного состояния нестандартных форм занятости персонала на рынке Украины.

Основные задачи состоят в определении способов оптимизации расходов предприятия путем сокращения затрат на персонал за счет применения аутсорсинга, аутстаффинга и лизинга.

Объектом исследования является рынок трудовых ресурсов Украины.

Предметом данного исследования являются фирмы, пользующиеся услугами компаний - провайдеров услуг аутсорсинга.

Следует отметить, что такое понятие, как «аутсорсинг» в законодательстве Украины отсутствует и соответственно регулироваться может только по аналогии с нормами закона. Хотя, следует обратить внимание на Методические указания инспектирования банков «Система оценки рисков», одобренные Постановлением Правления Национального банка Украины № 104 от 15.03.2004, и Письмо Госкомстроительства Украины № 23-13/1052/0/6-11 от 08.02.2011, в которых упоминаются правоотношения в форме аутсорсинга и аутстаффинга, а также отношение данных государственных органов к этому явлению.

Сегодня бизнес-практика выработала и успешно использует в рамках существующего законодательства следующие схемы аутсорсинговых услуг:

- внешний источник (outsourcing) - в этом случае компания - заказчик передает какую-либо из своих функций компании-исполнителю, т. е. покупает услугу, а не труд конкретных работников.

Как правило, это виды деятельности (работы), необходимые для поддержания жизнеобеспечения организации, но не являющиеся для нее профильными. Либо же такое решение связано с географическим расположением структурного подразделения субъекта хозяйствования и необходимостью выполнения определенного комплекса работ.

- выведение персонала из штата (outstaffing) - в этом случае аутсорсер не подбирает сотрудников, а оформляет у себя уже имеющийся персонал компании - заказчика. Как правило, этот способ выбирают в том случае, когда заказчик по каким-либо причинам считает нецелесообразным содержать сотрудников в штате.
- лизинг персонала (staff leasing) - схема, при которой компания - исполнитель предоставляет находящихся в ее штате сотрудников компании - заказчику на относительно длительный срок - от нескольких месяцев до нескольких лет. В основном это практикуется в тех случаях, когда услуги квалифицированного специалиста востребованы с определенной регулярностью.[2,3]

Компании пользуются общими правилами и принципами договорного обязательства, а также нормами закона, которые максимально соответствуют сути предмета правоотношений. В частности, ст. 627 и ст. 628 Гражданского кодекса Украины (далее по тексту ГК Украины), согласно которой стороны правоотношений (граждане и/или юридические лица) свободны в заключении договора, выборе контрагента и определении условий договора. Это значит, что стороны договора определяют содержание договора (его условия) по своему усмотрению, в том числе могут включать элементы разных видов обязательств (смешанный договор). К отношениям сторон по смешанному договору применяются в соответствующих частях положения актов гражданского законодательства о договорах, элементы которых содержатся в смешанном договоре, если иное не установлено договором или не вытекает из существа смешанного договора.[4]

Наиболее приемлемым видом обязательства является предоставление услуг (гл. 63 ГК Украины). При этом необходимо, чтобы договор содержал все существенные условия, указанные в ГК Украины для данного вида договора (четко прописать предмет договора), следует использовать терминологию, предусмотренную законодательством Украины, и указывать разрешительный документ (лицензию, патент), если деятельность аутсорсера подлежит лицензированию (Закон Украины «О лицензировании некоторых видов хозяйственной деятельности»), и, безусловно, важно правильно оформлять подтверждающие документы (счета-фактуры, копии лицензии, акты об оказании услуг). В договоре следует указывать, какие именно отчеты будет готовить компания, какое программное обеспечение будет при этом использовать. Такая конкретизация должна полностью отвечать специфике деятельности компании - заказчика. Рекомендуется также включать в такие договора раздел о качестве предоставления услуг, определенных гарантиях, в котором обязательно прописать показатели эффективности работы исполнителя (минимальные и максимальные), ответственность сторон за невыполнение показателей, или же отдельный договор так называемого гарантийного обслуживания, а также случаи и способы возмещения возможного причиненного ущерба. Следует отметить, что на сегодня при заказе услуг (выполнении работ) ответственность распределяется неравномерно и у нас привыкли возлагать ее в большей степени на исполнителя. Хотя не стоит забывать и об ответственности заказчика, в частности, если это касается HR. В этом случае качество услуг аутсорсера связано с деловой репутацией компании как работодателя, хотя пока об этом направлении задумываются немногие. Кроме того, необходимо узнать как можно больше информации о самой аутсорсинговой компании - кто является ее клиентом, с какого времени она на рынке, текучесть ее кадров.[4]

Одна из самых актуальных на сегодня тем аутсорсинга - аутсорсинг в области HR, поскольку он позволяет гибко регулировать численность штатных сотрудников, не меняя количество реально работающих людей, сокращать расходы на содержание персонала. К тому же за качество их работы отвечает фирма, оказывающая эти услуги. Поэтому, если конкретный работник не устраивает заказчика, его моментально заменяют, что было бы весьма затруднительно, будь он в штате этого предприятия. И как показывает практика и анализ деятельности компаний, активно использующих аутсорсинг, это выгодная бизнес-схема и хорошее решение.

Традиционно услуга HR – аутсорсинга включает такие пункты: планирование потребности компании в персонале и затрат на его содержание; разработка оптимальных принципов HR - политики; организация поиска и подбора необходимого персонала; выбор оптимальных каналов распространения информации о вакансиях (тематические или специализированные порталы, сайты подбора персонала, печатные издания и т.д.); непосредственно проведение процедуры отбора кандидатов (собеседования и тестирование); организация адаптации сотрудника (в т. ч. контроль работы наставника в течение испытательного периода, вовлечение новичка в корпоративную культуру); исследования удовлетворенности (в т. ч. разработка и внедрение мотивационных схем, обеспечение реализации плана обучения индивидуального и/или в целом по компании); организация оценочных и аттестационных мероприятий; сокращения персонала. HR - аутсорсинг имеет ряд преимуществ:

- позволяет сосредоточить усилия на основных направлениях (функциях) бизнеса и сфокусироваться на удовлетворении потребностей клиентов и развитии технологий;
- обеспечивает профессиональный подход при подборе кадров и по предоставлению услуг по кадровому учету компании (в т. ч. профессиональную поддержку в форме консультаций в области управления персоналом, кадрового учета, трудового законодательства);

- снижает себестоимость функций, передаваемых аутсорсеру, которые последний осуществляет дешевле благодаря эффекту масштаба, достигаемого при выполнении однотипных операций одновременно для множества клиентов (отсутствуют затраты на подбор персонала, адаптацию, обучение штатных сотрудников; нет начислений на заработную плату, стоимость таких услуг полностью списывается на расходы; высвобождение рабочих мест и снижение расходов на аренду офисного помещения, покупку и содержание мебели, компьютеров, канцелярских принадлежностей; нет необходимости тратить средства на приобретение и внедрение специализированного программного обеспечения, на его обслуживание). Это преимущество доказано опытом таких компаний, как Siemens, Newbridge Networks, Hewlett-Packard, British Petroleum, Toyota, Honda и т.д.;
- позволяет компании воспользоваться ресурсами, доступ к которым при других обстоятельствах был бы невозможен, например, при расширении деятельности через создание дочерних компаний, структурных подразделений или при создании новой компании (заказчик имеет возможность выбрать именно тех аутсорсеров, которые обладают наибольшим опытом в данной области, таким образом улучшить свою репутацию и увеличить стоимость бренда в результате более качественного обслуживания своих клиентов сторонней специализированной организацией).
- позволяет компании гибко реагировать на изменения на рынке и внутри компании (реорганизации, реструктуризации, слияния, поглощения) и др.;
- заказчик сохраняет необходимый лимит штатных единиц, при этом сберегая либо увеличивая свои трудовые ресурсы в аутсорсинговой форме;
- услуги предоставляются непрерывно (не влияют отпуска, увольнения, больничные, внутренние совмещения и т. д.) или же по гибкому графику;
- отсутствие необходимости в аттестации каждого рабочего места;
- исключение риска судебных исков к работодателю со стороны сотрудников.

Таким образом, аутсорсинг позволяет превратить фиксированные расходы в переменные, а также пере-направить инвестиционные потоки в более важную для предприятия деятельность. Несмотря на все преимущества аутсорсинга, нельзя забывать, что стратегически невыгодно передавать на аутсорсинг основное (базовое) лидерство в управлении компанией и персоналом, поэтому очевидна, на мой взгляд, необходимость иметь в постоянном штате компании специалиста, в обязанности которого входил бы контроль за корпоративной политикой в целом, принятие определенных решений в отношении с HR - аутсорсером и, соответственно, ответственность за них. В маленьких компаниях эти функции, к примеру, может выполнять непосредственно директор. Но не следует забывать и о рисках, связанных с аутсорсингом вообще и с HR - аутсорсингом в частности: частичная потеря контроля над собственными ресурсами; отрыв руководства от некоторых процессов деятельности компании; возможность передачи конфиденциальной информации в чужие руки; риск банкротства аутсорсера.

На практике организации, использующие HR - аутсорсинг, разделяются на две группы. Первая группа передает аутсорсеру те функции, в которых не прогнозируются качественные изменения или инновации, способные дать стратегическое преимущество, т. н. второстепенные функции. Как правило, крупные компании оставляют за собой такие функции управления персоналом, как развитие и мотивация сотрудников, а аутсорсеру передается весь процесс рекрутмента (подбора кадров), кадровое делопроизводство, расчет заработной платы и другие бизнес - процессы. Вторая группа - «аутсорсинг под ключ», когда компания - заказчик передает все HR - функции организации (от набора, содержания и развития персонала до собственно управленческих услуг). И это обоснованно, т. к. аутсорсеры фокусируются на своем бизнесе и умеют работать эффективнее, лучше и быстрее. При этом если полностью отдать на аутсорсинг весь HR - отдел не получается, то его вполне реально дробить на «внутреннюю» и «внешнюю» части либо же распределить функциональные обязанности HR - специалистов или сотрудников, за которых они отвечают. Во втором случае мы приходим к известному варианту - т. н. лизингу персонала (staff leasing).

Эта схема подразумевает, что часть персонала компании числится в штате аутсорсинговой фирмы, которая самостоятельно их набирает, контролирует их деятельность и несет ответственность за все связанные с ними процессы. Иными словами, лизинговая компания - аутсорсер становится своего рода мини - HR - отделом внутри «большого» HR - отдела самой компании - заказчика. Как правило, лизинговая модель HR - аутсорсинга применяется для тех сотрудников, которые не выполняют профильных функций внутри организации и/или занимаются ее обслуживанием. Самый распространенный пример - уборка помещений, IT - сервис, бухгалтерские услуги. Другой пример лизинга, который также становится актуальным, - это аренда персонала (компания - заказчик на время заимствует сотрудников у аутсорсера).

Еще одним видом аутсорсинга является выведение персонала из штата (outstaffing). Это способ оптимизации управления персоналом путем привлечения компанией - заказчиком внештатного специалиста, который имеет соответствующие знания, профессиональные навыки и опыт на время выполнения определенного проекта. При этом сотрудники продолжают работать на прежнем месте и выполнять свои задачи, но обязанности работодателя по отношению к ним выполняет уже компания - исполнитель (провайдер).

Особенность аутстаффинга заключается в том, что он позволяет использовать труд людей тогда, когда он нужен. При этом провайдер самостоятельно:

- заключает трудовые договора с работниками;
- ведет кадровую документацию (включая личные дела, трудовые книжки);
- осуществляет расчет, начисления и выплаты заработной платы, компенсаций, налогов и сборов;
- оплачивает единый социальный взнос;
- оформляет и оплачивает отпуска, больничные;
- осуществляет оформление командировок и авансовых отчетов;
- осуществляет администрирование страховых договоров с людьми, работа которых связана с вредными и опасными условиями труда, и т. д.

Таким образом, эффективность аутстаффинга состоит в снижении прямых затрат и налоговой нагрузки на предприятие, а также сосредоточении на ведении бизнеса, не заботясь о проблемах, связанных с требованиями, предусмотренными законодательством Украины о труде (в частности, КЗоТ Украины).[5]

Основными недостатками аутстаффинга можно назвать:

- компания-заказчик становится полностью зависимой от компании-исполнителя;
- законодательство Украины о труде (в частности, КЗоТ Украины) не предусматривает такую «форму» трудовых правоотношений, как аутстаффинг;
- провайдер несет ответственность перед компанией-заказчиком только за предоставление квалифицированного работника, а не за предоставление услуги в целом (в отличие от аутсорсинга).

Законодательство Украины не регулирует правоотношения аутстаффинга, что заставляет осторожно относиться к подобным сделкам. При заключении договора компания - заказчик и компания - исполнитель должны руководствоваться общими и существенными условиями договора о предоставлении услуг, установленными Гражданским и Хозяйственным кодексами Украины, а при увольнении работника предприятием - заказчиком и принятии на работу предприятием - исполнителем - требованиями КЗоТ Украины. Также ни в коем случае не следует использовать в тексте договора термин «аутстаффинг», а заменить его расшифровкой услуг. Поэтому договор на оказание услуг по предоставлению персонала, заключенный между аутстаффером (провайдером) и компанией - заказчиком, нельзя признать недействительным ни в силу несоответствия закону, ни в силу мнимости или притворности. Основным аргументом является то, что предметом такого договора являются услуги организации по найму персонала, а не люди как таковые, при этом компания - заказчик не оплачивает труд персонала, а рассчитывается с аутстаффером за его услуги, а в трудовом договоре между работником и провайдером в качестве места работы сотрудника указывается заказчик, в связи с чем выход специалиста на рабочее место заказчика является правоммерным. Также компании - заказчику следует оформить внутренним приказом необходимость привлечения квалифицированного персонала со стороны и обосновать экономическую необходимость услуг аутстаффинга (например, оптимизация структуры и целесообразность уменьшения расходов на содержание непрофильных служб (подразделений); усовершенствование предоставления услуг (качества производимых товаров) путем привлечения на определенных технологических этапах более современных (передовых) технологий и т. д.). Это будут дополнительные аргументы в пользу правоммерности привлечения персонала посредством аутстаффинга. Но следует отметить, что даже при этом легальным аутстаффинг не станет, поскольку КЗоТ Украины не предусматривает «фактическое» оформление человека как работника на одном предприятии с выполнением его непосредственных функций на другом. Хотя многие компании все-таки выводят за штат сотрудников с последующим оформлением их в качестве предпринимателей, которые продолжают выполнять прежние обязанности, но уже на основании гражданско-правового договора предоставления услуг (выполнения работ).[5]

Стоит обратить особое внимание на то, что сделки по найму персонала могут вызывать повышенное внимание со стороны контролирующих органов, если в правоотношениях присутствуют следующие признаки (которых лучше избегать): наличие у провайдера только одного заказчика; аутстаффер имеет признаки аффилированности или как-то иначе связан с компанией-заказчиком (одни и те же учредители, руководители, или юридический/фактический адрес, счета в одном банке). Иными словами то, что может быть расценено контролирующим органом как налоговая выгода, т. е. выгода, полученная налогоплательщиком вне связи с осуществлением реальной предпринимательской или иной экономической деятельности, и может рассматриваться в качестве самостоятельной деловой цели. Сегодня в Украине судебной практики относительно услуг аутсорсинга отсутствует.

Таким образом в современных условиях развития мировой экономики аутсорсинг является одним из ключевых инструментов работы высокоэффективных и конкурентоспособных компаний. К примеру, корпорация Ford две трети комплектующих и услуг заказывает на стороне. А многие IT - компании (такие как Dell и Compaq) в свое время перешли к 100% производственному аутсорсингу. Результаты исследований подтверждают этот факт: по данным экспертов, в США аутсорсинг используют 92% компаний, в Европе - 86%. Украинский рынок предоставления услуг аутсорсинга не так развит, как лидеры данного направления - уже названные государства, а также Китай и Индия, но имеет хорошие перспективы роста, может конкурировать на постсоветском пространстве с Россией и Беларусью.[1, с.12]

Кроме того, услуги, которые предлагают провайдеры, подвержены сегментизации – они становятся все более узкоспециализированными. Доходит до экзотики: например, в Нью-Йорке успешно работает компания, оказывающая услуги по заточке карандашей.

Одной из основных тенденций в мире является развитие сектора HR – аутсорсинга. В США и Европе данные услуги используются повсеместно: к примеру, порядка 80% американских и 70% европейских компаний считают заработной платой с помощью аутсорсеров. Все более пристальное внимание организации обращают и на аутсорсинг рекрутинга. Рутинная работа, связанная с отбором персонала, требует сократить затраты времени на подбор персонала.

В Украине, по наблюдениям экспертов, темпы развития HR - аутсорсинга несколько скромнее. Даже по сравнению с Россией.

Также в мире перечень HR - функций, передаваемых агентствам, более широк, чем в Украине. Кроме самого популярного подбора, компании охотно отдают партнерам функции обучения и развития своего персонала, проведения HR - исследований, оценки сотрудников, управления льготами и компенсациями, карьерой, корпоративной информацией, организации корпоративных мероприятий и др. В нашей стране наиболее востребованными видами HR – аутсорсинга можно считать передачу «на сторону» рекрутинга, кадрового делопроизводства и расчета заработной платы. Но и эти сервисы не так просто популяризировать. За те 20 лет, которые HR - аутсорсинг формально существует в Украине, не все компании успели познакомиться с данной моделью организации бизнеса.[6]

Тем не менее наблюдается постепенное восстановление спроса на аутсорсинг подбора персонала - рынок оживает после кризисной встряски. К тому же спрос на HR - аутсорсинг подвержен и сезонным колебаниям - весной и осенью компании ведут себя активнее.

Для провайдеров услуг - от рекрутинговых и тренинговых компаний до ивент-агентств - прогнозы являются оптимистическими - мировой рынок HR - аутсорсинга уверенно растет и достигнет 162 млрд долларов к 2015 г. (где аутсорсинг расчета зарплаты будет самым важным компонентом). Стоит заметить, что в кризис HR - аутсорсинг немного замедлил рост. Но сегодня его игроки снова в деле - его ожидает стабильный рост (около 15 % ежегодно). Украина повторяет международный путь развития HR – аутсорсинга отставая на 10-15 лет. В ближайшие годы эксперты прогнозируют для украинского рынка аутсорсинга продолжение постепенного роста, лет через пять-семь ожидаем резкого скачка спроса. Основным условием такого роста является понимание компаниями механизма реализации аутсорсинга, наличие практического опыта работы с аутсорсерами и понимание экономической эффективности оптимизационных процессов.

Ожидается как увеличение количества обращений к HR - аутсорсерам, так и рост спроса на все более широкий спектр услуг. Также возрастет востребованность «пакетного» (комплексного) HR - аутсорсинга. В противоположность мировым практикам, где речь на данный момент идет, скорее, о поиске баланса между аутсорсингом и инсорсингом, в Украине применение HR - аутсорсинга в ближайшие годы будет расширяться и пополняться новыми услугами. А это повлечет за собой развитие сопутствующих отраслей. Например, до недавнего времени страхование профессиональной ответственности поставщиков услуг по аутсорсингу кадрового делопроизводства практически отсутствовало в Украине. Сегодня тоже нельзя похвастаться развитым рынком этих услуг, но первые шаги уже сделаны.

Среди основных сегментов бизнеса на отечественном рынке аутсорсинга, представители которых наиболее благосклонны к аутсорсингу, следует отметить несколько следующих секторов рынка: торговые, производственные и финансовые компании, а также HoReCa. Чаще всего к услугам провайдеров прибегают глобальные компании, в которых уже сложилась практика, можно даже сказать, культура использования HR - услуг, где передача на аутсорсинг функций продиктована стратегией и не требует разработки концептуально новых схем.

Исследование о том, какие именно виды HR - аутсорсинга востребованы украинским бизнесом, показало следующие результаты.

В компании «Монсанто Украина», например, согласно корпоративной политике, на аутсорсинге находятся кадровое делопроизводство и начисление заработной платы (payroll). В группе компаний «Силта» - поиск и подбор. В «ЗМ Украина», использование услуг внешних агентств - одна из рекрутинговых стратегий, особенно для закрытия сложных позиций. Используя услуги рекрутинговых агентств, компании прежде всего экономят свое рабочее время и могут перенаправлять ресурсы на стратегические проекты управления персоналом. Выведение некоторых специфических задач на аутсорсинг обеспечивает стабильную продуктивность, оптимизирует процессы и затраты.[6][8]

Аутсорсинг рекрутинга хорош при поиске высокооплачиваемых позиций. Однако, цена, предлагаемая сегодня многими украинскими провайдерами, часто неадекватна. Ставки, которые сложились на рынке, слишком завышены. Реальная себестоимость поиска приближается к половине или одному окладу найденного специалиста. Кроме того, некоторые компании ощущают необходимость профессионального аутсорсера для массового подбора.

Как и в большинстве компаний, в сети ювелирных магазинов «Дом Злата» HR - процессы пока что тоже не делегируются в полном смысле. Они могут привлекать провайдеров разве что в рамках текущих HR-проектов для разового сотрудничества - как правило, это обучение персонала (тренинги), оценка (Assessment

Center для руководителей, программа оценки качества обслуживания «Тайный покупатель» для продавцов) и корпоративные мероприятия.[7]

Следует отметить, что самой востребованной услугой компаний - провайдеров является аутсорсинг рекрутинга - и в Украине, и во всем мире. Связано это с несколькими причинами, в частности – с тем, что это позволяет организации расширить круг поиска нужных специалистов и менеджеров. Если же речь идет о такой составляющей рекрутинга, как HeadHunting, причины также очевидны: корпоративная этика не позволяет сотрудникам крупных компаний обращаться к представителям конкурентов с такого рода предложениями. При этом, заказчики, если не могут закрыть вакансию самостоятельно по тем или иным причинам, как правило, стараются отдавать внешним агентствам наиболее сложные. Следует также отметить спрос на сервис по проверке состояния кадрового учета и дальнейшему восстановлению кадровых документов - когда такой запрос появляется у HR - менеджера или когда в компании планируют передать функцию по ведению кадровых документов на аутсорсинг в дальнейшем.

Требования заказчиков к компаниям – аутсорсерам за последнее время естественно изменились: клиенты стали более требовательными к качеству покупаемых сервисов. Однако возрастают требования клиентов, так как они более четко формулируют свои цели, требования и пожелания к консультантам.

Таким образом, систематизируем преимущества и недостатки HR – аутсорсинга. Преимуществами передачи функций внешним партнерам признаны следующие:

- возможность сконцентрироваться на своем основном бизнесе, который и приносит прибыль;
- повышение эффективности процессов за счет того, что их ведут профильные эксперты;
- относительная стабильность и прогнозируемость расходов (компания платит за услугу и за результат, минимизируя влияние человеческого фактора; в случае негативного результата провайдер обязан компенсировать убытки);
- понижение административной нагрузки компании;
- гибкость (к примеру, часть иностранных компаний имеет ограничивающие квоты на количество персонала в том или другом отделе - для них привлечение внешних ресурсов становится возможностью для достижения бизнес-целей).

Фактор, который негативно влияет на развитие аутсорсинга в Украине - финансовый аспект (услуги внешнего партнера стоят дороже, чем внутреннего специалиста), однако данный аспект в перспективе возможно станет положительным моментом и будет минимизировать затраты.

Также несогласованной остается проблема конфиденциальности субъектов хозяйствования, практикующих аутсорсинг. Так, практика показывает: многие компании, наоборот, стараются передать конфиденциальную информацию внешнему партнеру, чтобы ограничить доступ к ней сотрудников. Важными моментами являются частичная потеря контроля управления процессом и зависимость от внешнего поставщика.

Использование аутсорсинга оказывает положительный эффект на структуру затрат предприятия, уменьшая издержки. Однако тот факт, что большинство проблемных вопросов при внедрении аутсорсинга в Украине остаются открытыми, на данный момент не позволяет полноценно использовать данный вид ведения бизнеса и привлечения персонала.

У аутсорсинговой компании есть знания по направлениям, отрасли, но нет понимания специфических аспектов. Поэтому на этапе внедрения необходимо, во-первых, сформировать с обеих сторон проектную команду, во-вторых, осуществлять несколько этапов контроля, в-третьих, взаимодействовать одновременно на нескольких уровнях (исполнителя, руководителя, спонсора проекта).

Литература

1. Бравар Ж-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг: Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений/ Ж-Л. Бравар, Р. Морган. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2010. – 260 с.
2. Лист від 08.02.2011 р. N 23-13/1052/0/6-11 Щодо застосування "аустафінгу" у сфері капітального будівництва [Електронний ресурс] // Нормативно-правова бібліотека України. – 2011. – Режим доступу: <http://document.ua/shodo-zastosuvannja-austafingu-u-sferi-kapitalnogo-budivnict-nor19756.html>.
3. Постанова Правління Національного банку України № 104 від 15.03.2004 [Електронний ресурс] // методичні вказівки з інспектування банків "Система оцінки ризиків". – 2004. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04>.
4. Цивільний кодекс України [Електронний ресурс]. – 2011. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=435-15>.
5. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – 2011. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>.
6. Официальный сайт группы компаний «Силта» [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: <http://silta.ua/>.
7. Официальный сайт сети ювелирных магазинов «Дом Злата» [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: <http://www.domzlata.ua/>.
8. Официальный сайт компании «Монсанто Украина» [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: <http://www.monsanto.com/Pages/default.aspx>.