



УДК: 331.1: 336.719(477)

**М.І. КАРЛІН,**  
*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту,  
податкової та бюджетної політики  
Волинського національного університету ім. Лесі Українки*

**О.В. БОРИСЮК,**  
*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри менеджменту,  
податкової та бюджетної політики  
Волинського національного університету ім. Лесі Українки*

## **МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЛІЗИНГУ ПЕРСОНАЛУ І АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ**

**Постановка проблеми.** Перехід до інвестиційно-інноваційної моделі розвитку України вимагає вирішення багатьох проблем, в тому числі пошук адекватних сьогоденню фінансово-економічних методів удосконалення використання висококваліфікованої робочої сили. Вступ України у Болонський процес ще більше загострив цю проблему, оскільки заробітна плата висококваліфікованих фахівців у сфері високих технологій у нашій країні в рази поступається рівню зарплати цих спеціалістів у розвинутих країнах, що спричиняє їх від'їзд за кордон. У наступні роки це може негативно позначитися на технологічній та економічній безпеці України. Тому треба шукати фінансово-економічні методи зменшення еміграції спеціалістів, насамперед в області високих технологій, з України за кордон. Такими методами можуть стати лізинг персоналу та аутсорсинг, які активно використовуються у високорозвинутих країнах, та у ряді розвинутих країн світу – Індії, Китаї, Сингапурі, Малайзії, а в останні роки – в Польщі.

**Аналіз попередніх досліджень.** На сьогодні проблемами лізингу персоналу та аутсорсингу займається невелика група дослідників. Серед зарубіжних та українських вчених, які певною мірою аналізували цю проблематику у своїх роботах, слід назвати: І. Ашмянську, А. Володіна, С. Жеребчук, А. Загороднього, О. Зозульова, П. Ковалишина, А. Ларіна, В. Портякова, П. Ротленда, К. Рогоффа, А. Рогожина, М. Титаренко, Чжай Юй, В. Гельбраса, В. Геєця, А. Коняєву, В. Красільщикова, С. Мані, А. Мазіка, С. Мета, В. Осецького, Ю. Савінова, Т. Сівашенко, Є. Рамського, Є. Савельєва, А. Чухна, А. Царенко. Проте, незважаючи на певні наукові досягнення, недостатньо розробленими

є питання позитивних та негативних наслідків використання лізингу персоналу та аутсорсингу для країни, яка їх застосовує, в тому числі й для України.

**Метою** статті є дослідження сутності лізингу персоналу та аутсорсингу, які можуть призупинити еміграцію фахівців із України, оскільки цьому в останні роки сприяє входження її у Болонський процес. На це поки недостатньо звертається увага в наукових роботах українських фахівців. Тому важливо використати досвід Індії, Китаю, ряду інших країн Азії щодо створення умов для розвитку аутсорсингу та лізингу персоналу й в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Нині дедалі більшої популярності в розвинутих країнах світу набувають такі напрями забезпечення потреб підприємства в кадрових послугах, як лізинг персоналу та аутсорсинг. Це зумовлено потребою підприємств у залученні тимчасових працівників, що може бути викликана тривалою хворобою працівника, сезоном відпусток, здійсненням маркетингових досліджень та ін., а також вищою оплатою праці персоналу у розвинутих країнах порівняно з менш розвинутими.

Як правило, вітчизняні підприємства вирішують проблему нестачі кваліфікованих кадрів, перекавши додаткові завдання на своїх працівників, що негативно впливає на подальшу діяльність підприємства через зменшення продуктивності їхньої праці. На практиці цю проблему можна тимчасово вирішити за рахунок залучення на певний термін працівників за договорами підряду, але при цьому виникають додаткові витрати, пов'язані із пошуком та відбором необхідного персоналу. Саме тому лізинг персоналу активно використовують у провідних країнах світу.

За даними Міжнародної організації праці, в 15 країнах – учасниках Європейського Союзу майже 1,5 млн. людей (близько 1,5%) працюють за лізинговими програмами. Лізинг персоналу найактивніше використовують у Нідерландах – майже 4% працівників працюють на його умовах. У Великобританії лізинговий персонал працює навіть у державному секторі. У всіх країнах Європейського Союзу спостерігається загальна стійка тенденція ширшого залучення роботодавцями працівників за допомогою різноманітних лізингових програм [6].

Важливо уточнити способи залучення тимчасових фахівців в сучасних умовах. Так, світова практика довела, що найактивнішими засобами залучення персоналу є лізинг персоналу, добір тимчасового персоналу, виведення персоналу за штат та інші (рис. 1):

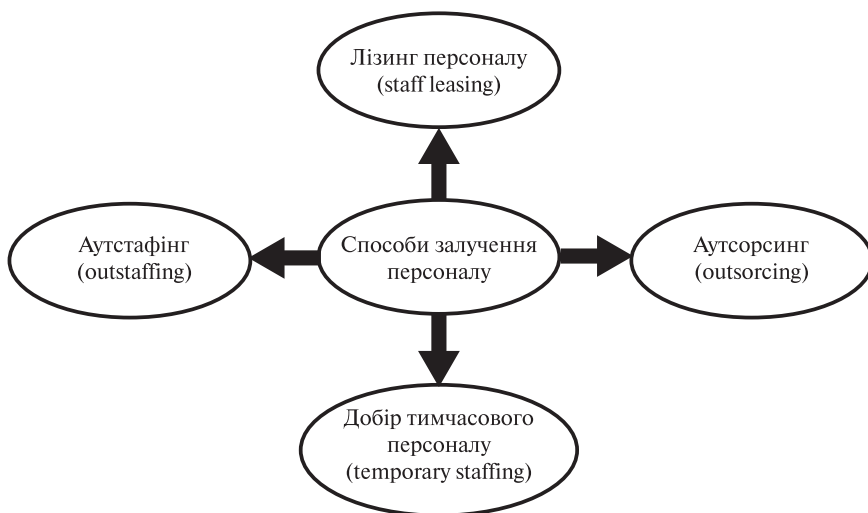


Рис. 1. Різновиди залучення персоналу в сучасних умовах

Введемо пояснення до використаних термінів на рисунку 1:

- лізинг персоналу (staff leasing) – це правовідносини, які виникають, коли рекрутингове агентство укладає трудовий договір із працівником від свого імені, а потім направляє його на роботу в будь-яку компанію або банк на відносно тривалий строк – від трьох місяців до кількох років. В основному це практикується в тих випадках, коли послуги кваліфікованого фахівця потрібні з певною регулярністю;
- аутстафінг (outstaffing) – (виведення персоналу за штат) рекрутингове агентство не добирає співробітників, а оформляє у свій штат уже існуючий персонал компанії – клієнта. При цьому співробітники продовжують працювати на колишньому місці й виконувати свої функції;
- аутсорсинг (outsourcing) – (зовнішнє джерело) компанія передає яку-небудь зі своїх функцій зовнішній компанії (підрозділу іншої компанії). Тобто клієнт як би купує у фірми послугу, а не працю конкретних спеціалістів. Як правило, на аутсорсинг переводять роботи, що необхідні для підтримання життєзабезпечення компанії, але не є профільними для неї: обслуговування комп'ютерних мереж, логістику, маркетингові дослідження, оформлення займів або з прибирання приміщень. Одним із найпоширеніших прикладів аутсорсингу є проведення бухгалтерського аудиту спеціалізованою компанією;
- добір тимчасового персоналу (temporary staffing) – використовують при короткострокових проектах або роботах від одного дня до 2 – 3 місяців. Йдеться, зазвичай, про найм адміністративного й обслуговуючого персоналу на час проведення виставок, конференцій, маркетингових досліджень, промоушн-акцій, на час хвороби або відпустки штатних співробітників.

Розглянемо детальніше сутність та характерні риси лізингу персоналу та аутсорсингу і можливості їх застосування в Україні.

За умов лізингу персоналу працівники весь час перебувають у штаті компанії провайдера, яка їх наймає, а потім віддає в «оренду» організації замовнику.

Ця послуга дає можливість компанії-замовнику швидко змінювати кількість персоналу залежно від ситуації та обсягів діяльності. В Україні її варто використовувати в таких випадках: відпускний період; відпустка спеціаліста у зв'язку з народженням дитини; тривала хвороба спеціаліста; короткотермінові проектні роботи; промоушн-акції, виставки, конференції, семплінги; маркетингові дослідження; забезпечення персоналом бізнес-зустрічей; сезонні зростання обсягів діяльності. Також лізинг персоналу може передбачати формування штату організації. Зарубіжні кадрові агентства формують штат лізингових працівників, враховуючи попит на ринку праці. Окрім того, вони займаються підготовкою спеціалістів, формуючи власний лізинговий кадровий потенціал. Маючи достатні обсяги лізингового бізнесу, такі компанії економлять на адміністративних витратах.

Будучи новою формою кадрового забезпечення лізинг персоналу має такі переваги і недоліки (табл. 1).

Послуги щодо пошуку та добору персоналу, якщо є така необхідність, роботодавець оплачує окремо, або їх вартість може бути включена у вартість лізингу. В умовах кризи заслуговує на увагу також варіант лізингу персоналу, коли одна компанія-роботодавець надає свій тимчасово незайнятий персонал на контрактній основі іншій компанії для виконання окремих робіт чи проектів [1, с. 22].

Аутсорсинг передбачає виконання сторонньою організацією окремих завдань чи бізнес-процесів. На сьогодні лідерство в сфері аутсорсингу належить Індії. Що дало змогу цій країні стати номером першим у такій специфічній сфері міжнародного розподілу праці?

Таблиця 1

## Переваги та недоліки лізингу персоналу

№ п/п	Переваги	Недоліки
1.	Отримання кваліфікованого персоналу в потрібній кількості і за короткий термін. Можливість запросити працівника, який сподобався, до себе в штат, а отже, уникнути витрат на пошук і добір персоналу	Можливе зниження лояльності працівників до компанії
2.	Зменшення обсягів кадрового діловодства.	Не виключена можливість комерційного шпигунства з боку тимчасового персоналу
3.	Зменшення витрат на компенсаційні пакети (для тимчасових працівників вони або не передбачені взагалі, або мінімальні)	Бажання компанії забезпечити максимальну гнучкість в управлінні персоналом і відповідність кількості робочої сили реальному обсягу роботи на певний час
4.	Відсутність простоїв: якщо тимчасовий працівник захворів або пішов у відпустку, за контрактом агенція зобов'язана надати на цей час заміну	Необхідність зменшити кількість працівників у штатному розкладі
5.	Можливість необмежену кількість разів замінювати працівників, якщо вони не підходять з тих чи інших причин	Бажання зняти з компанії зобов'язання щодо трудових відносин з працівниками, особливо якщо їх легко замінити

По-перше, це висока якість трудових ресурсів за їх відносно низької вартості. Якість технічної освіти в Індії відповідає рівню передових держав (не випадково в США значну частину професури технічних і природничих дисциплін – фізики, математики, хімії – складають емігранти із Індії). При цьому середня зарплата індійських програмістів значно нижча за середню зарплату їх американських колег. По-друге, це всебічна підтримка аутсорсинга державою, а саме, з допомогою законодавства, яке полегшує діяльність ІТ-компаній (наприклад, Закон про інформаційні технології 2000 р.), а також з допомогою державних проєктів, що стимулюють розвиток галузі (таких, як Програма створення технологічних парків по всій країні) [3, с. 212–213].

В останні роки, з розвитком галузі, безперервним технологічним удосконаленням і ростом кваліфікації спеціалістів, в Індії стали формуватися спеціальні підрозділи і створюватися цілі компанії, що спеціалізуються на наданні виключно наукоємних послуг підвищеної складності, які користуються великим попитом з боку США і Великобританії. Зростаючий попит сприяє подальшому розвитку наукових кадрів, втіленню освітніх програм і збільшенню чисельності висококваліфікованих кадрів, які можна застосовувати і всередині країни. В національних інтересах варто лише означити таку потребу, на що важливо звернути увагу в Україні.

На протигагу американській Силіконовій долині, Тайвань вже давно удостоївся почесного титулу Силіконового острова. Більше трьох чвертей всієї продукції на острові випускається під марками відомих фірм: Dell, Compaq тощо, і саме цим фірмам достається не тільки «левова» частка відомості, а й солідна частка прибутку. А для тайванських бізнесменів достатньо і плати за свій труд з виготовлення і складання комплектуючих.

Останнім часом у Китаї користуються популярністю так звані підприємницькі або «стартові» парки, створювані спеціально як бази, де китайці із зарубіжною освітою могли б почати свій бізнес. Як приклад розглянемо один з парків для зарубіжних китайців, Сучжоу, що знаходиться в аналогічному районі КНР. Завдання парку – «створити

сприятливе середовище для використання результатів досліджень і розвитку дрібних і середніх підприємств з сучасними технологіями шляхом надання всіх необхідних умов для їх роботи». Клієнтами парку є «компанії з передовою технологією і дослідницькі інститути, керовані студентами і вченими, які училися чи працюють за кордоном або повернулися з-за кордону».

Таблиця 2

Співвідношення найманих робітників до тимчасового працевлаштування, % опитаних\*

По трудовому договору											
Відповідь	Всі	Вік, років					Щомісячний дохід (тис. грн)				
		До 23	24–29	30–39	40–49	Більше 50	Близько 1	1–2	3–5	5–9	Понад 10
Так	74,5	79,5	67,9	73,4	86,5	100,0	73,3	72,7	74,4	72,0	87,5
Ні	13,0	9,0	19,1	10,1	8,1	0	15,6	12,5	10,3	20,0	9,4
Не готові відповідати	12,3	11,5	13,0	16,5	5,4	0	11,1	14,8	15,4	8,0	3,1
По договору підряду											
Відповідь	Всі	Вік, років					Щомісячний дохід (тис. грн)				
		До 23	24–29	30–39	40–49	Більше 50	Близько 1	1–2	3–5	5–9	Понад 10
Так	77,4	75,6	75,6	81,0	78,4	85,7	80,0	70,5	87,2	66,0	75,0
Ні	16,0	19,2	17,6	8,9	18,9	14,3	8,9	22,7	9,4	28,0	12,5
Не готові відповідати	6,6	5,1	6,9	10,1	2,7	0	11,1	6,8	3,4	6,0	12,5
На умовах лізингу											
Відповідь	Всі	Вік, років					Щомісячний дохід (тис. грн)				
		До 23	24–29	30–39	40–49	Більше 50	Близько 1	1–2	3–5	5–9	Понад 10
Так	37,0	38,5	30,5	41,8	45,9	42,9	24,4	37,5	41,9	28,0	50,0
Ні	42,8	42,3	50,4	34,2	35,1	42,9	37,8	43,2	39,3	60,0	34,4
Не готові відповідати	20,2	19,2	19,1	24,0	18,9	14,3	37,8	19,3	18,8	12,0	15,6

\* Джерело: [Бизнес 44/01.11.10]

Враховуючи провідну роль ТНК у формуванні світової економічної системи, уряд КНР орієнтується на всебічне заохочення їх капітальних вкладень у китайську економіку, в тому числі в мікроелектроніку, щоб максимально використати своїх висококваліфікованих фахівців.

Досвід Індії, Тайваню, Китаю щодо аутсорсингу в останні роки активно використовує Польща, що посилює її інвестиційно-інноваційний розвиток. Так, десять іноземних

концернів, зокрема Motorola, ABB і IBM, відкрили в Кракові власні дослідницькі центри. Близько 800 інженерів американського автопостачальника Delphi розробляють електроніку транспортних засобів, систему управління паливом і систему підвіски. Останнім іноземним новачком у Кракові стала Google, яка хоче створити тут програми для своєї пошукової машини.

На відміну від розвинутих країн, лізинг персоналу поки що не набув широкого розповсюдження в Україні. Так, відповідно до анкетування, проведеного протягом 2010 року, в якому взяло участь 330 людей, виявилось, що 42, 8% респондентів не готові “здатись в оренду”, а ще 20% – не можуть відповісти чи готові вони приймати лізингові умови праці. При цьому найбільшу готовність працювати на умовах лізингу проявляють люди у віці 40–50 років (табл.2).

Для підприємств використання аутсорсингу забезпечує такі основні переваги: [4, с.107]:

1. Фокусування власних ресурсів на основних цілях бізнесу, що стає можливим завдяки делегуванню певних функцій стороннім організаціям, які надають послуги аутсорсингу в конкретній сфері. Може відбутися перерозподіл ресурсів, раніше задіяних на другорядних напрямках.

2. Доступ до новітніх технологій. Аутсорсер завдяки вузькій спеціалізації володіє більшим доступом до новітніх інформаційно-технологічних розробок, їх придбання та освоєння. Натомість у межах окремого підприємства це, зазвичай, нерентабельно.

3. Раціональний розподіл інвестицій, тобто зосередження інвестиційних ресурсів на основні бізнес-функції і зниження необхідності інвестування на підтримку другорядних функцій та на розвиток напрямів, які не забезпечують основну частку прибутку компанії.

Поряд із перевагами, аутсорсинг може мати такі основні недоліки [2, с. 91]:

- існують ризики отримання від аутсорсера продуктів неналежної якості, подальшого підвищення ціни на аутсорсингові послуги, передавання на аутсорсинг функцій, які мають для підприємства стратегічне значення, а також небезпека втрати контролю над певними видами діяльності підприємства і зумовленими ними витратами;
- у процесі довготривалої співпраці підприємства з аутсорсинговою компанією окремі його витрати на виконання бізнес-процесів завдяки інноваціям можуть істотно знижуватися. Тому, щоб не зазнавати втрат у майбутньому, підприємству при укладанні аутсорсингового контракту необхідно прогнозувати такі зміни, і передбачити відповідне коригування розцінок на аутсорсингові послуги;
- при переданні на аутсорсинг певних функцій чи бізнес-процесів можуть виникати додаткові витрати через нечітке нормування взаємовідносин підприємства та аутсорсингової компанії;
- у випадку, коли між діловими партнерами не налагоджено належної співпраці і не сформовано системи стимулів, спрямованих на підвищення ефективності виконання функцій і бізнес-процесів, аутсорсинг може дати лише разовий фінансовий ефект.

**Висновки.** Таким чином, особливістю сучасного етапу розвитку трудових відносин у світі є використання нетрадиційних форм зайнятості населення, серед яких вагоме місце належить лізингу персоналу та аутсорсингу. Оскільки ефективна діяльність в області управління персоналом веде до досягнення цілей організації, її головне завдання полягає у створенні умов для реалізації кожним працівником своїх потенційних можливостей, праг-



нення виконувати поставлені перед ними задачі кращим чином. Поряд із цим, вивчення досвіду Індії, Китаю, ряду інших розвинутих країн Азії щодо державного регулювання аутсорсингу свідчить про необхідність застосування цього досвіду в Україні.

### Джерела

1. Зозульов, О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації [Текст] / О. Зозульов // Економіка України. – 2009. – № 8. – С. 16–24.
2. Загородній А.Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А.Г. Загородній, Г.О. Партин // Фінанси України. – 2009. – № 9. – С. 87–97.
3. Карлін М.І. Фінансово-економічні методи державного регулювання аутсорсингу в розвинутих країнах Азії: досвід для України [Текст] / М.І. Карлін // Наукові записки: зб. наук. праць. Острог: вид-во Національного університету “Острозька академія” – 2010. – Вип. – С.210–220.
4. Савинов Ю. А. Новые направления в развитии аутсорсинга американскими компаниями [Текст] / Ю. А. Савинов, М. Р. Минасьян // США – Канада: экономика, политика, культура. – 2007. – №5. – С. 105–119.
5. Царенко А. С. Перспективы развития аутсорсинга [Текст] / А. С. Царенко // Вестник Московского Университета. Серия 6. Экономика. – 2008. – № 4. – С. 94–101.
6. Коняева А. Аутсорсинг в Украине: вчера, сегодня, завтра [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hr-ua.com/articles/243/>

---

**Анотація.** Стаття присвячена формуванню нового погляду на проблему використання нетрадиційних форм працевлаштування населення, серед яких можна виділити лізинг персоналу і аутсорсинг. У роботі розглядається суть цих понять, виділяється позитивне і негативне в їх використанні у світі і в Україні.

**Аннотация.** Статья посвящена формированию нового взгляда на проблему использования нетрадиционных форм трудоустройства населения, среди которых можно выделить лизинг персонала и аутсорсинг. В работе рассматривается сущность этих понятий, выделяется позитивное и негативное в их использовании в мире и в Украине.

**Summary.** The article is devoted forming of new look to the problem of the use of untraditional forms of employment of population, among which mozhna to select leasing personnel and outsorsing. Essence of these concepts is in-process examined, pozitivinye and negativne moments of their use is selected in the world and Ukraine. The purpose of the article is research of essence of leasing of personnel and outsorsingu which can halt emigration of specialists on Ukraine, as to it, in the last years, including of our country promotes in Bolonskiy process. On it while not enough attention applies in the advanced studies of the Ukrainian specialists. It is therefore important to use experience of India, China, row of other countries of Asia, in relation to conditioning for development of outsorsingu and leasing of personnel and in Ukraine.

**Ключові слова:** лізинг персоналу, аутсорсинг, добір тимчасового персоналу, Міжнародна організація праці, аутстафінг, компанія провайдер.

**Ключевые слова:** лизинг персонала, аутсорсинг, подбор временного персонала, Международная организация труда, аутстафинг, компания провайдер.

**Key words:** leasing of personnel, outsorsing, selection of temporal personnel, International Organization of Labour, outstaffing, company provider.

Стаття надійшла до редакції журналу 04.11.2010 р.