

N. Orlova, Y. Mokhova

SHAREHOLDERS RIGHTS PROBLEMS AND WAYS OF THEIR SOLUTION

In the article the shortcomings of current legislation in corporate governance and shareholder rights are analysed and identified and possible mechanisms for the protection of shareholder rights and corporate investors are introduced.

Key words: corporate governance mechanism to protect shareholder rights, shareholder rights, corporate culture, legal protection, raiders capture.

© Н. Орлова, Ю. Мохова
Надійшла до редакції 14.01.2011

УДК 658:621:330.131.7

ВИКОРИСТАННЯ АУТСТАФІНГУ ДЛЯ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

МАРІЯ РОМАНЕНКО,

асистент кафедри "Економіка підприємства та економічна теорія"

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

У статті досліджено основні причини використання аутстафінгу персоналу з метою зниження рівня ризику діяльності; запропоновано авторський підхід до порядку надання аутстафінгу; розроблено схему формування та надання комплексної аутстафінгової послуги; сформовано трикутник можливостей застосування аутстафінгу для зниження або уникнення ризиків діяльності персоналу.

Ключові слова: аутсорсинг, аутстафінг, ризик, персонал, ризик персоналу.

Постановка проблеми. Основною проблемою розвитку та надання послуг аутстафінгу є відсутність законодавчого закріплення цієї послуги, тому в практичній діяльності підприємства змушені обходити закон, використовувати законодавчі акти, які регулюють лізингову діяльність і таким чином надавати персонал у лізинг за відповідними договорами. Однак аутстафінг є більш широким поняттям, ніж лізинг персоналу. Його слід активно впроваджувати в діяльність вітчизняних підприємств, що дасть змогу знизити ризики, а то й уникнути низки ризиків діяльності персоналу, а також вирішити певні соціально-економічні проблеми території або регіону. Основною проблемою використання аутстафінгу є відсутність знань про нього в керівників підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед зарубіжних та вітчизняних авторів провідні позиції в дослідженні можливостей аутсорсингу та аутстафінгу належать таким ученим, як Л. А. Василенко, С. О. Календжян, Ж.-Л. Бравар, Хейвуд Дж. Браун [1-4; 7; 8], Т. Девенпорт [11], Р. Строссмен [12], М. Йогеч [13]. Нові підходи до використання персоналу охарактеризували Т. Корнійчук [5], С. Василенко [6], С. Жуков [9], А. Миронов [10] та інші.

Мета дослідження - дослідити аутстафінг персоналу, виокремити основні причини використання аутстафінгу персоналу з метою зниження рівня ризику його діяльності.

Виклад основного матеріалу. Аутсорсинг у перекладі з англійської мови (*outsourcing*) означає "за межами", або буквально "залучення зовнішніх ре-

сурсів". Як відмічає О. С. Календжян, аутсорсинг - це делегування назовні, за межі підприємства. Така форма взаємодії організації забезпечує додаткові конкурентні переваги, які полягають у використанні матеріальних та нематеріальних резервів інших компаній для досягнення успіху на ринку [5].

Аутстафінг (від англ. *outstaffing* - "поза штатом") є різновидом аутсорсингу, тобто передачі окремих функцій, бізнес-процесів або їх частин іншим компаніям з метою забезпечення вищого рівня ефективності їх виконання. Попри значну кількість наукових праць, відсутні рекомендації та пропозиції щодо оцінювання ризиків діяльності персоналу підприємства за допомогою аутстафінгу.

Аналіз практичної діяльності вітчизняних підприємств та наукової літератури дає змогу виокремити основні причини використання аутстафінгу персоналу з метою зниження рівня ризику його діяльності:

- трудова угода укладається між працівником та провайдером, що дає змогу знизити низку соціально-економічних ризиків діяльності персоналу. Відповідальність перед законодавством та обов'язки перед працівником несе провайдер, а не підприємство - замовник послуги аутстафінгу;

- знижуються ризики помилок щодо обчислення заробітної плати та нарахування податків до бюджетних та позабюджетних державних фондів. Ризики своєчасності, правильності й повноти нарахування та сплати несе організація - провайдер послуги аутстафінгу;

- ризики відповідності оформлення, підбору, навчання, перенавчання персоналу покладені також на

організацію-провайдера. Документальний супровід усіх процесів, пов'язаних із оформленням та навчанням персоналу забезпечує організація-провайдер;

- знижуються ризики діяльності HR-відділу, оскільки, використовуючи послуги аутстафінгу, цей відділ може бути суттєво скорочений або взагалі ліквідований. Отже, скорочуються витрати на управління персоналом, у тому числі й на управління ризиками діяльності персоналу;

- знижуються адміністративні та управлінські ризики, пов'язані з наймом невідповідного працівника на випробувальний термін;

- скорочується кількість об'єктів та процесів виникнення ризиків діяльності персоналу, оскільки всі неключові працівники можуть бути передані до штату організації - провайдера аутстафінгу.

У межах аутстафінгу до обов'язків організації-провайдера входить:

- оформлення працівника відповідно з нормами трудового законодавства;

- оформлення іноземних працівників із дотриманням усіх норм та правил чинного вітчизняного законодавства та міжнародних норм;

- нарахування та сплата податків на заробітну плату та обов'язкових зборів до соціальних фондів;

- забезпечення працівників усіма соціальними гарантіями та виплатами;

- виплата заробітної плати в повному обсязі й у встановлені терміни;

- надання соціального та компенсаційного пакетів.

Організація, що використовує аутстафінг, повинна укласти відповідний договір із провайдером таких послуг, чітко визначити обсяг необхідних робіт, термін використання аутстафінгу та ціну аутстафінгу. Загалом в аутстафінгу беруть участь як мінімум три зацікавлені сторони: організація-одержувач послуг, працівник та організація-надавач послуг (провайдер). Провайдер отримує щомісячні платежі за надання послуг аутстафінгу й зобов'язаний надавати замовнику послуг звіт щодо наявних розрахунків із працівником та відрахувань, обов'язкових нарахувань на користь працівника в державні соціальні фонди. Для взаємодії з провайдером аутстафінгу підприємству-замовнику не потрібно кваліфікованого фахівця з кадрового забезпечення, оскільки всі функції щодо обліку кадрів та розрахунку заробітної плати є компетенцією провайдера аутстафінгу. Відповідальним із боку замовника можна призначити, наприклад, секретаря, адміністративного менеджера, помічника, референта керівника, зрештою, самого керівника, у підпорядкування якого призначено працівників за договором аутстафінгу.

Фактично цей захід зниження ризику належить до сукупності заходів із розподілу ризиків. Частину ризиків діяльності персоналу на себе беруть провайдер, страхові та консалтингові організації, інколи пенсійні фонди. Схематично процес надання послуг аутстафінгу, урахувавши можливість зниження ризику діяльності персоналу, зображено на рис. 1.

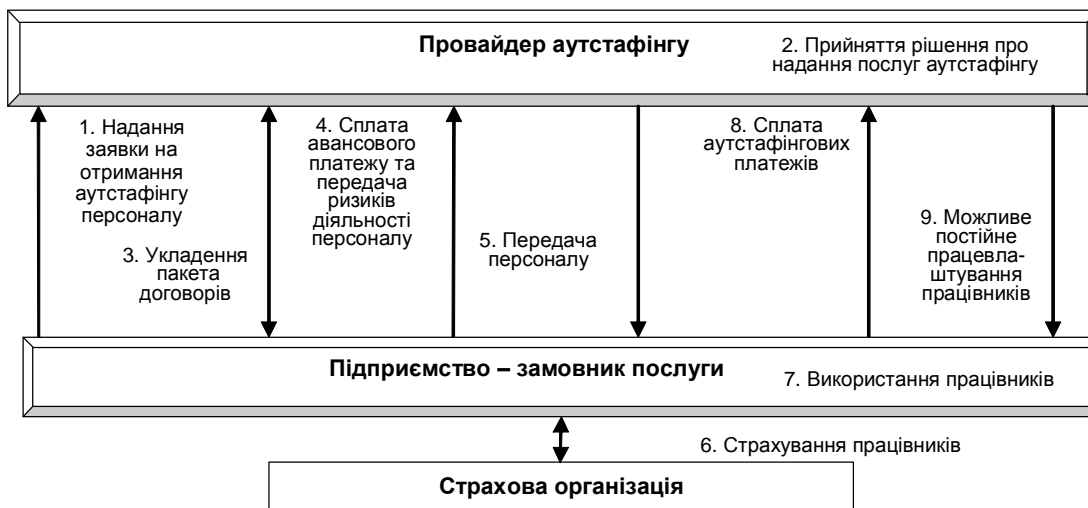


Рис. 1. Порядок надання аутстафінгу (авторська розробка).

Також до участі в аутстафінгу можуть залучатися страхові, консалтингові організації, банківські установи, тренінгові центри, інші зацікавлені установи. Фактично такий аутстафінг є комплексним, оскільки тренінговим центром або вищим навчальним закладом (ВНЗ) виконується навчання персоналу, підготовка відповідно до вимог роботодавця, консалтинговою фірмою реалізується максимально ефективне використання потенціалу персоналу, страховою компанією страхується діяльність персоналу, банківська установа забезпечує кредитування та розрахунково-касове обслуговування аутстафінгу в межах укладеної угоди тощо. Усі організації, задіяні в договорі аутстафінгу, акумулюють сукупний потенціал, що дає змогу отримати додаткову вигоду кожному з учасників та зробити такий вид послуги ефективнішим, у тому числі завдяки зниженню або уникненню ризиків діяльності персона-

лу підприємств. Тоді схема реалізації аутстафінгу з метою мінімізації ризиків діяльності персоналу набуде вигляду, зображеного на рис. 2.

Підприємство - замовник послуги аутстафінгу отримує такі переваги:

- зниження комплексу ризиків діяльності персоналу, тобто розподіл ризику з провайдером;

- економія часу для пошуку відповідного працівника, його навчання, підвищення кваліфікації тощо;

- економія на створенні власного відділу кадрів або підрозділу забезпечення кадрами, відсутність необхідності накладати додаткові обов'язки на бухгалтерів підприємства щодо обліку та фінансового забезпечення залучених фахівців;

- передавання та перерозподіл обов'язків у виконанні непрофільних функцій зовнішнім професіоналам чи експертам;

- передавання відповідальності провайдеру аутстафінгу та іншим учасникам угоди за ведення діловодства й розрахунків за заробітною платою, сплатою відповідних податків та обов'язкових нарахувань;
- забезпечення надійності виробничо-господарської діяльності підприємства, де залучені експерти за договором аутстафінгу;
- раціональне використання трудових ресурсів підприємства;

- підвищення продуктивності праці та якості продукції або наданих послуг;
- зниження впливу на підприємство змін у вітчизняному законодавстві, що регулюють трудові відносини, а отже, і скорочення витрат на виконання цих змін;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства та продукції;
- оптимізація оподаткування, оскільки щомісячні платежі за аутстафінг можна внести в базу оподаткування прибутку підприємства.

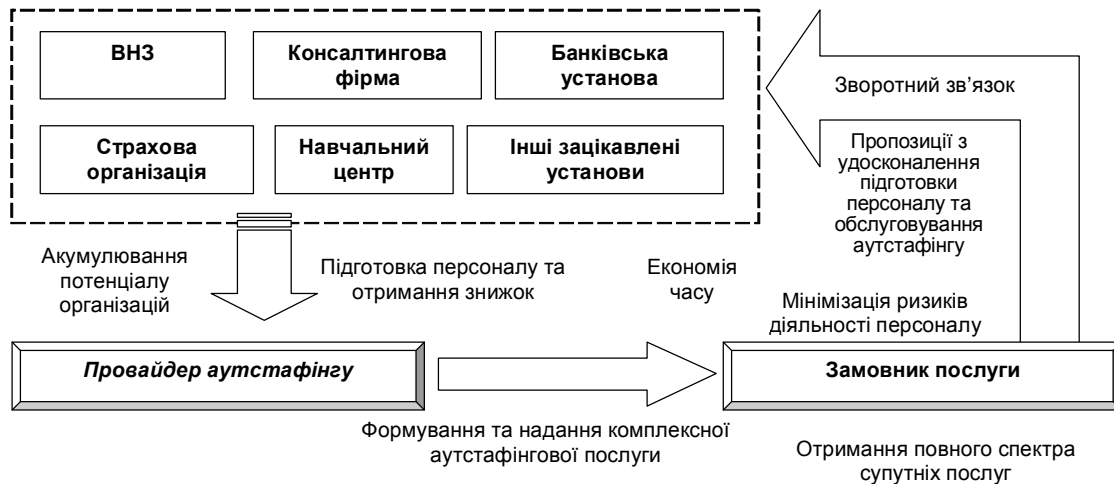


Рис. 2. Схема формування та надання комплексної аутстафінгової послуги (авторська розробка).

Серед ризиків діяльності персоналу, які вдається знизити в результаті використання аутстафінгу, є:

- ризик штучної зайнятості, неефективних структур управління та низької продуктивності праці;
- ризик плинності кадрів. Якщо підприємство здійснює відбір працівників, а із часом виявляється, що цей працівник не відповідає вимогам підприємства, то звільнення працівника призводить до зростання витрат та ризику плинності кадрів;
- ризик надмірних витрат на персонал та ризик великого бізнесу. Додатковий набір на постійну роботу працівників зумовлює зростання обсягу роботи відділів кадрів, бухгалтерії, профспілкового комітету та інших підрозділів підприємства, а отже, і виникнення ризику надмірних витрат на персонал та ризику великого бізнесу;
- ризик професійної компетентності персоналу. Часто підприємству доцільніше залучити зовнішніх експертів за допомогою аутстафінгу на короткий період часу з метою використання досвіду розв'язання певних проблем, нового бачення підходів до вирішення завдань та сучасних управлінських інструментів;
- ризик адекватності дій персоналу. Внутрішні взаємозв'язки, неформальні стосунки між працівниками та участь у певних неформальних групах часто призводять до виникнення ризиків неадекватності дій або суб'єктивності оцінювання діяльності працівників;
- ризик трудового "згорання". Надмірна завантаженість ключових працівників підприємства призводить до "згорання" на робочому місці;
- ризики адекватності заробітної плати. Економія ресурсів, у тому числі фінансових, за допомогою застосування аутстафінгу дає змогу направити їх на розвиток підприємства, на зростання заробітної плати штатним працівникам і тим самим ужити превентивних заходів запобігання ризику адекватності заробітної плати;

- ризик конфлікту інтересів персоналу, який виник унаслідок помилок бухгалтерів та підрозділів управління кадрами. Оскільки в результаті аутстафінгу ці функції будуть перекладені на провайдера послуг, то й такі види ризиків діяльності персоналу виникатимуть у його діяльності.

Виходячи з проведеного аналізу, можна дійти хибних висновків, що найгіршою послугою аутстафінгу є для працівника й обсяг його прав та можливостей скорочується. Однак права працівника залишаються такими ж, відповідно до чинного вітчизняного законодавства, які повинен гарантувати провайдер, натомість працівник ще отримає низку переваг, а саме: повну зайнятість та вищу ймовірність забезпеченості роботою, попри кризу та інші негативні наслідки ринкової економіки; можливість попрацювати на різних підприємствах та здобути додатковий досвід діяльності, зв'язки тощо; вищу ймовірність постійного працевлаштування в організації, де тимчасово працевлаштований працівник, аніж інші претенденти на сформовану посаду; соціальну захищеність відповідно до чинного законодавства, яка відсутня у фрілансерів; можливість користування інфраструктурою роботодавця.

Наведені переваги та вигоди від застосування аутстафінгу можуть бути прямими та прихованими. Приховані переваги виявляються після практичного застосування аутстафінгу. Часто виникають і приховані загрози та непередбачені втрати внаслідок застосування цього заходу, серед них, як показало аналізування практичної діяльності підприємств, найтипівішими є: погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, витік комерційної інформації назовні, зниження ефективності взаємодії тощо.

Тому при ефективному використанні аутстафінгу переваги матиме кожен із основних учасників угоди аутстафінгу. Також аутстафінг, окрім зниження низки ризиків діяльності персоналу, дає змогу вирішити низ-

ку соціально-економічних проблем території чи регіону, де працює провайдер послуг аутстафінгу. Отже,

фактично можна сформувати трикутник переваг основних учасників аутстафінгу (рис. 3).

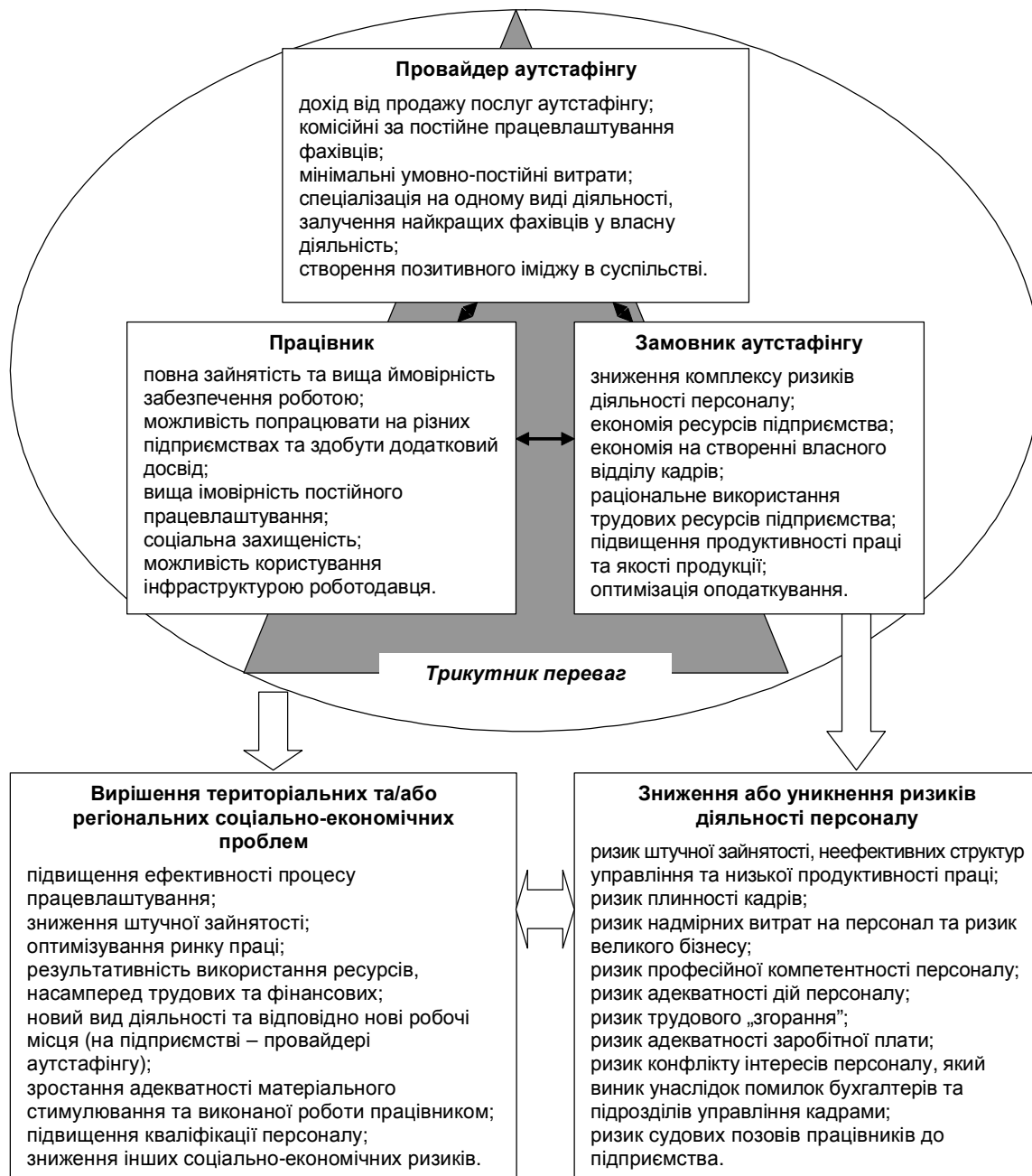


Рис. 3. Трикутник можливостей застосування аутстафінгу для зниження або уникнення ризиків діяльності персоналу (авторська розробка).

Оформлення працівника в штат провайдера не відрізняється від оформлення в штат фактичного роботодавця відповідно до норм чинного трудового законодавства України. Провайдер зобов'язаний виплачувати заробітну плату, надавати працівнику відпустку, платити лікарняний згідно з листком непрацездатності працівника, відрядження тощо.

Організація-провайдер несе такі основні витрати забезпечення аутстафінгу: набір, переведення та звільнення співробітників; діловодство та ведення особових справ працівників відповідно до чинного законодавства; повідомлення відповідних органів влади

про працевлаштування іноземних працівників; нарахування та виплата заробітної плати; сплата податків, передбачених чинним законодавством; участь у ділових конфліктах, вирішення складних ситуацій та покриття втрат унаслідок форс-мажорних ситуацій.

Отже, аутстафінг як захід зниження ризику вигідний для низки організацій, ураховуючи їхнє внутрішнє середовище та зовнішні чинники діяльності, а саме: підприємствам зі значним рівнем ризику діяльності персоналу; організаціям із обмеженим штатом (за кількістю працівників чи розміром фонду оплати праці - можливість залучення необхідних фахівців, уникаю-

чи збільшення штату підприємства); західним підприємствам, які входять на вітчизняний ринок (дає змогу спростити бюрократичні процедури з працевлаштування робітників та залучити найкращих фахівців, які працюють на відповідних ринках); організаціям з вузькою спеціалізацією або таким, які фокусуються на певному ринковому сегменті (отримають можливість концентрувати всі зусилля на обраному сегменті); підприємствам, що виготовляють, продають сезонний товар, надають сезонні послуги; організаціям, що використовують тимчасовий персонал на різних етапах виробничо-господарської діяльності; високорентабельним підприємствам, які намагаються оптимізувати оподаткування прибутку шляхом унесення в базу оподаткування витрат на утримання персоналу та зниження рівня прибутковості; організаціям із великими обсягами роботи в бухгалтерії та відділах кадрів (можливість знизити навантаження для працівників цих підрозділів, не зараховуючи в штат додаткових необхідних підприємству фахівців); усім підприємствам (забезпечується легальне працевлаштування, знижується ймовірність виникнення судових позовів з боку персоналу та порушення вітчизняного трудового законодавства).

Висновки

1. На основі вивчення практичного досвіду та аналізу літературних джерел запропоновано використовувати аутстафінг як вид аутсорсингу для ефективного уникнення або зниження рівня ризику діяльності персоналу.
2. Виокремлені основні переваги застосування аутстафінгу для його учасників: організації-провайдера, підприємства-замовника та працівників, які залучаються за аутстафінгом, та сформовано трикутник можливостей застосування аутстафінгу із виокремленням територіальних або регіональних соціально-економічних проблем, які вирішуватимуться шляхом застосування аутстафінгу.
3. Серед ризиків діяльності персоналу, які вдається знизити в результаті використання аутстафінгу, є: ризик штучної зайнятості, неефективних структур управління та низької продуктивності праці; ризик плинності кадрів; ризик надмірних витрат на персонал та ризик великого бізнесу; ризик професійної компетентності персоналу; ризик адекватності дій персоналу; ризик трудового "згорання"; ризик адекватності заробітної плати; ризик конфлікту інтересів персоналу; ризик судових позовів персоналу до підприємства.

Напрямки подальших досліджень будуть направлені на формування специфічних методів зниження ризиків діяльності персоналу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Василенко Л. А. Аутсорсинг - инновационная кадровая технология государственной службы / Л. А. Василенко. - М. : Наука, 2007. - 213 с.
2. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. О. Календжян. - М. : Дело, 2003. - 270 с.
3. Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган ; [пер. с англ.]. - Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. - 288 с.
4. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд ; [пер. с англ.]. - М. : Вильямс, 2004. - С. 176.
5. Корнійчук Т. Фахівці напрокат / Т. Корнійчук // Контракти. - 2003. - № 44. - С. 21-25.
6. Василенко С. Одолжить кадр / С. Василенко [Електронний ресурс]. - Режим доступу : www.avantapersonnel.ru/publications/kontinent_sibir2.
7. Аутстафінг и лизинг персонала [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://job-ua.com/articles/personnel-leasing-outstaffing>.
8. Аутстафінг как повод для размышлений [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://rosprofsouz.ru/conflicts/2007/12/08/conflicts_9803.html.
9. Жуков С. А. Аутсорсинг як система співпраці між регіональним інформаційно-маркетинговим центром і підприємництвом регіону / С. А. Жуков // Актуальні проблеми економіки. - 2008. - № 10. - С. 239-246.
10. Миронов А. Лизинг персонала в России: прошлое, настоящее, будущее / А. Миронов [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.jobhunter.ru/articles_other_4.htm.
11. Davenport T. H. Managing Information About Processes / T. H. Davenport, M. C. Beers // Journal of Management Information Systems. - 1995. - № 12 (1). - P. 57-80.
12. Strassmann P. A. How E-Business Affects Knowledge Capital / P. A. Strassmann // Knowledge Management Magazine. - 2000. - November.
13. Yogesh M. Business Process Redesign: An Overview / M. Yogesh // IEEE Engineering Management Review. - 1998. - Vol. 26. - No. 3. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.kmbook.com/bpr.htm>.

М. Романенко

THE USE OF THE AUTSTAFFING FOR REDUCING THE RISKS OF THE STAFFS ACTIVITY

In the article there are examined the main reasons for the use of autstaffing with the purpose to reduce the risk of the staffs activity; there is offered our own order of autstaffing; there is developed a scheme of the complex services autstaffing providing; there is formed a triangle of possibilities for the application of the autstaffing to reduce or to avoid the risk of the staffs activity.

Key words: *outsourcing, autstaffing, risk, staff, risk of staff.*

© М. Романенко
Надійшла до редакції 18.01.2011