

- 2006). - Mode of access: <http://www.cato.org/sites/cato.org/files/serials/files/cato-journal/2006/1/cj26n1-1.pdf>.
3. Easterly W. The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much and So Little Good [Electronic resource] / W. Easterly // New York: Penguin Press, 2006. - 436 p. - Mode of access: <http://www.cato.org/sites/cato.org/files/serials/files/cato-journal/2006/5/cj26n2-17.pdf>.
4. Erixon F. Aid and Development: Will It Work This Time? [Electronic resource] / F. Erixon // London: International Policy Network, - 2005. - Mode of access: <http://www.policynetwork.net/development/publication/aid-and-development>.
5. Eroglu Ö. The role of foreign aid in economic development of developing countries [Electronic resource] / Ö. Eroglu, A. Yavuz // Suleyman Demirel University. - Mode of access: <http://ces.epoka.edu.al/icme/a14.pdf>.
6. Evans T.L. Understanding the Political Economy of Enforced Dependency in the Globalized World. A Springboard for Sustainability-oriented Action [Electronic resource] / T.L. Evans // 2011. - Mode of access: http://www.feasta.org/documents/enforced_dependency/enforced-dependency.pdf
7. Gang I.N. Foreign Aid, Taxes and Public Investment [Electronic resource] / I.N. Gang, H.A. Khan // Journal of Development Economics. - Vol. №34. - 1991. - Mode of access: <http://ideas.repec.org/a/eee/deveco/v34y1990i1-2p355-369.html>.
8. Nielsen L. Classifications of Countries Based on Their Level of Development: How it is Done and How it Could be Done [Electronic resource] / L. Nielsen // IMF Working Paper. - 2011. - Mode of access: http://www.relooney.fatcow.com/0_NS4053_1504.pdf.
9. OECD Development Co-operation Directorate [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/>.
10. Radelet S. A primer on foreign aid [Electronic resource] / S. Radelet // Center for Global Development. - 2006. - Mode of access: http://www.cgdev.org/files/8846_file_WP92.pdf.
11. Raghuram R. Aid and Growth, What Does the Cross-Country Evidence Really Show? [Electronic resource] / R. Raghuram, A. Subramanian // IMF Working Paper No. 05/127. - 2005. - Mode of access: <http://mitpress.mit.edu/journal-home.tcl?issn=00346535>.
12. Randhawa G.K. Foreign aid in economic development / G.K. Randhawa // International Journal of Computing & Business Research. - 2012. - Mode of access: <http://www.researchmanuscripts.com/isociety2012/38.pdf>.
13. Rowbotham M. Goodbye America! Globalization, debt and the dollar empire / M. Rowbotham // Charlbury, Oxfordshire, England: Jon Carpenter Publishing. - 2000. - 209 p.
14. Stiglitz J. E. Globalization and its discontents / J. E. Stiglitz // New York: W. W. Norton. - 2002. - p. 282.
15. The World Bank Annual Report 2012. - Mode of access: http://siteresources.worldbank.org/EXT/ANNREP2012/Resources/8784408-1346247445238/AnnualReport2012_En.pdf.
16. Thirwall A.P. Growth and Development: with special reference to developing economies / A.P. Thirwall // Palgrave Macmillan. - 2006. - 720 p.
17. UNCTADSTAT [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/\[\[reportFolders.aspx](http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/[[reportFolders.aspx).
18. World Bank Indicators [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://data.worldbank.org/indicator/>.
19. Резнікова Н.В. Фінансова глобалізація в контексті цивілізаційних зрушень // Актуальні проблеми міжнародних відносин : збірник наукових праць / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, Ін-т міжнародних відносин ; [ред. кол.: Губерський Л.В. (гол. ред.) та ін.]. - Київ, 2008. - Вип. 71, ч. 2. - С. 186-192.

УДК 331.108

АУТСТАФІНГ ЯК НАПРЯМОК ОПТИМІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сафарова Р.В., к.е.н., спеціаліст кафедри інноватики та управління ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» (Україна)

Сафарова Р.В. Вплив застосування аутстафінгу як сучасного напрямку оптимізації персоналу промислового підприємства.

У статті обґрунтовано теоретичні положення та запропоновано науково-методичні підходи до ефективного управління персоналом на промислових підприємствах. На підставі аналізу досвіду розвинутих країн були систематизовані способи управління персоналом та визначені основні відмінності в управлінні персоналом українських підприємств. Виявлено найбільш актуальні методи управління персоналом у сучасних умовах шляхом вивчення його інструментів та отримано підтвердження ефективності впровадження одного з них. Запропоновано об'єктивне визначення ефективності використання аутстафінгу за допомогою SWOT-аналізу аутстафінгових послуг на промислових підприємствах України.

Ключові слова: управління персоналом, аутстафінгові послуги, концептуально-методологічний підхід, обґрунтування ефективності, інструменти управління, чинники впливу.

Сафарова Р.В. Влияние применения аутстаффинга как современного направления оптимизации персонала промышленного предприятия.

В статье обоснованы теоретические положения и предложены научно-методические подходы к эффективному управлению персоналом на промышленных предприятиях. На основании анализа опыта развитых стран были систематизированы способы управления персоналом и определены основные различия в управлении персоналом украинских предприятий. Выявлено наиболее актуальные методы управления персоналом в современных условиях путем изучения его инструментов и получено подтверждение эффективности внедрения одного из них. Предложено объективное определение эффективности использования аутстаффинга с помощью SWOT-анализа аутстаффинговых услуг на промышленных предприятиях Украины.

Ключевые слова: управление персоналом, аутстаффинговые услуги, концептуально-методологический подход, обоснование эффективности, инструменты управления, факторы влияния.

Safarova R. Effect of application autstaffing as a modern direction optimization personnel promy'shlyennogo enterprise.

In Article substantiates theoretical issues and proposes some scientific and methodical approaches to efficient management of personnel at industrial enterprises. On the basis of a thorough analysis of the experience, accumulated by industrially developed countries the ways of management of personnel were systemized and the main differences in personnel management at domestic enterprises were revealed. Proposed were methods of implementation of the system of labour payment in accordance with the results of production activity, based upon grades. Propose the method of evaluation of the efficiency of implementation of outstaffing services at industrial enterprises, that allows to cut the enterprises expenses and achieve long-term positive results.

Keywords: human resources, outstaffing services, conceptual and methodological approach to study the effectiveness of management tools, influences.

Сучасні умови характеризуються підвищенням ролі персоналу у підприємствах, що обумовлено такими чинниками: зміни у змісті праці, які викликані застосуванням нових техніки, технологій; трансформація функції контролю, підвищення значущості самоконтролю і самодисципліни; макроекономічні чинники (загострення конкуренції на ринку, орієнтація підприємств на задоволення попиту покупців, підвищення уваги до якості товарів); зміна форм організації праці на підприємствах; підвищення освітнього та культурного рівня працівників; зміна пріоритетів у системі цінностей персоналу. У зв'язку з цим особливою актуальності на сучасному етапі набувають

питання управління персоналом у підприємствах та оптимізації витратів бюджету і часу на утримання штатного персоналу підприємства в складний період.

На основі аналізу досвіду розвинених країн автором були систематизовані засоби управління персоналом. Досвід управління персоналом на зарубіжних підприємствах свідчить про поширення кадрового аутсорсингу та аутстафінгу. Українські підприємства також пішли шляхом розвинених країн і почали застосовувати ці напрямки як основні засоби скорочення витрат у кризовий та посткризовий періоди. Передаються на аутсорсинг в основному другорядні та ремонтні служби, які раніше були у складі підприємств. Так на прикладі ПАТ «ММК ім.Ілліча» - це служби громадського харчування, бази відпочинку, цехові бази відпочинку та пансіонати, на прикладі ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ» - це служби безпеки, цехи громадського харчування технологічної диспетчеризації ВТК і ремонтні цехи.

У ринкових умовах ремонтний персонал вже не зможе працювати як раніше, в сучасних умовах йому необхідно оптимізувати свої трудовитрати, підвищувати якість, скорочувати вартість робіт з тим, щоб бути конкурентоспроможними на ринку ремонтних послуг. Але не тільки ремонтному персоналу необхідно міняти орієнтири і перебудовуватися на нові рейки, але і виробничому підприємству, з якого вони були виділені. Якщо раніше ремонт обладнання, техніки був по суті безкоштовним для підприємства, тепер це коштує грошей. Це обумовило виникнення необхідності формування оптимальної ремонтної програми, що дозволяє з мінімальними витратами досягти максимальної готовності обладнання. Невміння працювати в ринкових умовах призвело до негативних наслідків:

- збільшення вартості ремонту обладнання і підвищенню його простоїв;
- банкрутство ремонтного підприємства;
- втрати персоналу, інструментальної бази і ремонтних потужностей.

Збільшуються тривалість прийняття оперативних рішень, час реакції ремонтників на запит і, як наслідок, збільшуються простой обладнання з технічних причин. Таким чином, передача ряду підрозділів на аутсорсинг та аутстафінг вимагає від керівництва зваженого та обміркованого рішення. Операції з аутстафінгу та аутсорсингу дуже схожі між собою: в обох випадках частина працівників виводиться за штат підприємства. Основна відмінність між ними полягає в наступному: при аутсорсингу виводиться певна функція підприємства, а при аутстафінгу - деяка кількість найманих працівників; при аутсорсингу предметом договору між підприємствами виступає послуга, пов'язана з виконанням конкретної функції (з ведення бухгалтерії, охорони приміщень і т.д.), при аутстафінгу - предметом договору є послуга з надання робочої сили.

Практично на всіх підприємствах Запорізької області в різний період проведена ліквідація (повна або часткова) відомчих служб охорони підприємств, з передачею функцій позавідомчим структурам. Подібні реорганізації відбулися у ПАТ «Запорізький алюмінієвий комбінат», ПАТ «ДМЗ ім. Петровського», ПАТ «Дніпрококс», ПАТ «Дніпродзержинський коксохімічний завод», ПАТ «Інтерпайп-Нижньодніпровський трубопрокатний завод». З 2012р. 1.8 тис. працівників ПАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь» працюють на своїх колишніх робочих місцях, перебуваючи у трудових відносинах з ТОВ «Кадрове агентство «Азов персонал сервіс», яке надає послуги з аутстафінгу і ПАТ «Харцизький трубний завод».

Умови оплати праці працівників з нестійкою зайнятістю «програють» в частині премій, різних доплат, які регламентуються для штатних працівників підприємств внутрішніми документами компанії і колективним договором. Як правило, вони не передбачаються для працівників усіх видів нестійкої зайнятості і залежать виключно від волі роботодавця. Це ж відноситься до виплат за підсумками роботи за рік, оплаті понаднормових тощо. Важливий момент, характерний для нестійкої зайнятості, - проблеми із забезпеченням охорони праці. Нові працівники знаходяться поза сферою діяльності служби охорони праці підприємства -користувача, а компанія- провайдер не має відношення до робочих місць своїх співробітників на підприємствах і не має фахівців з охорони праці. Таким чином, працівникам з нестійкою зайнятістю не доплачують за шкідливі умови праці, не надають додаткові відпустки, не проводять інструктаж, не забезпечують їх належними засобами індивідуального захисту, вони не мають права звернутися за допомогою в медпункт підприємства. Більшість позикових працівників втрачають соціальний пакет повністю або частково. Наприклад, колишні працівники ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ», перекладені на аутсорсинг і аутстафінг, втратили право користуватися путівками в санаторії- профілакторії, путівками для дітей у дитячі оздоровчі установи, позбулися статусу пенсіонера - азовсталівця і всіх виплат, пов'язаних зі стажем роботи на підприємстві. Зменшення облікової чисельності основних працівників підприємства шляхом застосування аутсорсингу і аутстафінгу не додає нічого і тим , хто залишився в штаті[2] . Існує загроза зміни форми їх зайнятості , яка дає роботодавцю додатковий важіль тиску для досягнення своїх інтересів. Можливо також створення нездорової конкуренції і подальше протистояння постійних працівників та найманих зі сторонніх підприємств і організацій. Спробу об'єктивного визначення ефективності використання аутстафінгу зроблено за допомогою SWOT-аналізу аутстафінгових послуг на промислових підприємствах України. У таблиці 1 складен аналіз ефективності аутстафінгу для підприємства, які виводять персонал за штат та передають аутстаферу та окремо ефективність для працівника підприємства, який переходить у штат іншого власника (см. табл. 2).

Таблиця 1

SWOT - аналіз застосування аутстафінгових послуг для сучасного промислового підприємства

	Сильні сторони для підприємства	Слабкі сторони для підприємства
Внутрішнє середовище	1.Скорочення витрат підприємства на фонд заробітної плати. 2.Зниження кадрового навантаження. 3.Перерозподіл податкової та юридичної відповідальності на компанію-координатора. 4.Зниження ризиків, пов'язаних з трудовими відносинами. 5.Оптимізація трудовитрат, трудовитрат, вироблення і інших параметрів. 6.Регулювання і регламентація Законом України «Про зайнятість населення». 7.Скорочення процесу документообігу та оформлення персоналу. 8.Можливість «тестувати» співробітників у період роботи з аутстафінгу.	1.Виникнення труднощів з оперативним управлінням працівниками з боку замовника. 2.«Саботаж» з боку власного персоналу. 3. Відсутність швидких результатів (подовження ланцюжка замовник-виконавець, що збільшує час вирішення деяких питань). 4.Відсутність відчуття власного розпорядження працівником. 5.Складності у підвищенні зацікавленості працівника майбутніми перспективами.
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	1.Можливість керівництва займатися цілком проблемами розвитку підприємства. 2.Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку; 3.Доступ до нових знань і технологій для розвитку на ринку.	1.Спроба розглядати аутстафінг як панацею від усіх проблем. 2.Відсутність розробленої стратегії розвитку. 3.Невеликий досвід застосування на практиці.

Одержані результати SWOT - аналізу аутстафінгових послуг свідчать про те, що сильні сторони значно переважають. Розглянемо детально слабкі сторони та можливі шляхи вирішення виникаючих проблем, пов'язаних із застосуванням цього напрямку. Однією з таких проблем може бути складність взаємовідносин керівництва із працівником.

До цієї проблеми відносяться: відсутність відчуття власного розпорядження, складності з підвищенням зацікавленості працівника майбутніми перспективами, складність адаптації та труднощі з оперативним управлінням.

Вищенаведені проблеми можуть бути вирішені за допомогою правильного підходу до нових працівників, складання певної мотиваційної програми, застосування методів навчання на початковому етапі та закріплення наставника за працівником для знайомства з основним укладом життя колективу та роботи відділу. На шляху керівника може також виникнути проблема відсутності швидких результатів, яка може бути частково вирішена застосуванням вищенаведених методів. Збільшення часу вирішення деяких питань через подовження ланцюжка «замовник - виконавець» компенсується отриманням довгострокових результатів, скороченням затрат підприємства та перерозподілом податкової та юридичної відповідальності на компанію-координатора.

Залежність працівника від аутстафера може бути вирішена за допомогою чіткого обговорення договору, регламентованого чинним законодавством України, а невеликий досвід застосування аутстафінгу на вітчизняних підприємствах – глибоким вивченням досвіду розвинених країн та цільовим стажуванням окремих спеціалістів підприємства. Важливим чинником у регулюванні відносин між замовником та аутстафером, аутстафером та працівником є законодавчі акти. Так, закон про зайнятість населення, в якому розділ VI «Послуги з посередництва у працевлаштуванні» регулює застосування аутстафінгу[1]. Ст. 39 цього Закону регулює діяльність суб'єктів господарювання, які наймають працівників для подальшого виконання ними роботи в іншого роботодавця. Закон набрав чинності з 1 січня 2013 року.

Таблиця 2

SWOT – аналіз застосування аутстафінгових послуг для працівника сучасного промислового підприємства

	Сильні сторони для працівника	Слабкі сторони для працівника
Внутрішнє середовище	1.Регулювання і регламентація Законом України «Про зайнятість» 2. Підвищення заробітної плати. 3. Розширення соціального пакету. 4. Новий досвід трудових відносин 5.Підвищення кваліфікації. 6.Доступ до нових знань і технологій.	1.Залежність від аутстафера, в тому числі з питань безпеки. 2.«Саботаж» з боку штатного персоналу. 3. Відсутність швидких результатів (подовження ланцюжка замовник-виконавець, що збільшує час вирішення деяких питань). 4.Складність в адаптації в результаті частоті зміни колективів. 5. Відсутність прямої причетності до діяльності підприємства.
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	1.Можливість керівництва займатися цілком проблемами розвитку підприємства. 2.Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку; 3.Доступ до нових знань і технологій для розвитку на ринку	1.Спроба розглядати аутстафінг як панацею від усіх проблем. 2.Відсутність розробленої стратегії розвитку. 3.Невеликий досвід застосування на практиці.

Рішення перерахованих проблем лежать у галузі організаційного проектування, розподілу відповідальності, проектування бізнес-процесів і визначення обов'язків їх учасників, укомплектування ремонтного підприємства фахівцями по роботі з ринком і навчання персоналу в нових умовах.

Аналіз позитивних та негативних факторів свідчить про те, що у 2010р. не було прийняте законодавство, що регулює аутстафінгові послуги, що призвело до негативних наслідків, а саме: залежності працівника від аутстафера, складності адаптації та труднощі з оперативним управлінням. Починаючи з 2013р., ситуація почала змінюватися, що обумовлено дотриманням сторонами договору про співпрацю нового чинного законодавства та розробці особливого підходу кожного підприємства до обговорення пунктів договору про надання аутстафінгових послуг.

Впровадження на використання аутстафінгових послуг сприяє оптимізації витрат підприємства за рахунок скорочення витрат і отримання позитивного ефекту, що дуже актуально в сучасних нестабільних умовах. Працівник також отримує чимало привілеїв - придбання цінного досвіду роботи на іншому підприємстві, при правильно побудованій мотиваційній системі підвищення заробітної плати і розширення соціального пакета. Важливим позитивним чинником для працівника є законодавча база, що регулює такі партнерські відносини з 2013 року.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Офіційний сайт Профспілки металургів і гірників України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.drso.gov.ua>.
2. Офіційний сайт ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.metinvestholding.com/ua>.
3. Аникин Б. А. Аутсорсинг і аутстафінг. Высокие технологии менеджмента: [учебник] / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М.: Издательство: Инфра-М, 2009. – 320с.
4. Богданова Е. Л. Маркетинговая концепция организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы / Е. Л. Богданова. – М.: Прогресс , 2005. – 96 с.

УДК 65.012.8

МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРАКТИКА ПРОВЕДЕННЯ РЕЙТИНГУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВА

Святюк О. Р., к. е. н., доцент кафедри менеджменту Львівського державного університету внутрішніх справ (Україна)

Гурковська О.В., викладач кафедри менеджменту Львівського державного університету внутрішніх справ (Україна)

Святюк Д.Р., здобувач Національного університету «Львівська політехніка» (Україна)

Святюк О. Р., Гурковська О.В., Святюк Д.Р. Методологія та практика проведення рейтингу корпоративного управління товариства.

У статті розглядається оцінка рейтингу корпоративного управління вітчизняного товариства в умовах глобалізації. Уточнено дії рейтингового агентства щодо оцінювання рівня корпоративного управління шляхом дослідження окремих складових системи корпоративного управління. Подано авторське бачення дослідження процесів рейтингу: структуру власності корпорації, права власників та