

DOI: [https://doi.org/10.32782/inclusive\\_economics.4-4](https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.4-4)  
УДК 331.104

**Коркушко О. Н.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія,  
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6577-8647>

**Кушнір Л. А.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія,  
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7597-5791>

**Сидор Г. В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри інклюзивної освіти, реабілітації та гуманітарних наук,  
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9578-0588>

## АУТСТАФІНГ, ЯК ЕЛЕМЕНТ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній глобальній економіці міжнародні компанії все частіше стикаються з новими викликами та невизначеністю, зумовленими змінами та виявленням нових трендів на ринку, споживчими уподобаннями та розвитком інноваційних технологій. Це створює складне та динамічне середовище, що потребує гнучкості, адаптивності та постійного оновлення своїх стратегій та бізнес-моделей. Оптимізація бізнес-процесів та підвищення ефективності стають ключовими факторами успіху в такому конкурентному середовищі, забезпечуючи утримання конкурентних позицій та досягнення високих результатів. Існує безліч підходів та моделей, які компанії можуть використовувати для досягнення цих цілей, включаючи автоматизацію, цифровізацію, lean-підхід, agile-методології, Big Data, системи управління якістю, аутсорсинг та, звичайно ж, аутстафінг. Аутстафінг є важливою складовою сучасного бізнесу та знаходить все більшого поширення у різних галузях та компаніях по всьому світу. Цей підхід до управління людськими ресурсами пропонує низку переваг, які роблять його привабливим для багатьох організацій.

**Ключові слова:** аутстафінг, роботодавець, персонал, штатні працівники, провайдер, управління.

**Oleg Korkushko, Liudmyla Kushnir, Halyna Sydor**

ERIHE «Kamianets-Podilsky State Institute»

## OUTSTAFFING AS AN ELEMENT OF THE COMPANY'S PERSONNEL POLICY

**Introduction.** Large companies, wishing to focus on the main business and not be distracted by various HR-problems, enter into an agreement with an intermediary that provides it with a staff of employees. The latter is legally their employer and resolves all issues related to recruitment, salary and registration of subordinates. She also maintains all documentation, including accounting and personnel. At the same time, the employees work full-time at the customer's company, but are employed by the provider company. Outstaffing is mainly used by companies with at least 100 employees. Also, the service is popular among Western startups who want to get the specific experts they need for development, who are difficult to find in other ways, without unnecessary delay. **Purpose.** To study the essence and features of the use of outstaffing, to identify its advantages and disadvantages in its use by enterprises, companies, and organizations. **Methods.** In the process of conducting scientific research to achieve the set goal, general scientific and special research methods were used, in particular the following: general scientific and special – to ensure the achievement of the goal, abstract-logical and dialectical – to substantiate theoretical propositions and conclusions. **Results.** Studies have shown that the dynamic nature of business requires constant changes in production processes, marketing strategies and personnel policies of enterprises. Especially important are the issues of introducing new personnel management technologies and reducing administrative costs, where outstaffing plays a significant role. This atypical form of employment is becoming relevant as an alternative to informal work, allowing employers to officially retain workers, albeit on the staff of another company. **Conclusion.** Outstaffing is an effective tool for personnel management, especially in a dynamic business environment where flexibility and speed of response to changes are crucial. The right implementation of outstaffing can help companies focus on their core business, reducing costs and minimizing risks. However, in our opinion, the success of this strategy depends on careful planning, choosing a reliable partner and clearly defining the terms of cooperation.

**Key words:** outstaffing, employer, staff, full-time employees, provider, management.

**Постановка проблеми та її актуальність.**

В нинішніх умовах, де бізнес-процеси швидко змінюються, а фінансові ризики стають надзвичайно великими через такі фактори, як економічні кризи, війни, політичні нестабільності та епідеміологічні пандемії, аутстафінг дозволяє компаніям зберігати гнучкість та знижувати витрати на управління персоналом. Крім того, в умовах швидкого розвитку технологій та змін у вимогах споживачів, аутстафінг надає можливість швидко адаптуватися до нових викликів і залучати спеціалізованих фахівців для вирішення конкретних завдань чи проектів. Таким чином, аутстафінг стає важливим інструментом для оптимізації бізнес-процесів та забезпечення конкурентоспроможності компаній в умовах невизначеності та швидкої зміни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику щодо особливостей використання аутстафінгу в процесі господарської діяльності підприємств, компаній, досліджували Циганчук Н. А., Ляшенко Р. Д. [6], Кухта К. О. [1] та ін. Однак, не дивлячись на ряд наукових розвідок у цьому напрямку, питання використання аутстафінгу, як елементу кадрової політики підприємств залишається досить актуальним.

З огляду на актуальність досліджуваного питання та особливості застосування аутстафінгу на підприємствах, постає необхідність детального дослідження зазначеного питання.

**Мета статті.** Дослідити етапи розвитку та сучасний стан аутстафінгу, як інноваційного методу управління персоналом підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За кордоном явище аутстафінгу (від англ. *outstaffing* – виведення персоналу за штат) давно набуло широкої популярності. Багато компаній на Заході, у тому числі найбільші, віддають перевагу цій схемі взаємодії з персоналом. У нашій країні аутстафінг тільки набирає обертів, і ставлення до такого способу управління кадрами досі неоднозначне.

Аутстафінг являє собою ефективну модель управління персоналом, в рамках якої компанія-провайдер послуг виступає в ролі роботодавця і бере на себе пов'язані з цим адміністративні, податкові та юридичні обов'язки. При цьому співробітники продовжують виконувати завдання та доручення у компанії-замовника, зберігаючи звичний робочий процес.

Завдяки такому підходу компанія-замовник може зосередитися на своїй основній діяльності та ключових бізнес-процесах, перекинувши адміністративні завдання, пов'язані з управлінням персоналом, на компанію-провайдера. Провайдер бере на себе повний комплекс обов'язків, включаючи оформлення та припинення трудових відносин; ведення податко-

вої та статистичної звітності; розрахунок та виплату заробітної плати, податків, допомоги, лікарняних листів, витрат на відрядження, а також облік робочого часу та інші пов'язані процеси.

Компанія-провайдер, як експерт у галузі управління персоналом, забезпечує безперервне функціонування супутніх процесів та ретельне дотримання всіх правил та вимог законодавства, пов'язаних із управлінням трудовими відносинами.

Аутстафінг є стратегічним інструментом, що надає підприємствам суттєві переваги. По-перше, він забезпечує підприємствам гнучке управління штатом, що дозволяє їм оперативно реагувати на зміни на ринку та адаптуватися до потреб бізнесу. Завдяки можливості виведення окремих співробітників або цілих підрозділів за межі штату підприємства можуть ефективно перебудовувати команду і налаштовувати свої ресурси відповідно до поточної ситуації.

По-друге, тимчасовий найм фахівців для виконання проектних завдань є ефективним способом оптимізації витрат. Аутстафінг дозволяє компаніям уникнути постійних витрат на утримання великого штату співробітників та зайвих витрат на створення та підтримку додаткових робочих місць та інфраструктури. Це особливо цінно для компаній, які прагнуть оптимізувати свої бізнес-процеси і знизити витрати.

Дослідження, проведені PwC [5] та Kelly Services [2], показують, що у США 81% компаній використовують послуги тимчасових співробітників, а в деяких закордонних компаніях до 80% персоналу перебувають у штаті кадрових агентств.

Загалом аутстафінг є ефективним рішенням для компаній, які прагнуть оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити конкурентні переваги на ринку. Він забезпечує гнучкість в управлінні персоналом, економічну ефективність та можливість сконцентруватися на стратегічних завданнях та пріоритетах компанії.

Аутстафінг як система найму персоналу має власну історію, пов'язану з трансформацією світового ринку праці у XX столітті. У цей період відбулися значні зміни в економіці та організації бізнесу, що вплинули на способи та підходи до найму співробітників.

У 20–30-х роках XX століття у США виникла необхідність організації зайнятості для людей, які втратили роботу через автоматизацію виробництва або перебували на сезонній зайнятості. Початкову роль у цьому процесі відіграли профспілки, які активно взаємодіяли з низькокваліфікованими робітниками та фермерами, зайнятими у сільському господарстві. Основною метою було забезпечення деяких соціальних гарантій для таких працівників

і профспілки надавали їм невеликі компенсації в період мертвого сезону.

У 1928 році в Чикаго була заснована компанія Workman Diversified Enterprises, що надає торговим компаніям комівояжерів для поширення та просування їхньої продукції. Пізніше, в 1945 році в Чикаго була створена компанія Stivers Office Service, а потім у Детройті з'явилася Russell Kelly Office Service, яка на сьогоднішній день має значну команду, що складається з 4800 співробітників у США та 2700 у міжнародних підрозділах. У 1947 році була створена компанія Manpower, яка стала однією з ключових компаній у галузі позикового персоналу. Сьогодні Manpower – це глобальна компанія з більш ніж 3500 офісами у 75 країнах світу, що надає широкий спектр послуг з управління персоналом. Слідом за ними з'явилося багато інших компаній, що надають послуги позикового персоналу, включаючи швейцарську компанію Adecco, послуги якої надаються у понад 50 країнах світу.

Спочатку лізинг персоналу сприймався негативно та зустрів негативну реакцію впливових профспілок. Однак, у міру вдосконалення законодавства та скорочення рівня безробіття в США, аутстафінг почав набувати визнання як ефективної моделі управління персоналом. Компанія Manpower виступила головним партнером уряду США у заповненні нових робочих місць, створених найбільшими роботодавцями для скорочення безробіття та стимулювання економічного зростання.

Згодом, починаючи з 1980-х років, аутстафінг активно розширювався за межі США та проникнув до інших регіонів світу. Компанії почали переміщати виробничі операції та бізнес-функції до інших країн з метою зниження витрат на робочу силу та підвищення конкурентоспроможності. Цей процес призвів до розвитку аутстафінгу в країнах Азії, Латинської Америки та Східної Європи, що у свою чергу сприяло створенню нових робочих місць, розвитку економік цих регіонів, а також трансферу знань та технологій.

В останнє десятиліття технологічний прогрес та розвиток комунікаційних засобів суттєво розширили можливості аутстафінгу, відкриваючи компаніям доступ до глобального ринку праці. Сьогодні компанії мають можливість залучати віддалених співробітників з різних регіонів світу, обираючи найбільш кваліфікованих фахівців з урахуванням їх професійних навичок та оптимальної вартості праці, та одночасно скорочувати витрати на офісні простори та інфраструктуру, пов'язані з традиційним наймом співробітників на місці.

З початком повномасштабного вторгнення росії на територію України, багато українських компаній втратили можливість повноцінно здійснювати

свою діяльність і надавати роботу своїм співробітникам. Водночас роботодавці не бажають звільняти цінних працівників, оскільки після відновлення діяльності компанії, пошук нових професіоналів може потребувати значних часу та зусиль. Одним із способів «зберегти» працівників під час війни став аутстафінг.

Такий процес стає все більш популярним під час війни, особливо в ІТ-секторі. За словами ІТ-спеціалістів, кількість замовлень значно зменшилася в період воєнного стану, тому багато працівників переходять до інших, зокрема іноземних, компаній. Проте, після війни буде необхідно швидко відновлювати економіку країни, що неможливо без кваліфікованих кадрів. Через це українські ІТ-компанії під час воєнного стану вирішили укласти договори аутстафінгу з компаніями-замовниками. Саме через це, роботодавці зберігають своїх працівників, які в свою чергу мають можливість отримувати заробітну плату від інших компаній-замовників у цей складний час. При цьому компанія-замовник не несе податкового тягара, пов'язаного з працевлаштуванням цих працівників. Під час війни ця модель співпраці застосовується не лише в ІТ-секторі, але й у інших галузях.

Українське законодавство не надає чіткого визначення поняття «аутстафінг» – цей термін походить із західних правових систем. В Україні аутстафінг розглядається як послуга або діяльність з надання персоналу, що регулюється положеннями Податкового кодексу, Закону «Про зайнятість населення» та іншими нормативно-правовими актами. Наразі існує правова суперечність: з одного боку, Закон України «Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» [4] не надає органам державної влади права вимагати дозвіл для провадження діяльності з надання персоналу. З іншого боку, Закон України «Про зайнятість населення» [3] вимагає наявності такого дозволу для здійснення цієї діяльності. Тобто, на практиці виникає правова невизначеність: законодавство вимагає наявності дозволу для цієї діяльності, але не встановлює конкретних процедур щодо його отримання.

Таким чином, аутстафінг зазнав суттєвого розвитку і на сьогоднішній день широко застосовується як ефективний інструмент управління персоналом. З урахуванням безперервного зростання технологій та глобалізації можна очікувати і подальшого поширення та розвитку аутстафінгу в майбутньому.

**Висновки.** Отже, безперечно аутстафінг є актуальним і важливим інструментом для сучасних компаній у забезпеченні гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності. Ця модель надає можливість знижувати витрати на управління персоналом,

швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі, залучати спеціалізованих фахівців для виконання конкретних завдань та мінімізувати ризики. Популярність аутстафінгу зростає в умовах стрімкої технологічної та економічної змін, а його використання може стати ключовим чинником успіху для компанії у сучасному бізнес-середовищі. Аутстафінг до-

зволяє компаніям фокусуватися на своїх основних цілях і ділових процесах, перекладаючи операційні та адміністративні обов'язки на зовнішні постачальники послуг. Таким чином, аутстафінг стає стратегічним інструментом управління персоналом, який сприяє досягненню бізнес-цілей та забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

#### Література:

1. Кухта К.О., Пономаренко В.О. Аутстафінг, аутсорсинг та крауд-технології у контексті трансформації бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 553–557.
2. Kelly Services Global: Temporary Staffing & Workforce. URL: <https://www.kellyservices.com> (дата звернення: 19.05.2024).
3. Про зайнятість населення: Закон України від 05.06.2012 р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 21.05.2024).
4. Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності: Закон України від 19.05.2011 р. № 3392-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3392-17#Text> (дата звернення: 22.05.2024).
5. Pricewaterhouse Coopers (PwC). URL: <https://www.pwc.com/gx/en.html> (дата звернення: 20.05.2024).
6. Циганчук Н.А., Ляшенко Р.Д., Каленюк В.В. Аутсорсинг та аутстафінг: сутність та практика реалізації. *Часопис Київського університету права*. 2020. № 4. С. 242–245.

#### References:

1. Kukhta K. O., Ponomarenko V. O. (2017) Autstafinh, autsorsynh ta kraud-tekhnologii u konteksti transformatsii biznes-protsesiv [Outstaffing, outsourcing and crowd technologies in the context of transformation of business processes]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 13, pp. 553–557.
2. Kelly Services Global: Temporary Staffing & Workforce. Available at: <https://www.kellyservices.com> (accessed May 19, 2024).
3. Pro zainiatist naseleennia: Zakon Ukrainy vid 05.06.2012 r. No. 5067-VI. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (accessed May 21, 2024).
4. Pro Perelik dokumentiv dozvilnoho kharakteru u sferi hospodarskoi diialnosti: Zakon Ukrainy vid 19.05.2011 r. No. 3392-VI. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3392-17#Text> (accessed May 22, 2024).
5. Pricewaterhouse Coopers (PwC). Available at: <https://www.pwc.com/gx/en.html> (accessed May 20, 2024).
6. Tsyhanchuk N. A., Liashenko R. D., Kaleniuk V. V. (2020) Autsorsynh ta autstafinh: sutnist ta praktyka realizatsii [Outsourcing and outstaffing: essence and implementation practice]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*, vol. 4, pp. 242–245.

Стаття надійшла до редакції 24.05.2024 р.