

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Аутстафінг як спосіб оптимізації витрат на персонал сучасного підприємства (на матеріалах Хмельницька обласна організація профспілки працівників ЖКГ, місцевої промисловості та побутового обслуговування населення)»

Виконав(ла): студент(ка)

4 курсу спеціальності

073 Менеджмент

Будзінська О.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник: доцент Корюгін А.В.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2026 рік

Анотація

Будзінська О.В. Аутстафінг як спосіб оптимізації витрат на персонал сучасного підприємства (на матеріалах Хмельницька обласна організація профспілки працівників ЖКГ, місцевої промисловості та побутового обслуговування населення). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026. 69 с.

Бакалаврська робота спрямована на вирішення актуального науково-практичного завдання, пов'язаного з дослідженням аутстафінгу як сучасного інструменту оптимізації витрат на персонал підприємства в умовах динамічного розвитку ринку праці та зростання вимог до ефективності управління трудовими ресурсами. У роботі розкрито економічну сутність аутстафінгу, види, переваги та ризики застосування в системі управління персоналом. Узагальнено сучасні методичні підходи до оцінювання ефективності використання аутстафінгу як форми організації праці та механізму оптимізації кадрових витрат підприємства. Проведено аналіз діяльності підприємства, досліджено систему управління персоналом, структуру кадрового забезпечення та особливості формування витрат на персонал. Оцінено можливості використання аутстафінгу в діяльності організації.

За результатами дослідження обґрунтовано напрями оптимізації витрат на персонал шляхом застосування механізмів аутстафінгу, удосконалення кадрового планування та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження аутстафінгових технологій, зниження адміністративного навантаження на організацію, підвищення гнучкості управління персоналом та забезпечення економічної ефективності діяльності в сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: аутстафінг, управління персоналом, оптимізація витрат, кадрова політика, трудові ресурси, витрати на персонал, ефективність діяльності, кадрове забезпечення, аутсорсинг, організація праці.

Annotation

Budzinska O.V. Outstaffing as a method of optimizing personnel costs of a modern enterprise (based on materials from the Khmelnytsky Regional Organization of the Trade Union of Housing, Local Industry and Consumer Services Workers). Qualifying scientific work on the rights of a manuscript. Bachelor's thesis for a bachelor's degree in specialty 073 Management. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2026. 69 p.

The bachelor's thesis is aimed at solving a relevant scientific and practical problem related to the study of outstaffing as a modern tool for optimizing personnel costs of an enterprise in the conditions of dynamic development of the labor market and increasing requirements for the efficiency of human resources management. The paper reveals the theoretical principles of outstaffing, examines its economic essence, types, advantages and risks of application in the personnel management system. Summarizes modern methodological approaches to assessing the effectiveness of using outstaffing as a form of labor organization and a mechanism for optimizing personnel costs of an enterprise. An analysis of the organizational and economic activities, the personnel management system, the structure of personnel support and the features of personnel costs formation were studied. The possibilities of using outstaffing in the organization's activities were assessed and its potential impact on the effectiveness of personnel policy and the level of personnel maintenance costs were determined.

According to the results of the study, directions for optimizing personnel costs by applying outstaffing mechanisms, improving personnel planning and increasing the efficiency of labor resources use were substantiated. Practical recommendations are proposed for the implementation of outstaffing technologies, reducing the administrative burden on the organization, increasing the flexibility of personnel management and ensuring the economic efficiency of activities in modern business conditions.

Keywords: outstaffing, personnel management, cost optimization, personnel policy, labor resources, personnel costs, efficiency of activity, staffing, outsourcing, labor organization.

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АУТСТАФІНГУ ЯК СПОСОБУ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та форми аутстафінгу в системі управління персоналом.....	8
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності аутстафінгу та оптимізації витрат на персонал.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ АУТСТАФІНГУ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФСПІЛКИ ПРАЦІВНИКІВ ЖКГ, МІСЦЕВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА ПОБУТОВОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ НАСЕЛЕННЯ.....	26
2.1. Аналіз ресурсного забезпечення запровадження аутстафінгу на підприємстві.....	26
2.2. Оцінка передумов запровадження аутстафінгу на підприємстві.....	30
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСТАФІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	39
3.1. Організаційні та кадрові засади впровадження аутстафінгу в діяльність підприємства.....	39
3.2. Економічне обґрунтування доцільності використання аутстафінгу для зниження витрат на персонал.....	47
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Важливого значення набуває забезпечення ефективного управління персоналом і раціонального використання трудових ресурсів підприємства. Зростання витрат на оплату праці, необхідність оптимізації кадрової структури, підвищення продуктивності праці та забезпечення гнучкості трудових відносин зумовлюють пошук нових підходів до організації управління персоналом. Одним із ефективних інструментів оптимізації витрат на персонал є аутстафінг, який дозволяє підприємствам зосереджуватися на основних напрямках діяльності, мінімізувати адміністративні витрати, підвищувати ефективність кадрового забезпечення та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Використання аутстафінгу набуває особливої актуальності в умовах економічної нестабільності, трансформації ринку праці та необхідності забезпечення фінансової стійкості організацій. Для підприємств і організацій важливим є формування ефективної системи управління персоналом, яка забезпечуватиме оптимальне співвідношення між витратами на трудові ресурси та результативністю діяльності. Водночас недостатній рівень практичного застосування аутстафінгу, недосконалість організаційних механізмів його впровадження, а також необхідність оцінювання економічної доцільності використання такого інструменту зумовлюють потребу у проведенні комплексних досліджень у цій сфері.

Дослідженням аутстафінгу займалися такі українські вчені: Артюхіна М.В. [1], Ачкасова О.В. [2], Ковтун Г.І. [21], Колінько Н.І. [15], Макарович В.К. [25], Содома Р.І. [33], Чуланова О.Л. [39].

Мета та завдання роботи. Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів використання аутстафінгу як способу оптимізації витрат на персонал та обґрунтування напрямів його впровадження у діяльність Хмельницької обласної організації профспілки працівників ЖКГ, місцевої промисловості та побутового обслуговування населення.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- дослідити сутність та форми аутстафінгу в системі управління персоналом;
- розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності аутстафінгу та оптимізації витрат на персонал;
- проаналізувати ресурсне забезпечення запровадження аутстафінгу на підприємстві;
- оцінити передумови запровадження аутстафінгу на підприємстві;
- визначити організаційні та кадрові засади впровадження аутстафінгу в діяльність підприємства;
- провести економічне обґрунтування доцільності використання аутстафінгу для зниження витрат на персонал.

Об’єкт дослідження – процес аутстафінгу як способу оптимізації витрат на персонал сучасного підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти використання аутстафінгу як способу оптимізації витрат на персонал Хмельницької обласної організації профспілки працівників ЖКГ, місцевої промисловості та побутового обслуговування населення.

Методи дослідження. У процесі виконання бакалаврської роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи теоретичного узагальнення та системного аналізу – для дослідження сутності аутстафінгу та його ролі у системі управління персоналом; методи економічного аналізу – для оцінювання витрат на персонал та ефективності діяльності організації; методи порівняння, групування та узагальнення – для аналізу показників діяльності організації та системи управління трудовими ресурсами; економіко-математичні методи – для обґрунтування доцільності використання аутстафінгу; графічний метод – для наочного подання результатів дослідження.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що сформульовані висновки, узагальнення та розроблені рекомендації щодо використання аутстафіngu як інструменту оптимізації витрат на персонал можуть бути використані у практичній діяльності Хмельницької обласної організації профспілки працівників ЖКГ, місцевої промисловості та побутового обслуговування населення. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управління трудовими ресурсами, удосконалення кадрової політики, раціоналізацію витрат на персонал та забезпечення стабільності функціонування організації в сучасних умовах господарювання.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 57 сторінок. Список використаних джерел налічує 50 найменувань, робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АУТСТАФІНГУ ЯК СПОСОБУ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та форми аутстафінгу в системі управління персоналом

У сучасному світі бізнесу, в умовах зростаючої конкуренції та стрімкої зміни ринкових умов, підприємства шукають нові способи оптимізації бізнес-процесів та зниження витрат. Так за відомостями та у практиці сучасного управління діловою активністю широке визнання отримав підхід, відомий як аутстафінг. Це явище зацікавило вчених та практиків своєю унікальністю та потенціалом для оптимізації бізнес-процесів. Аналізуючи дослідження щодо сутності поняття аутстафінгу персоналу, слід відзначити, що наукова література пропонує різні тлумачення та визначення цього поняття. Зокрема, українське законодавство не має чіткого визначення терміну «аутстафінг», але визначені положення стосуються взаємодії роботодавців та зовнішніх агентів для виконання робіт за контрактом.

Зокрема, Кодекс законів України «Про працю», не надає чіткого визначення терміну «аутстафінг». Однак, у законодавстві можна знайти положення, що стосуються взаємодії роботодавців та зовнішніх агентів для виконання робіт, визначених контрактом [14]. При цьому, основи аутстафінгу регламентуються Податковим Кодексом України, ЗУ «Про зайнятість», Постановою КМУ № 400 [12; 29; 30]. Але жоден нормативно-правовий документ не надає користувачеві розгорнуте тлумачення дефініції. У свою чергу, міжнародно-правове визнання аутстафінгу лежить у полі ратифікації «позикової» праці як легітимної форми зайнятості на початку. У ХХІ столітті Міжнародна організація праці ратифікувала «позикову» працю як легітимну форму зайнятості. У 1997 році була затверджена Конвенція 181, яка регулює функціонування приватних агентств зайнятості. Згідно з цією конвенцією, приватні агентства мають право наймати працівників з метою їхньої

подальшої передачі у розпорядження третіх осіб, таких як компанії-замовники.

На даний момент 14 країн вже ратифікували цей міжнародний документ, свідчачи про визнання важливості ролі агентств зайнятості в глобальному ринку праці [5]. Варто зазначити, що хоча міжнародно-правове визнання аутстафінгу через ратифікацію конвенцій із заохочення «позикової» праці свідчить про важливість цього методу у глобальному ринку праці, воно не деталізує його визначення. Тому, аналізуючи законодавство, не можемо вважати його єдиним джерелом, на яке варто посилатися під час трактування поняття аутстафінгу, оскільки, жоден з них не надає розгорнутого тлумачення цього терміну. Більш чітко конкретизують поняття «аутстафінгу» персоналу саме науковці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Визначення поняття «аутстафінг» науковцями

Автор(и)	Визначення поняття «аутстафінг»	Ключові характеристики підходу	Особливості / акценти
1	2	3	4
В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков	Процес виведення працівників за штат компанії-замовника з одночасним їх оформленням у штат провайдера	Передача функцій роботодавця; формальний роботодавець – аутстафер	Юридична та фінансова відповідальність переходить до провайдера
А.М. Колот	Нестандартна форма зайнятості, близька до моделі «роботи за викликом»	Гнучкість зайнятості; нетиповість трудових відносин	Включення до ширшої категорії нестандартної зайнятості
Г.В. Кушнірук	Модель віддаленого найму, за якої підрядник надає фахівців для роботи над проєктами клієнта	Проєктна зайнятість; структурований процес (найм, адаптація, робота)	Акцент на управлінських процесах і взаємодії сторін
Артюхіна М.В.	Механізм залучення позаштатних спеціалістів для виконання конкретних проєктів	«Оренда» персоналу; тимчасова інтеграція в команду	Вигоди для обох сторін (замовник і виконавець)

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
Ачкасова О.В.	Форма кадрового аутсорсингу, що включає комплекс HR-функцій	Поєднання рекрутингу, обліку, оплати праці, соцзабезпечення	Розглядається як підвид аутсорсингу
Eshov A. B.	Форма аутсорсингу, за якої працівники наймаються через провайдера, але контролюються замовником	Зовнішній найм + внутрішній контроль	Баланс між делегуванням і контролем
Фокша Л.В. (правовий аспект)	Договірна форма надання працівників відповідної кваліфікації без прив'язки до конкретних осіб	Гнучкість у підборі персоналу; орієнтація на кваліфікацію	Юридична специфіка та умови договору

Примітка: складено за [6; 7; 8; 9; 10; 11; 12]

Професори В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та інші трактують аутстафінг як процес виведення працівників зі штатного розпису підприємства-замовника з одночасним їх оформленням у штат організації-провайдера, яка надає відповідні послуги. При цьому така організація виступає формальним роботодавцем і несе повну юридичну та фінансову відповідальність за працівників. Оплата послуг аутстафера формується залежно від рівня заробітної плати залученого працівника, а також витрат, пов'язаних із наданням додаткових послуг [37, с.509].

Інші дослідники, зокрема А.М. Колот та Г.В. Кушнірук, розглядають аутстафінг як різновид моделі віддаленого найму, однак не приділяють достатньої уваги деталізації його специфічних характеристик і переваг. Так, А.М. Колот відносить аутстафінг до сукупності нестандартних форм зайнятості, порівнюючи його з нетиповими режимами робочого часу, зокрема із зайнятістю за викликом [17, с. 51]. Подібну позицію поділяють також Вонберг Т.В. та Капустіна В.С., які у своїх дослідженнях розглядають аутстафінг у контексті сучасних підходів до професійного добору персоналу в міжнародному бізнесі [7, с. 28].

Водночас наведені підходи формують лише загальне уявлення про сутність аутстафінгу, що зумовлює необхідність врахування його багатогранності, а також різноманіття форм і взаємозв'язків між суб'єктами цього процесу. Більш розгорнуте трактування запропоновано у працях Кушнірук Г. В., яка визначає аутстафінг як одну з моделей віддаленого найму, в межах якої компанія-підрядник забезпечує надання кваліфікованих фахівців для реалізації проєктів клієнта. Авторка детально описує ключові етапи цієї моделі, зокрема процеси підбору персоналу, його адаптації та організації робочого процесу. Особливу увагу приділено таким аспектам, як формування профілів кандидатів, проведення технічних співбесід, а також забезпечення ефективної інтеграції працівників у робоче середовище. Робочий процес, у свою чергу, характеризується як системний і послідовний, із акцентом на комунікацію, моніторинг результатів та вирішення поточних завдань. Крім того, дослідниця акцентує увагу на потенційних ризиках і викликах, які можуть виникати у процесі взаємодії між підрядником і замовником, здійснюючи при цьому порівняльний аналіз аутстафінгу та аутсорсингу [23, с. 176–178].

Вагомий внесок у дослідження сутності аутстафінгу здійснила також Артюхіна М.В., яка розглядає його як механізм залучення позаштатних спеціалістів для виконання окремих проєктів. На її думку, ключовою перевагою цього підходу є можливість тимчасового використання («оренди») висококваліфікованих кадрів, які на період реалізації проєкту інтегруються в команду замовника. При цьому оплата їхньої праці здійснюється через компанію-аутстафера, що забезпечує гнучкість і економічну доцільність такої форми співпраці [1, с. 166].

Окремої уваги заслуговує підхід Ачкасової О.В., яка розглядає аутстафінг як одну з форм кадрового аутсорсингу. У межах цього підходу аутстафінг охоплює комплекс функцій управління персоналом, включаючи рекрутинг, ведення кадрового діловодства, бухгалтерський супровід,

нарахування заробітної плати та забезпечення соціальних гарантій працівників [2, с. 26].

Подібної точки зору дотримуються і зарубіжні дослідники. Зокрема, Eshov A. B. визначає аутстафінг як специфічну форму аутсорсингу, що передбачає найм працівників через зовнішнього постачальника послуг із одночасним збереженням безпосереднього контролю над їх діяльністю з боку компанії-замовника [42].

Отже, на нашу думку, аутстафінг персоналу – це форма організації трудових відносин і управління персоналом, за якої працівники юридично оформлюються у штаті зовнішнього постачальника послуг (аутстафера), але фактично виконують трудові функції в інтересах і під оперативним контролем компанії-замовника, що забезпечує їй можливість гнучкого залучення трудових ресурсів, оптимізації адміністративних витрат і концентрації на ключових бізнес-процесах.

Разом із тим, зазначені характеристики не вичерпують усієї сутності аутстафінгу як управлінського явища. З метою більш глибокого розуміння його ролі та значення доцільно розглянути сукупність специфічних ознак, які дозволяють трактувати аутстафінг як стратегічний інструмент управління персоналом. Важливо підкреслити, що ці ознаки формуються під впливом конкретних умов функціонування підприємств, а також завдань, які постають перед ними у процесі господарської діяльності.

Зокрема, аутстафінг виявляє свою ефективність у ситуаціях, коли виникає потреба в оперативному залученні додаткових трудових ресурсів для реалізації окремих проєктів або виконання сезонних робіт. Такий підхід дозволяє уникнути тривалих процедур найму, зменшити витрати, пов'язані з управлінням персоналом, а також підвищити загальну ефективність використання трудових ресурсів [13, с. 488].

Серед ключових характеристик аутстафінгу особливе місце займає його гнучкість. Завдяки цьому підприємства отримують можливість варіювати чисельність і структуру персоналу відповідно до змін ринкового середовища.

Це набуває особливої актуальності в умовах динамічної економіки, де швидкість реагування на коливання попиту та зміни кон'юнктури ринку є визначальним фактором конкурентоспроможності. У цьому контексті аутстафінг виступає ефективним механізмом адаптації організацій до умов невизначеності, складності та постійної трансформації бізнес-середовища [13].

Крім того, використання аутстафінгу сприяє підвищенню рівня професійної компетентності працівників, зокрема у сфері цифрових технологій. Сучасні умови господарювання вимагають від персоналу не лише виконання функціональних обов'язків, але й здатності ефективно використовувати цифрові інструменти для комунікації, інноваційної діяльності, обробки інформації та забезпечення її безпеки. У цьому аспекті аутстафінг створює передумови для інтеграції висококваліфікованих фахівців із відповідними компетенціями у діяльність підприємства. Аутстафінг забезпечує не лише оперативне регулювання чисельності персоналу, але й виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств через розвиток цифрових навичок і компетенцій працівників [14, с.12].

Практичним підтвердженням зазначених положень є досвід провідних міжнародних компаній, зокрема Google та Deloitte, результати досліджень яких відображені у звіті «Global Outsourcing Survey». Так, Google активно застосовує механізми аутстафінгу для залучення висококваліфікованих спеціалістів на тимчасовій основі з метою реалізації інноваційних проєктів і запуску нових продуктів. Це дозволяє компанії швидко масштабувати кадровий потенціал відповідно до поточних потреб [14].

Крім того, використання аутстафінгу сприяє концентрації підприємств на ключових компетенціях, оскільки частина функцій управління персоналом делегується зовнішнім постачальникам послуг. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів і дозволяє організаціям зосередити ресурси на стратегічно важливих напрямках діяльності [14].

Показовим прикладом ефективного використання аутстафінгу з метою концентрації на ключових компетенціях є діяльність компанії Tesla. Зокрема, підприємство активно застосовує даний інструмент для оптимізації процесів у сфері розробки та виробництва електромобілів, делегуючи окремі функції управління персоналом зовнішнім підрядникам і партнерам. Такий підхід дозволяє забезпечити підвищення ефективності основних виробничих процесів, мінімізуючи при цьому адміністративне навантаження та зосереджуючи ресурси на стратегічно важливих напрямках діяльності [15, с. 236].

У контексті застосування аутстафінгу особливої актуальності набуває питання об'єктивного оцінювання складності виконуваних завдань і посадових обов'язків. Одним із найбільш ефективних інструментів у цьому напрямі є факторно-баловий метод оцінювання. Даний підхід широко використовується при формуванні систем оплати праці на основі грейдингу та дозволяє здійснювати обґрунтовану диференціацію заробітної плати відповідно до рівня складності робіт і відповідальності працівників [15].

Факторно-балове оцінювання є аналітичним методом, що передбачає визначення сукупності релевантних факторів оцінювання, а також розроблення відповідної бальної шкали, яка забезпечує кількісне вимірювання складності професійних завдань і функціональних обов'язків. Застосування цього методу сприяє підвищенню прозорості та об'єктивності системи винагород, що, у свою чергу, виступає важливим чинником мотивації персоналу в умовах використання аутстафінгових моделей зайнятості [16, с. 211].

Варто підкреслити, що зазначений метод характеризується відносною простотою застосування та високою адаптивністю до специфіки діяльності конкретного підприємства. При цьому важливо забезпечити уніфікованість і зрозумілість критеріїв оцінювання для всіх категорій посад, з урахуванням галузевих особливостей. Оптимальною вважається кількість факторів оцінювання в межах від шести до десяти, що дозволяє досягти балансу між

точністю результатів і практичністю процедури. Окрему увагу слід приділяти врахуванню факторів юридичної та фінансової відповідальності, які мають істотне значення в умовах використання аутстафінгу [16].

У цьому контексті заслуговують на увагу результати дослідження Фокша Л. В., у якому розкривається правова природа договору аутстафінгу. Зокрема, автор наголошує на важливості умов, що регламентують змінність персоналу. Відповідно до цього підходу, аутстафер бере на себе зобов'язання щодо надання не конкретних працівників, а фахівців із визначеним рівнем кваліфікації, який відповідає вимогам, зафіксованим у договорі із замовником. Важливою особливістю аутстафінгу є також можливість формування як індивідуальних кадрових рішень, так і забезпечення цілих команд спеціалістів, здатних функціонувати як єдиний організаційний механізм [17, с. 45].

З урахуванням результатів проведеного теоретичного аналізу, доцільно систематизувати ключові характеристики аутстафінгу як стратегічного інструменту управління персоналом, зважаючи на специфіку його застосування в українських умовах господарювання. Узагальнення практичного досвіду підприємств дозволяє виокремити низку сутнісних ознак, які відображають функціональне призначення аутстафінгу та його роль у підвищенні ефективності діяльності організацій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. Характерні особливості аутстафінгу персоналу в умовах українського бізнес-середовища

Характеристика	Зміст	Практичний прояв
1	2	3
Тимчасовість або постійність використання персоналу	Передбачає можливість як короткострокового залучення працівників для виконання конкретних завдань, так і довгострокового використання зовнішніх трудових ресурсів для забезпечення окремих функцій	Залучення ІТ-фахівців на період реалізації проєкту або передача на постійній основі функцій HR чи бухгалтерського супроводу

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Оптимізація бізнес-процесів	Спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом передачі окремих функцій зовнішнім виконавцям	Делегування логістичних функцій спеціалізованим провайдерам для покращення постачання та дистрибуції
Спрощення адміністративного навантаження	Полягає у зменшенні обсягу кадрової та облікової роботи через передачу відповідних функцій аутстаферу	Передача ведення кадрової документації, обліку робочого часу та нарахування заробітної плати зовнішній організації
Використання експертного потенціалу	Забезпечує доступ до висококваліфікованих фахівців без необхідності їх постійного працевлаштування	Залучення маркетологів, консультантів або інших вузькопрофільних спеціалістів для реалізації окремих бізнес-завдань

Примітка: складено за [16; 17]

Представлена систематизація дозволяє комплексно охарактеризувати аутстафінг як багатофункціональний інструмент управління персоналом, що адаптується до потреб сучасного підприємства. Його сутність проявляється у поєднанні гнучкості організації праці з можливістю раціонального використання трудових ресурсів, що є особливо важливим в умовах нестабільного ринкового середовища [16].

З одного боку, аутстафінг забезпечує варіативність у формуванні кадрового складу, дозволяючи підприємствам швидко реагувати на зміни попиту та обсягів діяльності. З іншого — він виступає ефективним механізмом оптимізації внутрішніх процесів, сприяючи підвищенню продуктивності та зниженню витрат, пов'язаних із утриманням персоналу. Водночас делегування адміністративних функцій зовнішнім провайдерам створює передумови для концентрації управлінських зусиль на стратегічних напрямках розвитку організації [16].

Крім того, важливою перевагою аутстафінгу є можливість залучення висококваліфікованих спеціалістів, що підвищує інноваційний потенціал підприємства та сприяє впровадженню сучасних управлінських і технологічних рішень. У сукупності це підтверджує, що аутстафінг виступає

не лише інструментом оперативного управління персоналом, але й важливим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств в українських економічних умовах [17].

Отже, узагальнення результатів теоретичних досліджень у сфері аутстафінгу персоналу свідчить про наявність значного потенціалу цього інструменту для підвищення ефективності діяльності підприємств. Водночас його результативність значною мірою залежить від обґрунтованості стратегічного підходу до впровадження, а також від вибору надійних партнерів, здатних забезпечити належний рівень якості послуг. Важливим аспектом є також урахування індивідуальних особливостей функціонування підприємства, його цілей, ресурсних можливостей і специфіки галузі.

Практика розвинених країн підтверджує доцільність і ефективність використання аутстафінгу як сучасної форми організації трудових відносин і управління персоналом. Активне поширення цього інструменту на міжнародному рівні та подальший розвиток відповідних сервісів свідчать про його зростаючу роль у формуванні глобального ринку праці. Таким чином, аутстафінг набуває статусу важливого елементу сучасних бізнес-моделей, сприяючи підвищенню гнучкості, конкурентоспроможності та інноваційності підприємств в умовах динамічного економічного середовища.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності аутстафінгу та оптимізації витрат на персонал

В умовах посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та необхідності забезпечення гнучкості кадрової політики особливої актуальності набуває проблема оцінювання ефективності використання аутстафінгу як інструменту оптимізації витрат на персонал. Прийняття рішення щодо доцільності залучення аутстафінгового персоналу повинно ґрунтуватися не лише на очікуваному скороченні витрат, але й на комплексній

оцінці економічних, організаційних та соціальних результатів його використання.

Оцінювання ефективності аутстафінгу являє собою процес визначення ступеня досягнення поставлених цілей шляхом порівняння отриманих результатів із витратами, понесеними на залучення та використання зовнішнього персоналу. Методичні підходи до оцінювання повинні враховувати як фінансові результати діяльності підприємства, так і вплив аутстафінгу на продуктивність праці, якість виконання робіт, рівень задоволеності клієнтів та конкурентоспроможність організації [19].

Наукові дослідження свідчать, що оцінювання ефективності аутстафінгу має здійснюватися на основі системного підходу, який передбачає використання взаємопов'язаних кількісних та якісних показників [20]. Такий підхід дозволяє не лише визначити економічний ефект від використання зовнішнього персоналу, а й оцінити його вплив на стратегічний розвиток підприємства.

Основними критеріями оцінювання ефективності аутстафінгу є:

- рівень економії витрат на персонал;
- продуктивність праці;
- якість виконання робіт;
- швидкість реалізації проєктів;
- рівень задоволеності клієнтів;
- інноваційність результатів діяльності;
- ефективність співпраці з постачальником персоналу;
- вплив на фінансові результати підприємства [19].

Зазначені критерії формують основу методичного інструментарію оцінювання ефективності аутстафінгу та дозволяють здійснювати комплексний аналіз результативності його використання.

Для узагальнення основних критеріїв оцінювання ефективності аутстафінгу доцільно використовувати табл. 1.3.

Таблиця 1.3. Система критеріїв оцінювання ефективності аутстафінгу персоналу

Критерій	Характеристика	Показники оцінювання
Економічна ефективність	Визначає рівень скорочення витрат	Економія фонду оплати праці, зниження адміністративних витрат
Продуктивність праці	Відображає результативність використання персоналу	Виручка на одного працівника, обсяг виконаних робіт
Якість виконання робіт	Характеризує відповідність результатів встановленим вимогам	Кількість помилок, рівень браку, рекламації
Час реалізації проєктів	Показує швидкість виконання завдань	Тривалість виконання робіт, строки завершення проєктів
Задоволеність клієнтів	Визначає якість обслуговування	Рівень задоволеності, повторні звернення
Інноваційність	Оцінює внесок персоналу у розвиток підприємства	Кількість нових рішень, удосконалень
Стратегічне партнерство	Характеризує якість взаємодії з аутстафером	Стабільність співпраці, рівень довіри

Примітка: узагальнено автором на основі [19; 20; 23]

Запропонована система критеріїв дозволяє всебічно оцінити наслідки впровадження аутстафінгу та визначити рівень його впливу на діяльність підприємства.

Особливе значення у системі оцінювання належить критерію економічної ефективності, оскільки саме оптимізація витрат є однією з основних причин залучення аутстафінгового персоналу. Скорочення витрат на оплату праці, соціальні виплати, кадрове адміністрування та інші супутні витрати створює передумови для підвищення фінансової стійкості підприємства та більш раціонального використання наявних ресурсів. Водночас економічний ефект повинен розглядатися не ізольовано, а у взаємозв'язку з іншими показниками діяльності організації [19].

Важливим критерієм є продуктивність праці, яка характеризує результативність використання трудових ресурсів та відображає здатність підприємства забезпечувати зростання обсягів виконаних робіт або наданих послуг без пропорційного збільшення чисельності персоналу. Підвищення продуктивності праці свідчить про ефективний розподіл функціональних

обов'язків між штатними та залученими працівниками, а також про раціональне використання кадрового потенціалу [19].

Не менш важливою складовою оцінювання є якість виконання робіт, оскільки будь-яке скорочення витрат повинно супроводжуватися збереженням або підвищенням рівня якості результатів діяльності. Використання аутстафінгу є ефективним лише за умови забезпечення відповідності виконаних робіт встановленим стандартам та вимогам замовників. У цьому контексті якість виступає одним із ключових показників результативності кадрової політики підприємства [20].

Суттєвий вплив на загальну ефективність аутстафінгу має швидкість виконання завдань та реалізації проєктів. Скорочення термінів виконання робіт сприяє підвищенню оперативності діяльності підприємства, дозволяє швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечує більш ефективне використання виробничих і трудових ресурсів. Особливо актуальним цей критерій є для організацій, діяльність яких пов'язана з реалізацією короткострокових проєктів або сезонними коливаннями навантаження [20].

Важливим індикатором успішності використання аутстафінгу виступає рівень задоволеності клієнтів. Саме споживачі є кінцевими оцінювачами якості виконаних робіт та наданих послуг, тому їхня думка дозволяє об'єктивно визначити вплив кадрових рішень на результати діяльності підприємства. Високий рівень задоволеності клієнтів свідчить про ефективне використання аутстафінгового персоналу та його здатність забезпечувати належний рівень обслуговування [23].

У сучасних умовах господарювання дедалі більшого значення набуває критерій інноваційності, який характеризує здатність залученого персоналу генерувати нові ідеї, пропонувати нестандартні підходи до вирішення завдань та сприяти вдосконаленню бізнес-процесів. Залучення зовнішніх фахівців часто забезпечує доступ до нових знань, компетенцій і практичного досвіду,

що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства та його довгостроковий розвиток [23].

Водночас ефективність аутстафінгу значною мірою залежить від якості взаємодії між підприємством та постачальником персоналу. Саме тому важливим критерієм оцінювання є стратегічне партнерство, яке відображає рівень довіри між сторонами, стабільність співробітництва та здатність забезпечувати належний рівень кадрової підтримки протягом тривалого часу. Налагодження довгострокових партнерських відносин сприяє зниженню кадрових ризиків та підвищує ефективність реалізації кадрової стратегії підприємства [23].

Методика оцінювання ефективності аутстафінгу передбачає використання двох взаємодоповнюючих груп показників: кількісних та якісних.

Кількісні показники дозволяють визначити економічні результати використання аутстафінгу та виміряти ефективність прийнятих управлінських рішень [20].

Найбільш важливим показником є економія витрат на персонал, яка розраховується за формулою (1.1) [22]:

$$E_v = B_{\text{шт}} - B_{\text{аут}} \quad (1.1)$$

де:

E_v – економія витрат на персонал, грн;

$B_{\text{шт}}$ – витрати на утримання штатних працівників, грн;

$B_{\text{аут}}$ – витрати на залучення аутстафінгового персоналу, грн.

Позитивне значення показника свідчить про економічну доцільність використання аутстафінгу.

Наступним важливим показником є продуктивність праці (1.2) [23]:

$$P_p = D / Ч \quad (1.2)$$

де:

P_p – продуктивність праці;

D – дохід підприємства, грн;

Ч – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Зростання продуктивності праці після впровадження аутстафінгу свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Для оцінювання результативності кадрових рішень широко використовується показник рентабельності персоналу (1.3) [20]:

$$R_{\Pi} = \Pi / V_{\Pi} \times 100 \quad (1.3)$$

де:

R_{Π} – рентабельність персоналу, %;

Π – прибуток підприємства, грн;

V_{Π} – витрати на персонал, грн.

Показник характеризує величину прибутку, отриманого на кожну гривню витрат на персонал.

Крім того, доцільно використовувати коефіцієнт окупності інвестицій у впровадження аутстафінгу (ROI) (1.4) [19]:

$$ROI = ((\text{Вигоди} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100 \quad (1.4)$$

Показник ROI дозволяє оцінити ефективність вкладених коштів та визначити рівень фінансової віддачі від використання аутстафінгу [21].

Важливим інструментом оцінювання також виступає аналіз динаміки фонду оплати праці. Зменшення витрат на оплату праці при збереженні або зростанні результативності діяльності свідчить про ефективність використання аутстафінгу.

На відміну від кількісних показників, які характеризують окремі аспекти діяльності підприємства, фінансові моделі дозволяють оцінити економічну доцільність аутстафінгу в довгостроковій перспективі [22].

Одним із найбільш поширених методів є розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) (1.5):

$$NPV = \sum (CF_t / (1 + r)^t) - C_0 \quad (1.5)$$

де:

CF_t – грошовий потік у період t ;

r – ставка дисконту;

t – номер періоду;

C_0 – початкові інвестиції.

Якщо значення NPV більше нуля, впровадження аутстафінгу є економічно доцільним, оскільки очікувані вигоди перевищують понесені витрати.

Для оцінювання швидкості повернення вкладених коштів використовується показник строку окупності (1.6):

$$\text{Ток} = I / \text{Псер} \quad (1.6)$$

де:

Ток – строк окупності;

I – інвестиції у впровадження аутстафінгу;

Псер – середньорічний економічний ефект.

Чим менше значення показника, тим ефективнішим є проєкт.

Також доцільно застосовувати аналіз сценаріїв, який передбачає розрахунок економічного ефекту за трьома можливими варіантами розвитку подій:

- оптимістичним;
- реалістичним;
- песимістичним.

Застосування сценарного аналізу дозволяє врахувати ризики зміни вартості послуг аутстафінгу, коливання продуктивності праці та зміни зовнішнього середовища [6; 11].

Поряд із кількісними показниками важливе значення мають якісні критерії оцінювання, які характеризують нематеріальні результати використання аутстафінгу [23].

Одним із найважливіших показників є рівень задоволеності клієнтів. Його оцінювання може здійснюватися шляхом проведення анкетувань, аналізу відгуків та вивчення повторних звернень клієнтів [24].

Не менш важливим є показник якості виконання робіт. Для його визначення можуть використовуватися такі критерії [33]:

- кількість допущених помилок;
- кількість рекламаций;
- рівень відповідності встановленим стандартам;
- дотримання термінів виконання завдань.

Суттєве значення має також оцінювання рівня задоволеності керівництва результатами співпраці з аутстафінговою компанією. У цьому випадку враховуються [29]:

- оперативність надання персоналу;
- професійний рівень працівників;
- якість комунікації;
- виконання договірних зобов'язань.

Окрему увагу доцільно приділяти оцінюванню інноваційності діяльності. Практика свідчить, що залучення зовнішніх спеціалістів часто сприяє впровадженню нових підходів до виконання робіт та підвищенню ефективності бізнес-процесів [25].

Крім того, важливим якісним показником виступає рівень організаційної гнучкості підприємства. Використання аутстафінгу дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оперативно залучати необхідних фахівців та адаптувати чисельність персоналу до поточних потреб організації.

Сучасна практика свідчить, що найбільш об'єктивні результати забезпечує комплексний підхід до оцінювання ефективності аутстафінгу, який передбачає одночасне використання кількісних показників, фінансових моделей та якісних критеріїв оцінювання [26].

Такий підхід дозволяє враховувати не лише економічні вигоди від скорочення витрат на персонал, але й вплив аутстафінгу на продуктивність праці, якість виконання робіт, рівень задоволеності клієнтів та конкурентоспроможність підприємства.

Отже, методичні підходи до оцінювання ефективності аутстафіngu базуються на використанні системи взаємопов'язаних кількісних та якісних показників, а також фінансових моделей аналізу. Їх комплексне застосування забезпечує можливість об'єктивного визначення результативності використання аутстафіngu, оцінювання рівня оптимізації витрат на персонал та обґрунтування управлінських рішень щодо вдосконалення кадрової політики підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ АУТСТАФІНГУ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФСПІЛКИ ПРАЦІВНИКІВ ЖКГ, МІСЦЕВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА ПОБУТОВОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ НАСЕЛЕННЯ

2.1. Аналіз ресурсного забезпечення запровадження аутстафінгу на підприємстві

Професійна спілка працівників житлово-комунального господарства, місцевої промисловості, побутового обслуговування населення України є однією з галузевих профспілок України та входить до складу Федерації профспілок України. Її діяльність спрямована на представництво та захист трудових, соціально-економічних прав і професійних інтересів працівників житлово-комунального господарства, місцевої промисловості, побутового обслуговування населення, а також інших споріднених сфер діяльності.

У своїй діяльності Профспілка керується Конституцією України, Законом України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», іншими нормативно-правовими актами, міжнародними нормами у сфері праці та соціального захисту, а також власним Статутом.

Профспілка функціонує за виробничо-територіальним принципом, який передбачає формування її структури відповідно до особливостей організації праці та територіального розміщення підприємств і установ галузі. Основу профспілкової системи становлять первинні профспілкові організації, які безпосередньо об'єднують членів профспілки на підприємствах, в установах, організаціях та навчальних закладах.

До складу профспілки входять працівники підприємств житлово-комунального господарства, місцевого самоврядування, місцевої промисловості, побутового обслуговування населення, спеціалізованих

товариств працівників з порушеннями слуху та зору, а також працівники й здобувачі освіти профільних навчальних закладів.

Система управління Профспілкою базується на принципах демократичності, виборності керівних органів та колегіальності прийняття рішень. Найвищим керівним органом є З'їзд Профспілки, який скликається один раз на п'ять років та визначає основні напрями розвитку організації. У період між проведенням з'їздів функції вищого виборного органу виконує Центральний комітет Профспілки, до повноважень якого належить реалізація статутних завдань, затвердження бюджету та контроль за його виконанням. Поточне керівництво діяльністю здійснює Президія Центрального комітету, яка забезпечує координацію роботи територіальних організацій та реалізацію стратегічних рішень. Організаційна структура Профспілки працівників житлово-комунального господарства, місцевої промисловості та побутового обслуговування населення України представлена на рис. 2.1.

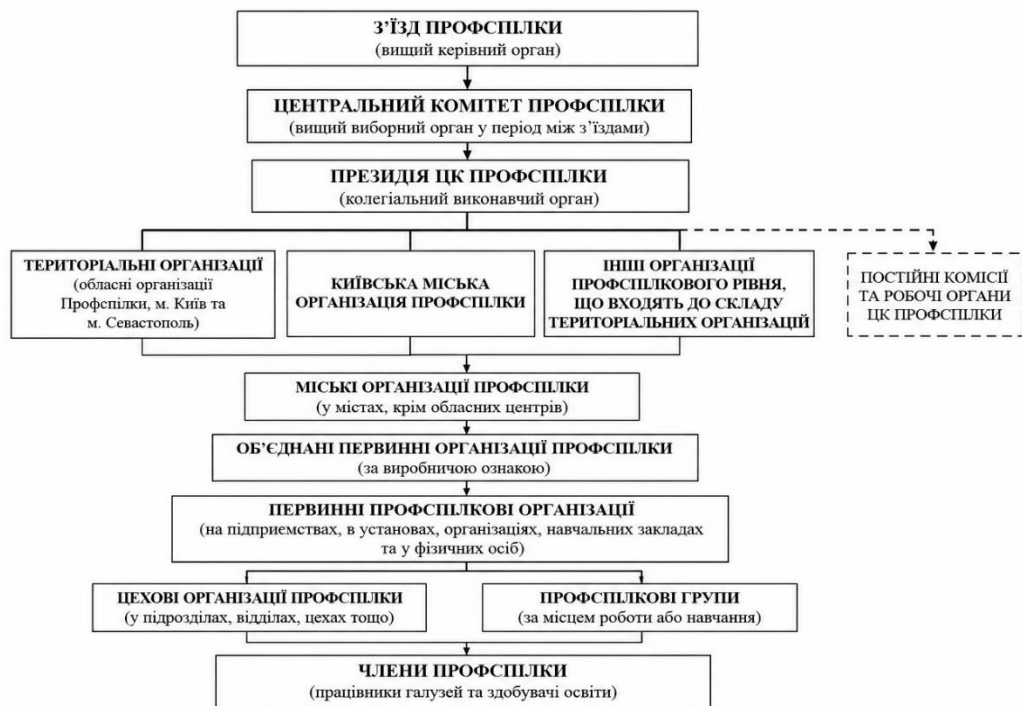


Рис 2.1 – Організаційна структура Профспілки працівників житлово-комунального господарства, місцевої промисловості та побутового обслуговування населення

Примітка: сформовано автором за даними підприємства

Особливістю організаційної побудови є наявність чіткої вертикалі управління, яка починається із З'їзду Профспілки як найвищого керівного органу та завершується первинними профспілковими організаціями, що безпосередньо взаємодіють із працівниками. Такий підхід забезпечує можливість оперативного доведення управлінських рішень до всіх структурних рівнів та одночасно створює механізм зворотного зв'язку між членами профспілки та керівними органами.

Важливу роль у функціонуванні профспілки відіграють територіальні організації, які виступають проміжною ланкою між центральними органами управління та первинними профспілковими організаціями. Саме на цьому рівні здійснюється координація діяльності профспілкових осередків у межах окремих регіонів, реалізуються заходи щодо соціального захисту працівників та забезпечується контроль за дотриманням трудового законодавства.

Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за період 2022–2024 років виявляє певну динаміку змін у його діяльності (Додаток А).

Проведений аналіз свідчить про позитивну динаміку основних показників діяльності організації протягом 2022–2024 рр. Обсяг інших доходів у 2023 р. зріс порівняно з 2022 р. на 16,2 % і становив 1417,3 тис. грн, а у 2024 р. збільшився ще на 25,3 % та досяг 1775,8 тис. грн. Це свідчить про розширення фінансових можливостей організації та зростання обсягів надходжень.

Середньоспискова чисельність працівників у 2023 р. залишалася незмінною та становила 40 осіб, тоді як у 2024 р. збільшилася до 43 осіб, або на 7,5 %. Зростання чисельності персоналу супроводжувалося підвищенням середнього доходу на одного працівника, який зріс з 30,5 тис. грн у 2022 р. до 41,3 тис. грн у 2024 р., що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Фонд оплати праці протягом досліджуваного періоду мав тенденцію до зростання. У 2023 р. він збільшився на 13,3 % і становив 1345,68 тис. грн, а у

2024 р. зріс на 50,5 % порівняно з 2022 р. та досяг 1788,5 тис. грн. Відповідно середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 19,75 тис. грн у 2022 р. до 23,5 тис. грн у 2024 р., що свідчить про підвищення рівня матеріального стимулювання персоналу.

Середньорічна вартість основних засобів у 2023 р. незначно збільшилася до 52,25 тис. грн, проте у 2024 р. скоротилася до 30,75 тис. грн, або на 41,2 % порівняно з попереднім роком. Незважаючи на це, показник фондоддачі зріс з 24,16 грн/грн у 2022 р. до 57,75 грн/грн у 2024 р., що свідчить про істотне підвищення ефективності використання наявних основних засобів.

Оскільки профспілкова організація не здійснює реалізацію продукції чи послуг, показники собівартості реалізованої продукції, чистого прибутку, витрат на 1 грн реалізованої продукції та рентабельності не розраховуються, тому в таблиці мають нульові значення.

Отже, результати аналізу свідчать про зменшення загального обсягу оборотних активів організації протягом 2022–2024 років. Разом із тим переважання грошових коштів у їх структурі забезпечує належний рівень ліквідності та фінансової гнучкості організації. Водночас скорочення загального обсягу оборотного капіталу вказує на необхідність підвищення ефективності управління поточними активами та пошуку додаткових можливостей для зміцнення фінансового потенціалу організації та покращення ефективності використання персоналу.

2.2. Оцінка передумов запровадження аутстафінгу на підприємстві

Дослідження витрат на персонал передбачає не лише оцінювання кількісних показників чисельності працівників, але й комплексний аналіз їх вікової, освітньої та професійної структури, стажу роботи, співвідношення управлінського й виробничого персоналу, а також інтенсивності кадрових процесів. Такі показники, як коефіцієнти обороту за прийомом і звільненням, загальний коефіцієнт обороту кадрів та середній діапазон управління, дають

зможу оцінити стабільність колективу, ефективність кадрового планування та рівень організаційного навантаження на керівників. Тому необхідно провести комплексний аналіз витрат на персонал та існуючої системи управління трудовими ресурсами в Профспілці працівників громадського обслуговування на основі узагальнення статистичних даних за 2022-2024 роки. Такий підхід дозволяє визначити тенденції змін у кадровій структурі, оцінити динаміку руху персоналу та встановити відповідність наявної системи управління сучасним вимогам ефективного функціонування організації. В досліджуваній організації станом на 2024 рік працює 43 особи. В табл. 2.1 наведений якісний склад персоналу Профспілка працівників громадського обслуговування за 2022 – 2024 роки.

Таблиця 2.1. Якісний склад персоналу Профспілка працівників громадського обслуговування за 2022-2024 роки

Структура працівників	2022		2023		2024	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1. За віком, років						
18–23	24	60	28	70	20	46,5
23–28	10	25	11	27,5	20	46,5
Старші 28 років	6	15	1	2,5	3	7
Всього	40	100	40	100	43	100
2. За статтю						
Жіноча	9	22,5	10	25	17	39,5
Чоловіча	31	77,5	30	75	26	60,5
Всього	40	100	40	100	43	100
3. За освітою						
Неповна та базова вища	14	35	10	25	10	23,3
Повна вища	26	65	30	75	33	76,7
Всього	40	100	40	100	43	100
4. За стажем роботи, роки						
До 3	14	35	16	40	18	41,9
3–6	12	30	10	25	18	41,9
6 і більше	14	35	14	35	7	16,2
Всього	40	100	40	100	43	100

Примітка: складено автором за даними підприємства

За віковою структурою найбільшу частку працівників у 2022–2023 роках становили особи віком 18–23 роки. У 2022 році їх чисельність дорівнювала 24 особам, або 60 % загальної чисельності персоналу, а у 2023 році зросла до 28 осіб, або 70 %. Водночас у 2024 році кількість працівників цієї вікової групи скоротилася до 20 осіб (46,5 %), що супроводжувалося

суттєвим збільшенням чисельності працівників віком 23–28 років – з 10 осіб (25 %) у 2022 році до 20 осіб (46,5 %) у 2024 році. Така тенденція свідчить про поступове дорослішання кадрового складу та накопичення трудового досвіду працівниками. Частка персоналу віком понад 28 років залишається незначною та становить від 2,5 % до 15 %, що характеризує організацію як таку, що переважно залучає молодих спеціалістів.

Аналіз статеві структури показує переважання чоловіків у складі персоналу протягом усього досліджуваного періоду. У 2022 році їх частка становила 77,5 %, у 2023 році – 75 %, а у 2024 році – 60,5 %. Водночас спостерігається поступове збільшення частки жінок: з 22,5 % у 2022 році до 39,5 % у 2024 році. Це свідчить про підвищення гендерної збалансованості персоналу та розширення можливостей залучення працівників незалежно від статі.

Дослідження освітнього рівня персоналу засвідчує високий рівень професійної підготовки працівників. Частка персоналу з повною вищою освітою зросла з 65 % у 2022 році до 76,7 % у 2024 році. Водночас кількість працівників з неповною або базовою вищою освітою скоротилася з 35 % до 23,3 %. Такі зміни свідчать про підвищення кваліфікаційного рівня кадрового потенціалу організації та орієнтацію на залучення фахівців з високим рівнем професійної підготовки.

Аналіз структури персоналу за стажем роботи показує, що найбільшу частку працівників становлять особи зі стажем до 3 років. Їх кількість збільшилася з 14 осіб у 2022 році до 18 осіб у 2024 році, а частка зросла з 35 % до 41,9 %. Аналогічна тенденція спостерігається і серед працівників зі стажем від 3 до 6 років, частка яких у 2024 році також становила 41,9 %. Водночас чисельність працівників зі стажем понад 6 років скоротилася з 14 осіб (35 %) до 7 осіб (16,2 %). Це свідчить про оновлення кадрового складу та високу частку молодих працівників, що може позитивно впливати на адаптивність організації до змін, але водночас потребує належної системи професійного розвитку та утримання персоналу.

В табл. 2.2 наведемо загальну структуру персоналу за 2022 – 2024 роки.

Таблиця 2.2. Загальна структура персоналу Профспілка працівників громадського обслуговування за 2022-2024 роки

Категорії персоналу	Кількість працівників					
	2022		2023		2024	
			осіб	%	осіб	%
Керівники	7	17,5	8	14,3	8	13,8
Спеціалісти	21	52,5	23	41,1	28	56,9
Службовці	12	30	9	44,6	7	29,3
Всього	40	100	40	100	43	100

Примітка: складено автором за даними підприємства

Виходячи з цих даних розрахуємо наступні показники [10]:

1. середній діапазон управління в організації - (D_u) – кількість працюючих осіб, які припадають на одного керівника.

$$2022 \text{ рік} = 21/7 = 3$$

$$2023 \text{ рік} = 23/8 = 2,9$$

$$2024 \text{ рік} = 28/8 = 3,5$$

2. чисельність працівників виробництва в розрахунку на одного управлінського працівника.

$$2022 \text{ рік} = 21/12 = 1,7$$

$$2023 \text{ рік} = 23/9 = 2,5$$

$$2024 \text{ рік} = 28/7 = 4$$

Тобто на 1 керівника припадає у 2022 році 3 підлеглих, у 2023 році 2,9 підлеглих, у 2024 році 3,5 підлеглих, а на одного управлінця – в середньому у 2022 році 1,7, у 2023 році 2,5, у 2024 році 4 зайнятих у виробництві особи. В табл. 2.3 відобразимо показники руху персоналу за 2022 – 2024 роки [17].

Далі проаналізуємо показники руху персоналу за 2022-2024 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Показники руху персоналу за період 2022-2024 роки

Показники	Період			Відхилення (+/-) від попереднього періоду, %
	2022	2023	2024	2024/2022
1. Чисельність працівників, осіб	40	40	43	3
2. Прийнято на роботу, осіб	2	1	3	1
3. Вибуло працівників, чол, у т. ч.:				
а) за власним бажанням, через прогули та інші порушення трудової дисципліни, осіб	8	7	5	-3
б) через скорочення штату та з інших причин, передбачених законом, осіб	0	0	0	0
4. Коефіцієнт обороту за прийомом	0,05	0,025	0,07	0,02
5. Коефіцієнт обороту за звільненням	0,2	0,175	0,12	-0,08
6. Коефіцієнт загального обороту	0,25	0,2	0,2	-0,05

Примітка: складено автором за даними підприємства

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняттям (2.1) [7]:

$$(K_{\Pi}) = \Pi_{\Pi} / \Pi_{\text{сер}},$$

(2.1)

відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

$$K_{\Pi 2022} = 2/40 = 0,05$$

$$K_{\Pi 2023} = 1/40 = 0,025$$

$$K_{\Pi 2024} = 3/43 = 0,07$$

Коефіцієнт обороту за звільненням (2.2) [4]:

$$K_{\text{з}} = \Pi_{\text{з}} / \Pi_{\text{сер}},$$

(2.2)

відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

$$K_{\text{з} 2022} = 8/40 = 0,2$$

$$K_{\text{з} 2023} = 7/40 = 0,175$$

$$K_{\text{з} 2024} = 5/43 = 0,12$$

Коефіцієнт загального обороту кадрів (2.3) [7]:

$$(K_{\text{з.о}}) = (\Pi_{\Pi} + \Pi_{\text{з}}) / \Pi_{\text{сер}} \quad (2.3)$$

відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

$$Кз.о._{2022} = (2+8)/40 = 0,25$$

$$Кз.о._{2023} = (1+7)/40 = 0,2$$

$$Кз.о._{2024} = (3+5)/43 = 0,2$$

Для оцінювання витрат на персонал використано такі показники: фонд оплати праці, середньоспискова чисельність працівників, середньомісячна заробітна плата одного працівника та чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг). На їх основі розраховано показники динаміки, структури та ефективності витрат на персонал (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Аналіз динаміки витрат на персонал за 2022-2024 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення (+/-)	Темп зростання, %
Фонд оплати праці, тис. грн	1188	1345,68	1788,5	600,5	150,5
Середньоспискова чисельність, осіб	40	40	43	3	107,5
Середньомісячна зарплата 1 працівника, тис. грн	19,75	21,13	23,5	3,75	118,9

Примітка: складено автором за даними підприємства

Протягом досліджуваного періоду фонд оплати праці мав стійку тенденцію до збільшення. У 2022 році його величина становила 1188 тис. грн, у 2023 році – 1345,68 тис. грн, а у 2024 році досягла 1788,5 тис. грн. Загалом за 2022–2024 роки приріст склав 600,5 тис. грн, що відповідає зростанню на 50,5 %. Така динаміка свідчить про посилення уваги організації до матеріального забезпечення персоналу та розширення масштабів її діяльності.

Середньоспискова чисельність працівників також демонструє позитивну тенденцію. У 2022 році вона становила 40 осіб, у 2023 році – 40 осіб, а у 2024 році – 43 особи. За два роки чисельність персоналу збільшилася на 3 особи, або на 7,5 %. Це свідчить про розширення кадрового складу

організації та підвищення потреби в трудових ресурсах для забезпечення виконання поставлених завдань.

Важливим показником оцінки витрат на персонал є середньомісячна заробітна плата одного працівника. У 2022 році її рівень становив 19,75 тис. грн, у 2023 році – 21,13 тис. грн, а у 2024 році – 23,5 тис. грн. Таким чином, протягом досліджуваного періоду середньомісячна заробітна плата зросла на 3,75 тис. грн, або на 18,9 %. Підвищення рівня оплати праці є позитивним фактором, який сприяє посиленню мотивації працівників, підвищенню їхньої продуктивності та конкурентоспроможності організації на ринку праці.

В табл. 2.5 наведена оцінка ефективності витрат на персонал.

Таблиця 2.5. Оцінка ефективності витрат на персонал

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення
Інший дохід, тис. грн	1220,4	1 417,3	1 775,8	555,4
Частка фонду оплати праці у доході	9,7	9,49	10,07	0,37
Витрати на персонал на 1 працівника, тис. грн	565,71	585,95	638,76	73,05

Примітка: складено автором за даними підприємства

Протягом 2022–2024 років спостерігається стійка тенденція до зростання іншого доходу Профспілки працівників громадського обслуговування. У 2022 році його обсяг становив 1220,4 тис. грн, у 2023 році збільшився до 1417,3 тис. грн, а у 2024 році досяг 1775,8 тис. грн. Загальний приріст за досліджуваний період склав 555,4 тис. грн, або 45,5 %, що свідчить про розширення фінансових можливостей організації та збільшення обсягів надходжень.

Показник частки фонду оплати праці у доході характеризує рівень навантаження витрат на персонал на фінансові результати діяльності організації. У 2022 році його значення становило 9,7 %, що свідчить про надзвичайно високу залежність доходів організації від витрат на оплату праці. Фактично майже весь обсяг отриманих доходів спрямовувався на фінансування персоналу. У 2023 році показник скоротився до 9,49 %, а у 2024 році дещо зріс до 10,07 %. Таке значне зниження порівняно з 2022 роком

свідчить про суттєве покращення співвідношення між доходами та витратами на персонал і підвищення фінансової стійкості організації.

Водночас слід зазначити, що динаміка показника у 2022 році істотно відрізняється від наступних років, що може бути наслідком зміни методики обліку доходів або особливостей формування фінансових результатів у відповідному періоді. Тому при інтерпретації даного показника доцільно враховувати специфіку діяльності профспілкової організації та джерела формування її доходів.

Витрати на персонал у розрахунку на одного працівника протягом досліджуваного періоду постійно зростали. У 2022 році вони становили 565,71 тис. грн на одного працівника, у 2023 році – 585,95 тис. грн, а у 2024 році – 638,76 тис. грн. Порівняно з 2023 роком приріст склав 52,81 тис. грн, або 9,0 %. Загалом за 2022–2024 роки витрати на одного працівника збільшилися на 73,05 тис. грн, або на 12,9 %. Така тенденція свідчить про підвищення рівня матеріального забезпечення працівників та зростання інвестицій організації у власний трудовий потенціал.

Водночас темпи зростання фонду оплати праці перевищують темпи зростання чистого доходу підприємства. Це свідчить про посилення фінансового навантаження витрат на персонал на результати діяльності та потребує підвищення продуктивності праці й оптимізації кадрової політики. Динаміка показників руху персоналу демонструє зниження коефіцієнта звільнення та стабілізацію загального обороту кадрів, що позитивно впливає на кадрову стабільність та організаційну сталість. Показники середнього діапазону управління свідчать про зростання навантаження на керівний склад, що потребує подальшого вдосконалення організаційної структури управління та раціоналізації розподілу функціональних обов'язків. Разом із тим темпи зростання фонду оплати праці перевищують темпи зростання доходів підприємства, що зумовлює підвищення частки витрат на персонал у структурі витрат і посилює вимоги до ефективності використання трудових ресурсів. За відсутності прибутковості діяльності особливого значення набуває

необхідність узгодження кадрової політики з фінансовими можливостями підприємства, підвищення продуктивності праці та оптимізації витрат на персонал. Проведений аналіз кадрового потенціалу та витрат на персонал Хмельницької обласної організації профспілки працівників ЖКГ, місцевої промисловості та побутового обслуговування населення дозволив виявити низку проблемних аспектів, які можуть негативно впливати на ефективність діяльності організації в довгостроковій перспективі (табл. 2.6).

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про наявність комплексу взаємопов'язаних проблем у сфері управління трудовими ресурсами. Найбільш суттєвими з них є випереджаюче зростання витрат на персонал порівняно з фінансовими можливостями організації, підвищення адміністративного навантаження на керівний склад, необхідність забезпечення кадрового супроводу допоміжних функцій та потреба у підвищенні гнучкості кадрової політики. При цьому слід враховувати специфіку профспілкової організації, для якої недоцільним є скорочення працівників, що забезпечують виконання основних статутних функцій.

Таблиця 2.6. Основні проблеми системи управління персоналом організації та можливості їх вирішення

Виявлена проблема	Прояв проблеми
Випереджаюче зростання фонду оплати праці порівняно з доходами організації	Фонд оплати праці у 2024 р. зріс на 32,9 %, що перевищує темпи зростання доходу
Зростання витрат на одного працівника	Витрати на персонал на одного працівника збільшилися на 52,81 тис. грн
Підвищення навантаження на керівний персонал	Середній діапазон управління зріс з 2,9 до 3,5 підлеглих на одного керівника
Значна частка молодих працівників із невеликим стажем роботи	Високі потреби в адаптації, навчанні та кадровому супроводі персоналу
Необхідність кадрового супроводу допоміжних функцій	Частина працівників виконує технічні та сервісні функції, які не належать до основної діяльності профспілки
Відсутність прибутковості діяльності організації	Обмежені фінансові можливості для утримання та розширення штату

Примітка: складено автором за результатами дослідження.

За таких умов одним із можливих напрямів удосконалення системи управління персоналом може виступати обмежене використання аутстафінгу щодо окремих допоміжних посад, функції яких не пов'язані безпосередньо із

представництвом та захистом соціально-трудових прав членів профспілки. Саме розробленню організаційних засад такого підходу та оцінюванню його економічної доцільності присвячено третій розділ дипломної роботи.

З огляду на виявлені проблеми та потребу у вдосконаленні системи управління персоналом, у наступному розділі буде розроблено організаційні та кадрові засади впровадження аутстафіngu в діяльність Хмельницької обласної організації профспілки працівників ЖКГ, місцевої промисловості та побутового обслуговування населення.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСТАФІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Організаційні та кадрові засади впровадження аутстафінгу в діяльність підприємства

Проведений у другому розділі аналіз фінансово-економічних показників діяльності Хмельницької обласної організації профспілки працівників ЖКГ, місцевої промисловості та побутового обслуговування населення засвідчив наявність низки проблем, пов'язаних із підвищенням витратомісткості трудових ресурсів, збільшенням управлінського навантаження та необхідністю удосконалення кадрової політики. Зокрема, встановлено тенденцію до зростання фонду оплати праці, збільшення частки витрат на персонал у структурі доходів, а також підвищення витрат на одного працівника. За таких умов особливої актуальності набуває пошук ефективних механізмів оптимізації витрат на персонал без погіршення якості виконання функціональних обов'язків працівниками.

Одним із сучасних інструментів удосконалення системи управління трудовими ресурсами є аутстафінг, який передбачає передачу частини персоналу до штату спеціалізованої компанії-провайдера при фактичному продовженні виконання працівниками своїх функцій в організації-замовнику. Такий підхід дозволяє скоротити адміністративні витрати, зменшити навантаження на кадрові служби, оптимізувати структуру зайнятості та забезпечити більш гнучке управління трудовими ресурсами.

Необхідність впровадження аутстафінгу у досліджуваній організації обумовлена насамперед результатами аналізу витрат на персонал. Так, фонд оплати праці у 2024 році зріс на 32,9 % порівняно з 2022 роком, тоді як темпи зростання доходів організації були нижчими. Це свідчить про посилення фінансового навантаження, пов'язаного із забезпеченням функціонування

кадрової системи. Крім того, збільшення чисельності працівників при одночасному підвищенні середньомісячної заробітної плати призводить до поступового зростання витрат на одного працівника.

Суттєвий вплив на ефективність кадрової політики має і структура персоналу організації. Проведений аналіз показав, що значна частина працівників належить до категорії молодих спеціалістів із невеликим стажем роботи. Така ситуація, з одного боку, формує потенціал для розвитку організації, а з іншого – потребує додаткових витрат на адаптацію персоналу, професійне навчання та контроль за виконанням функціональних обов'язків. Водночас збільшення середнього діапазону управління свідчить про підвищення навантаження на керівний склад, що негативно впливає на ефективність координації трудових процесів.

За результатами проведеного аналізу можна визначити основні передумови впровадження аутстафінгу в діяльність організації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Передумови впровадження аутстафінгу в діяльність організації

Передумова	Характеристика впливу
Зростання фонду оплати праці	Підвищення витрат на утримання персоналу
Збільшення чисельності працівників	Необхідність удосконалення кадрового адміністрування
Підвищення навантаження на керівників	Ускладнення системи координації роботи персоналу
Висока частка молодих працівників	Потреба у професійній адаптації та навчанні
Відсутність прибутковості діяльності	Необхідність оптимізації витрат
Зростання витрат на одного працівника	Посилення фінансового навантаження на організацію

Примітка: складено автором за даними підприємства

Використання аутстафінгу дозволяє організації трансформувати частину постійних витрат на персонал у змінні витрати, безпосередньо пов'язані з обсягами діяльності. Це сприяє підвищенню фінансової гнучкості організації та створює можливість швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Важливою організаційною передумовою впровадження аутстафінгу є наявність функцій, які не належать до стратегічно важливих для діяльності

організації та можуть бути передані зовнішньому провайдеру без ризику зниження ефективності управління. У досліджуваній організації до таких функцій можуть бути віднесені:

- кадрове адміністрування;
- окремі функції бухгалтерського супроводу;
- технічне обслуговування;
- допоміжні адміністративні функції;
- окремі види консультаційної та інформаційної підтримки.

Передача зазначених функцій зовнішньому провайдеру дозволить керівництву організації сконцентрувати увагу на основних напрямках діяльності, пов'язаних із представництвом інтересів працівників, соціальним захистом членів профспілки та забезпеченням ефективного функціонування організації.

Для обґрунтування доцільності використання аутстафінгу доцільно порівняти традиційну модель управління персоналом та модель із застосуванням аутстафінгу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Порівняльна характеристика моделей управління персоналом

Показник	Традиційна модель	Модель із застосуванням аутстафінгу
Оформлення трудових відносин	Працівники перебувають у штаті організації	Працівники перебувають у штаті провайдера
Кадрове адміністрування	Здійснюється організацією	Передається провайдеру
Нарахування заробітної плати	Виконується внутрішніми службами	Виконується провайдером
Сплата соціальних внесків	Здійснюється організацією	Включається у вартість послуг
Гнучкість кадрової політики	Обмежена	Висока
Управлінське навантаження	Високе	Знижується
Витрати на персонал	Переважно постійні	Частково змінні

Примітка: складено автором

Наведене порівняння свідчить, що застосування аутстафінгу забезпечує більш гнучку систему управління персоналом та сприяє скороченню адміністративного навантаження на організацію.

Важливе значення у процесі впровадження аутстафінгу має визначення категорій працівників, щодо яких доцільно застосовувати даний механізм. З огляду на специфіку діяльності організації доцільним є використання аутстафінгу для працівників, діяльність яких має допоміжний або обслуговуючий характер. Водночас ключові управлінські та стратегічні функції повинні залишатися у межах внутрішньої організаційної структури.

З метою систематизації можливостей використання аутстафінгу доцільно сформулювати перелік категорій персоналу, які можуть бути передані на аутстафінг (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Категорії персоналу, щодо яких доцільне застосування аутстафінгу

Посада	Кількість осіб	Основні функції	Доцільність аутстафінгу
Інспектор з кадрів	1	Кадрове адміністрування	Висока
Системний адміністратор	1	Технічна підтримка ІТ-інфраструктури	Висока
Технічний працівник	1	Обслуговування приміщень	Висока
Керівний склад	—	Управління організацією	Недоцільно
Профспілкові фахівці	—	Статутна діяльність	Недоцільно
Бухгалтерські працівники	—	Фінансове забезпечення діяльності	Недоцільно

Примітка: складено автором

Водночас необхідно враховувати специфіку діяльності профспілкової організації як неприбуткової установи, основною метою якої є представництво та захист соціально-трудових прав працівників. На відміну від комерційних підприємств, де аутстафінг часто використовується як інструмент масштабної оптимізації чисельності персоналу, у профспілкових організаціях його застосування повинно мати обмежений характер та не суперечити принципам соціальної відповідальності.

У процесі дослідження встановлено, що передача на аутстафінг значної частини працівників може негативно вплинути на рівень організаційної згуртованості, внутрішні комунікації та довіру членів профспілки до діяльності організації. Крім того, масове використання аутстафінгу може сприйматися як суперечність між декларованими профспілкою принципами

захисту трудових прав працівників та практикою організації власної кадрової роботи.

З огляду на зазначене доцільним є не повне впровадження аутстафінгу щодо всіх допоміжних категорій персоналу, а його вибіркове використання лише для окремих функцій, які не належать до основної статутної діяльності організації та не впливають безпосередньо на реалізацію представницьких і захисних функцій профспілки.

За результатами проведеного аналізу запропоновано застосовувати аутстафінг лише щодо трьох працівників, функції яких мають переважно сервісний або технічний характер:

- інспектора з кадрів (1 особа);
- системного адміністратора (1 особа);
- технічного працівника з обслуговування приміщень (1 особа).

Вибір зазначених посад обумовлений тим, що їх функціональні обов'язки характеризуються високим рівнем стандартизації та можуть виконуватися спеціалізованими зовнішніми провайдерами без зниження ефективності основної діяльності організації. Водночас працівники, які забезпечують виконання статутних завдань профспілки, представництво інтересів її членів, ведення колективно-договірної роботи та організацію соціального діалогу, повинні залишатися у штаті організації.

Процес впровадження аутстафінгу повинен здійснюватися поетапно та передбачати проведення організаційних, кадрових і правових заходів. На першому етапі необхідно провести детальний аналіз кадрової структури та визначити працівників, функції яких можуть бути передані зовнішньому провайдеру. Наступним етапом є вибір аутстафінгової компанії та укладання договору про співпрацю. Особливу увагу при цьому необхідно приділяти питанням відповідальності сторін, забезпечення конфіденційності інформації та дотримання норм трудового законодавства.

Після укладання договору здійснюється передача частини кадрових функцій зовнішньому провайдеру. При цьому організація зберігає контроль за

результатами діяльності працівників, а провайдер забезпечує кадрове адміністрування, нарахування заробітної плати та виконання інших супровідних функцій.

З метою узагальнення процесу впровадження аутстафінгу доцільно охарактеризувати його етапи в діяльність підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Етапи впровадження аутстафінгу в діяльність організації

Етап	Основний зміст	Результат
Аналітичний	Оцінювання кадрової структури та витрат	Визначення потреби в аутстафінгу
Організаційний	Вибір провайдера	Формування системи співпраці
Договірний	Укладання договору	Правове забезпечення взаємодії
Кадровий	Передача працівників	Оптимізація кадрової структури
Контрольний	Оцінювання результатів	Підвищення ефективності управління

Примітка: складено автором

Організаційний механізм впровадження аутстафінгу в діяльність організації представлено на рис. 3.1.

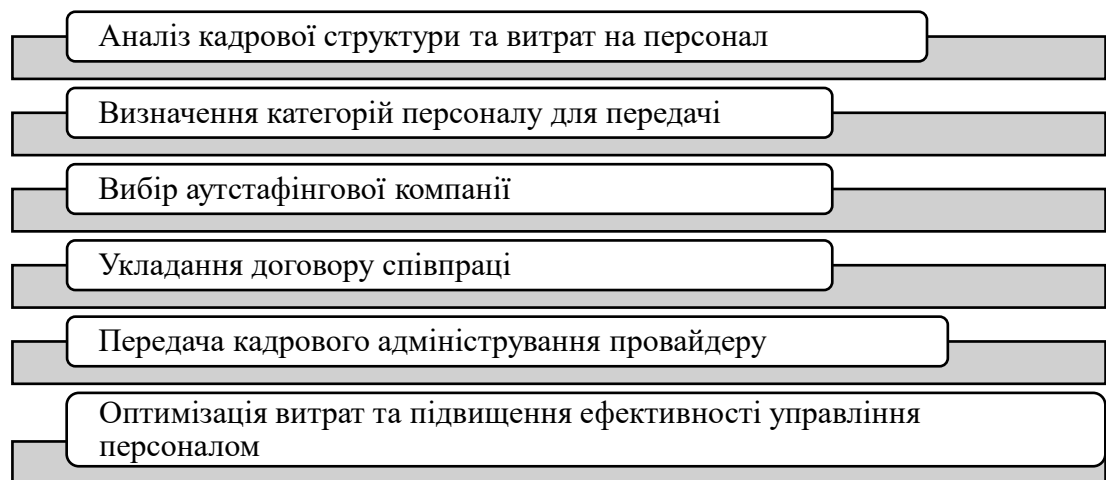


Рисунок 3.1 – Механізм впровадження аутстафінгу

Примітка: складено автором

Запропонований механізм передбачає поетапне здійснення організаційних та кадрових заходів, спрямованих на оптимізацію витрат на персонал і підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

Першим етапом є аналіз кадрової структури та витрат на персонал, що дає можливість оцінити чисельність працівників, структуру кадрового складу, рівень витрат на оплату праці та визначити наявні проблеми у сфері

управління персоналом. На основі отриманих результатів здійснюється визначення категорій персоналу, функції яких не належать до стратегічно важливих для діяльності профспілкової організації та можуть бути передані зовнішньому провайдеру без негативного впливу на виконання статутних завдань.

Наступним етапом є вибір аутстафінгової компанії, яка забезпечуватиме кадровий супровід переданих працівників. При цьому особлива увага приділяється надійності провайдера, досвіду його роботи, якості кадрових послуг та дотриманню вимог трудового законодавства. Після вибору провайдера укладається договір співпраці, у якому визначаються права та обов'язки сторін, порядок кадрового обслуговування, відповідальність за виконання договірних зобов'язань та умови забезпечення соціальних гарантій працівників.

Подальший етап передбачає передачу функцій кадрового адміністрування зовнішньому провайдеру. При цьому організація зберігає контроль за результатами праці працівників, а аутстафінгова компанія бере на себе функції оформлення трудових відносин, ведення кадрової документації, нарахування заробітної плати та здійснення обов'язкових соціальних відрахувань.

Завершальним результатом реалізації запропонованого механізму є оптимізація витрат на персонал, зниження адміністративного навантаження на керівництво, підвищення гнучкості кадрової політики та більш ефективне використання трудових ресурсів.

Важливим аспектом впровадження аутстафінгу є забезпечення соціальної стабільності трудового колективу. Передача працівників на аутстафінг не повинна супроводжуватися погіршенням умов праці чи зниженням рівня соціального захисту. Саме тому необхідним є забезпечення прозорості кадрових процедур та належного інформування працівників про особливості нової моделі трудових відносин.

Окрему увагу необхідно приділити правовому забезпеченню аутстафінгу. Взаємодія між організацією та провайдером кадрових послуг повинна здійснюватися на підставі цивільно-правового договору, у якому мають бути чітко визначені:

- права та обов’язки сторін;
- порядок кадрового супроводу;
- механізм контролю якості виконання робіт;
- відповідальність за порушення умов договору;
- порядок вирішення трудових спорів.

Далі розглянемо переваги та можливі ризики використання аутстафінгу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. Переваги та ризики впровадження аутстафінгу

Переваги	Можливі ризики
Скорочення адміністративних витрат	Залежність від провайдера
Підвищення гнучкості управління персоналом	Імовірність зниження мотивації працівників
Зменшення кадрового навантаження	Необхідність контролю якості послуг
Оптимізація витрат на персонал	Ризики порушення конфіденційності
Концентрація на основній діяльності	Можливі правові ризики

Примітка: складено автором

Таким чином, запропоновані організаційні та кадрові заходи створюють необхідні передумови для впровадження аутстафінгу в діяльність Хмельницької обласної організації профспілки працівників ЖКГ, місцевої промисловості та побутового обслуговування населення. Реалізація запропонованого механізму дозволить оптимізувати кадрові процеси, скоротити адміністративне навантаження на керівний персонал, підвищити гнучкість управління трудовими ресурсами та забезпечити більш раціональне використання коштів, спрямованих на утримання персоналу. Водночас практична доцільність запропонованих заходів потребує кількісного обґрунтування їх економічних результатів, що зумовлює необхідність проведення оцінки ефективності впровадження аутстафінгу та визначення очікуваного економічного ефекту від його застосування.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності використання аутстафінгу для зниження витрат на персонал

Ефективність функціонування будь-якої організації значною мірою залежить від раціональності використання трудових ресурсів та рівня витрат на їх утримання. В умовах обмеженості фінансових ресурсів і необхідності забезпечення стабільності діяльності особливого значення набуває пошук сучасних механізмів оптимізації витрат на персонал без погіршення якості виконання функціональних обов'язків. Одним із таких механізмів є аутстафінг, який дозволяє передати частину кадрових функцій спеціалізованому провайдеру та знизити рівень адміністративного й фінансового навантаження на організацію.

Проведений у попередніх розділах аналіз діяльності Хмельницької обласної організації профспілки працівників ЖКГ, місцевої промисловості та побутового обслуговування населення засвідчив, що протягом 2023–2024 років спостерігалось зростання фонду оплати праці, збільшення витрат на одного працівника та підвищення частки витрат на персонал у структурі доходів організації. Зокрема, фонд оплати праці у 2024 році зріс до 1788, 51 тис. грн, що на 32,9 % більше порівняно з 2023 роком. При цьому чистий дохід організації збільшувався повільнішими темпами, що негативно впливало на фінансову стійкість організації.

З метою економічного обґрунтування доцільності використання аутстафінгу доцільно провести оцінювання можливого скорочення витрат на персонал у разі передачі частини працівників зовнішньому провайдеру кадрових послуг. Для розрахунків передбачається, що на аутстафінг буде передано частину допоміжного та адміністративного персоналу, чисельність якого становить 3 особи. З метою підвищення обґрунтованості запропонованого проєкту аутстафінгу було визначено конкретні категорії працівників, функції яких не належать до стратегічно важливих для діяльності профспілкової організації та можуть бути передані зовнішньому провайдеру

без ризику зниження якості виконання основних завдань. При цьому керівний склад, фахівці, які безпосередньо здійснюють представництво та захист інтересів членів профспілки, а також працівники, що забезпечують виконання статутних функцій організації, залишаються у штаті.

У процесі економічного обґрунтування враховано такі складові витрат:

- фонд оплати праці;
- єдиний соціальний внесок;
- адміністративні витрати на кадрове забезпечення;
- витрати на кадрове адміністрування;
- витрати на адаптацію та супровід персоналу.

Для визначення економічного ефекту від впровадження аутстафінгу проведемо порівняння витрат на персонал до та після реалізації запропонованих заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6. Порівняння витрат на персонал до та після впровадження аутстафінгу

Показники	До впровадження аутстафінгу	Після впровадження аутстафінгу	Відхилення (+/-)
1	2	3	4
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	43	40	-3
Фонд оплати праці, тис. грн	1788,5	1663,6	-124,9
ЄСВ (22%), тис. грн	393,5	366,0	-27,5
Витрати на кадрове адміністрування, тис. грн	28,0	18,0	-10,0
Витрати на підбір та супровід персоналу, тис. грн	22,0	12,0	-10,0
1	2	3	4
Вартість послуг аутстафінгу, тис. грн	–	95,0	+95,0
Загальні витрати на персонал, тис. грн	2232,0	2154,6	-77,4

Примітка: розраховано автором за даними підприємства

Дані табл. 3.6 свідчать, що впровадження аутстафінгу щодо окремих допоміжних категорій персоналу дозволяє забезпечити помірне скорочення витрат на персонал без істотного впливу на кадровий потенціал організації. Зокрема, передача на аутстафінг інспектора з кадрів, системного

адміністратора та технічного працівника зумовлює зменшення середньоспискової чисельності працівників із 43 до 40 осіб, або на 7,0 %.

У результаті скорочення кількості штатних працівників фонд оплати праці знижується на 124,9 тис. грн, або на 7,0 %, і становить 1663,6 тис. грн. Відповідно зменшуються обов'язкові нарахування на оплату праці у вигляді єдиного соціального внеску на 27,5 тис. грн. Це свідчить про безпосередній вплив оптимізації чисельності персоналу на скорочення витрат, пов'язаних із забезпеченням трудових відносин.

Крім економії фонду оплати праці, організація отримує можливість зменшити витрати на кадрове адміністрування та супровід персоналу. Так, витрати на кадрове адміністрування скорочуються на 10,0 тис. грн, або на 35,7 %, а витрати на підбір і супровід персоналу – на 10,0 тис. грн, або на 45,5 %. Зазначене пояснюється передачею частини кадрових процедур та адміністративних функцій спеціалізованому провайдеру кадрових послуг.

Водночас впровадження аутстафінгу не забезпечує виключно економію витрат, оскільки організація несе додаткові витрати на оплату послуг аутстафінгової компанії в розмірі 95,0 тис. грн на рік. Саме тому отриманий економічний ефект є помірним і не має характеру радикального скорочення витрат. Це відповідає специфіці діяльності профспілкової організації, для якої пріоритетним є не мінімізація чисельності персоналу, а забезпечення ефективного виконання статутних завдань та дотримання соціальних гарантій працівників.

Узагальнюючим результатом запропонованих змін є зменшення загальних витрат на персонал із 2232,0 тис. грн до 2154,6 тис. грн. Абсолютна економія становить 77,4 тис. грн, або 3,5 % загальної суми витрат на персонал.

З метою оцінювання впливу аутстафінгу на ефективність використання трудових ресурсів доцільно проаналізувати зміну основних показників ефективності витрат на персонал (табл. 3.7).

Таблиця 3.7. Оцінка ефективності витрат на персонал після впровадження аутстафінгу

Показники	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Інший дохід, тис. грн	1775,8	1775,8	0
Загальні витрати на персонал, тис. грн	2232,0	2154,6	-77,4
Частка витрат на персонал у доході, %	100,0	96,5	-3,5
Витрати на персонал на 1 працівника, тис. грн	51,9	53,9	+2,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	41,3	44,4	+3,1
Економія витрат на персонал, %	—	3,5	—

Примітка: розраховано автором

Оскільки впровадження аутстафінгу не впливає на обсяги основної діяльності профспілкової організації, величина іншого доходу залишається незмінною та становить 1775,8 тис. грн. Водночас загальні витрати на персонал скорочуються з 2232,0 тис. грн до 2154,6 тис. грн, тобто на 77,4 тис. грн або на 3,5 %. Це свідчить про наявність економічного ефекту від передачі окремих допоміжних функцій зовнішньому провайдеру кадрових послуг.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів є зменшення частки витрат на персонал у загальній структурі витрат організації зі 100,0 % до 96,5 %. Отриманий результат свідчить про певне зниження трудомісткості діяльності та підвищення раціональності використання фінансових ресурсів. Водночас масштаби таких змін є помірними, що відповідає специфіці профспілкової організації, де більшість функцій безпосередньо пов'язана з роботою персоналу і не може бути передана на аутстафінг.

Показник витрат на персонал у розрахунку на одного працівника після впровадження аутстафінгу збільшується з 51,9 тис. грн до 53,9 тис. грн, або на 2,0 тис. грн. Таке зростання не є негативним явищем, оскільки воно обумовлене скороченням чисельності персоналу при збереженні обсягів діяльності організації. У даному випадку підвищення питомих витрат супроводжується покращенням ефективності використання трудових ресурсів.

Позитивною тенденцією є також зростання продуктивності праці з 41,3 тис. грн на одного працівника до 44,4 тис. грн на одного працівника. Абсолютне збільшення становить 3,1 тис. грн, або 7,5 %. Підвищення продуктивності праці пояснюється оптимізацією кадрової структури та концентрацією внутрішніх трудових ресурсів на виконанні основних статутних завдань профспілкової організації.

Важливим аспектом економічного обґрунтування є визначення прогнозного економічного ефекту від впровадження аутстафінгу у середньостроковій перспективі. Для цього доцільно здійснити прогноз економії витрат на персонал протягом трьох років за умови стабільного використання аутстафінгу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8. Прогноз економічного ефекту від використання аутстафінгу

Показники	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Річна економія витрат, тис. грн	77,4	81,3	85,4
Кумулятивний ефект, тис. грн	77,4	158,7	244,1

Примітка: розраховано автором

Прогноз здійснено виходячи з припущення про збереження існуючих обсягів діяльності профспілкової організації, незмінність кількості працівників, переданих на аутстафінг, та стабільний характер співпраці із зовнішнім провайдером кадрових послуг протягом 2025–2027 років.

Як свідчать наведені дані, у 2025 році очікувана економія витрат на персонал становитиме 77,4 тис. грн. Порівняно із загальними витратами на персонал у 2024 році (2154,6 тис. грн після впровадження аутстафінгу) прогнозована економія становить близько 3,6 %, що відповідає результатам проведених розрахунків економічної ефективності. Це свідчить про те, що аутстафінг у даному випадку не розглядається як інструмент радикального скорочення витрат, а використовується переважно для оптимізації допоміжних кадрових процесів.

У 2026 році прогнозується збільшення річної економії до 81,3 тис. грн, що на 3,9 тис. грн або на 5,0 % більше порівняно з попереднім роком. У 2027 році величина економії може зрости до 85,4 тис. грн, що перевищує показник

2025 року на 8,0 тис. грн або на 10,3 %. Зростання економічного ефекту пояснюється очікуваним підвищенням рівня оплати праці, збільшенням розміру обов'язкових соціальних нарахувань та подальшим подорожчанням кадрового адміністрування. За таких умов витрати на утримання працівників у штаті організації зростатимуть швидше, ніж витрати на отримання аналогічних послуг від аутстафінгової компанії.

Особливий інтерес становить динаміка кумулятивного економічного ефекту, який характеризує сумарну економію витрат за весь період реалізації запропонованого заходу. Так, якщо за результатами першого року функціонування системи аутстафінгу економічний ефект становитиме 77,4 тис. грн, то наприкінці другого року його величина збільшиться до 158,7 тис. грн, а за підсумками трирічного періоду досягне 244,1 тис. грн. Це означає, що навіть відносно незначна щорічна економія забезпечує відчутний фінансовий результат у довгостроковій перспективі.

Разом із тим отримані результати підтверджують, що для профспілкової організації основною метою впровадження аутстафінгу не є максимальне скорочення витрат на персонал. Значна частина працівників виконує функції, безпосередньо пов'язані із захистом трудових прав членів профспілки, організацією соціального діалогу та реалізацією статутних завдань, тому не може бути передана зовнішньому провайдеру без ризику зниження ефективності діяльності організації. За таких умов практичне значення аутстафінгу полягає насамперед у скороченні адміністративного навантаження на керівництво, спрощенні кадрового супроводу допоміжного персоналу, підвищенні гнучкості управління трудовими ресурсами та концентрації внутрішніх ресурсів на виконанні ключових функцій профспілкової діяльності.

Для більш комплексної оцінки результативності використання аутстафінгу доцільно визначити рівень економічної ефективності запропонованих заходів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9. Показники економічної ефективності впровадження аутстафінгу

Показники	Значення
Загальна економія витрат на персонал, тис. грн	77,4
Витрати на впровадження аутстафінгу, тис. грн	20,0
Чистий економічний ефект, тис. грн	57,4
Коефіцієнт економічної ефективності	2,87
Термін окупності витрат, років	0,26
Рівень скорочення витрат на персонал, %	3,5

Примітка: розраховано автором

Проведені розрахунки дозволяють оцінити не лише абсолютний розмір економії витрат, але й загальну результативність запропонованого заходу з урахуванням необхідних витрат на його реалізацію.

Встановлено, що внаслідок передачі на аутстафінг окремих допоміжних функцій загальна економія витрат на персонал становитиме 77,4 тис. грн на рік. Отримана економія формується за рахунок скорочення витрат на оплату праці відповідних працівників, зменшення обсягу соціальних нарахувань, а також часткового скорочення витрат на кадрове адміністрування та супровід персоналу. При цьому організація продовжує отримувати необхідні послуги з кадрового супроводу, технічного обслуговування та інформаційної підтримки через зовнішнього провайдера.

Для впровадження запропонованого механізму необхідно здійснити одноразові витрати в сумі 20,0 тис. грн, пов'язані з підготовкою та укладанням договору, організацією взаємодії з провайдером кадрових послуг, юридичним супроводом процесу та адаптацією внутрішніх процедур управління персоналом. Частка цих витрат у загальній сумі прогнозованої економії є незначною, що свідчить про відносно низький рівень фінансового ризику реалізації проєкту.

Зіставлення отриманої економії із витратами на реалізацію заходу дозволило визначити чистий економічний ефект у розмірі 57,4 тис. грн. Це означає, що вже протягом першого року після впровадження аутстафінгу організація зможе повністю компенсувати витрати на його запровадження та отримати додатковий позитивний фінансовий результат.

Розрахований коефіцієнт економічної ефективності становить 2,87. Практично це означає, що кожна гривня, інвестована у впровадження аутстафінгу, забезпечує отримання 2,87 грн економічного результату. Для неприбуткової профспілкової організації такий рівень показника є достатньо високим, оскільки основною метою її діяльності є не максимізація прибутку, а забезпечення ефективного використання наявних фінансових ресурсів для реалізації статутних завдань.

Важливим результатом є також короткий термін окупності витрат, який становить 0,26 року або близько трьох місяців. Це свідчить про швидке повернення вкладених коштів та мінімальний ризик втрати інвестиційних ресурсів у процесі реалізації запропонованого заходу. Водночас швидка окупність обумовлена не масштабістю економічного ефекту, а порівняно невеликими витратами, необхідними для організації співпраці з аутстафінговою компанією.

Рівень скорочення витрат на персонал становить 3,5 %. Даний показник визначено на основі порівняння загальних витрат на персонал до та після впровадження аутстафінгу. Так, до впровадження запропонованих заходів витрати на персонал становили 2232,0 тис. грн, а після впровадження – 2154,6 тис. грн. Отже, абсолютна економія склала 77,4 тис. грн. Порівняння отриманої економії із загальною сумою початкових витрат показало, що економія у розмірі 77,4 тис. грн становить 3,47 % від 2232,0 тис. грн. Після округлення значення рівень скорочення витрат на персонал становить 3,5 %.

Отриманий результат суттєво відрізняється від практики комерційних підприємств, де аутстафінг часто використовується як інструмент масштабної оптимізації чисельності персоналу та скорочення витрат. У досліджуваній організації застосування аутстафінгу має локальний характер і стосується лише окремих допоміжних функцій, які не пов'язані безпосередньо із виконанням статутних завдань профспілки.

Крім економічного результату, впровадження аутстафінгу забезпечує низку організаційних переваг, серед яких зменшення навантаження на

керівний склад, скорочення обсягу кадрового документообігу, підвищення оперативності кадрового супроводу та можливість зосередження внутрішніх ресурсів на представництві й захисті трудових прав членів профспілки. Саме ці переваги в умовах діяльності профспілкової організації мають не менше значення, ніж безпосередня економія фінансових ресурсів.

Водночас прийняття рішення щодо впровадження аутстафінгу повинно базуватися не лише на результатах економічних розрахунків. Необхідно враховувати можливі соціальні, кадрові та репутаційні ризики, пов'язані зі зміною форми трудових відносин. Зокрема, окремі працівники можуть сприймати передачу на аутстафінг як зниження рівня стабільності зайнятості або послаблення зв'язку з організацією. Крім того, для профспілкової організації важливим є забезпечення відповідності запропонованих змін принципам соціальної відповідальності та захисту трудових прав працівників.

У процесі дослідження встановлено, що найбільшими ризиками впровадження аутстафінгу є правові, кадрові та репутаційні ризики. Правові ризики пов'язані з можливими змінами трудового законодавства, неоднозначністю трактування окремих аспектів залучення працівників через провайдерів персоналу та необхідністю забезпечення належного рівня соціального захисту працівників. Кадрові ризики можуть проявлятися у зниженні рівня лояльності персоналу, втраті частини корпоративних знань та погіршенні внутрішньої комунікації між працівниками. Репутаційні ризики обумовлені тим, що використання аутстафінгу профспілковою організацією може неоднозначно сприйматися членами профспілки, оскільки профспілки традиційно виступають за забезпечення стабільної зайнятості та захист трудових прав працівників.

Для оцінювання можливих наслідків впровадження аутстафінгу доцільно здійснити аналіз потенційних ризиків (табл. 3.10).

Таблиця 3.10. Оцінка ризиків впровадження аутстафінгу в діяльність профспілкової організації

Вид ризику	Характер прояву	Рівень впливу	Заходи мінімізації
Правовий	Можливі зміни нормативно-правового регулювання	Середній	Детальне договірне регулювання співпраці
Кадровий	Зниження лояльності окремих працівників	Високий	Інформування персоналу та соціальний супровід
Організаційний	Ускладнення координації окремих функцій	Середній	Встановлення чітких регламентів взаємодії
Репутаційний	Негативне сприйняття членами профспілки	Високий	Публічне обґрунтування необхідності заходів
Інформаційний	Ризик розголошення службової інформації	Середній	Укладання угод про конфіденційність

Примітка: складено автором

Окремого розгляду потребує соціальний ефект від використання аутстафінгу. Економія витрат сама по собі не може вважатися достатнім критерієм ефективності для профспілкової організації. Важливе значення має збереження належного рівня соціального захисту працівників, забезпечення стабільності трудових відносин та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Очікуваний соціальний ефект від впровадження аутстафінгу полягає у зменшенні адміністративного навантаження на персонал, підвищенні якості кадрового супроводу та можливості зосередження основних працівників на виконанні статутних завдань організації. Водночас існує ризик виникнення психологічного дискомфорту серед працівників, яких буде переведено до штату аутстафінгової компанії, що може негативно впливати на їх мотивацію та рівень організаційної прихильності.

Для мінімізації зазначених ризиків доцільно забезпечити збереження рівня оплати праці, соціальних гарантій та умов праці працівників після переходу до аутстафінгової моделі. Крім того, важливим є проведення роз'яснювальної роботи серед членів профспілки щодо причин і цілей впровадження аутстафінгу.

Таким чином, результати проведеного економічного аналізу підтверджують доцільність використання аутстафінгу як інструменту

оптимізації витрат на персонал лише за умови його обмеженого та контрольованого застосування щодо допоміжних категорій працівників. Прийняття остаточного управлінського рішення повинно ґрунтуватися на збалансованому врахуванні економічних вигід, соціальних наслідків, кадрових ризиків та специфіки діяльності профспілкової організації. Для профспілкової організації аутстафінг не може розглядатися як універсальний механізм управління персоналом. Його використання доцільне лише щодо окремих допоміжних функцій за умови збереження соціальних гарантій працівників та контролю можливих кадрових і репутаційних ризиків. Отриманий економічний ефект є помірним, проте дозволяє підвищити гнучкість кадрової системи та знизити адміністративне навантаження без втрати якості виконання статутних завдань організації

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретико-методичних положень та практичних аспектів використання аутстафінгу як інструменту оптимізації витрат на персонал сформульовано такі висновки відповідно до поставлених у роботі завдань.

1. У ході дослідження теоретичних засад аутстафінгу встановлено, що він є однією з сучасних форм організації трудових відносин, яка передбачає юридичне оформлення працівників у штаті спеціалізованої компанії при збереженні фактичного виконання ними трудових функцій в організації-замовнику. Узагальнення наукових підходів дало змогу виокремити кадровий, функціональний та проєктний аутстафінг як основні форми його реалізації. Обґрунтовано, що застосування даного механізму сприяє підвищенню гнучкості кадрової політики, скороченню адміністративних процедур управління персоналом та більш раціональному використанню фінансових ресурсів, спрямованих на утримання працівників.

2. За результатами дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності аутстафінгу визначено, що прийняття рішення щодо його використання повинно базуватися на комплексному аналізі економічних, організаційних та соціально-кадрових показників. Встановлено, що ключовими індикаторами результативності аутстафінгу є рівень економії фонду оплати праці, скорочення адміністративних витрат, зміна продуктивності праці та частки витрат на персонал у структурі доходів організації. Доведено, що системне оцінювання зазначених показників дозволяє об'єктивно визначити доцільність передачі окремих функцій зовнішнім провайдерам та обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління персоналом.

3. Аналіз фінансово-економічного стану Хмельницької обласної організації профспілки працівників ЖКГ, місцевої промисловості та побутового обслуговування населення показав, що протягом досліджуваного

періоду спостерігалось поступове зростання обсягів діяльності організації. У 2024 році чистий дохід досяг 1775,8 тис. грн, що перевищило рівень 2023 року на 358,5 тис. грн. Одночасно збільшилася середньоспискова чисельність працівників та підвищився рівень продуктивності праці. Разом із тим встановлено відсутність прибутковості діяльності та скорочення вартості основних і оборотних активів, що свідчить про обмеженість фінансових можливостей організації та необхідність пошуку додаткових резервів підвищення ефективності використання ресурсів.

4. Дослідження кадрового забезпечення та витрат на персонал дозволило виявити низку проблемних аспектів у системі управління трудовими ресурсами. Зокрема, встановлено тенденцію до збільшення фонду оплати праці, зростання витрат на одного працівника та підвищення частки кадрових витрат у структурі доходів організації. Також визначено, що кадровий склад характеризується значною питомою вагою молодих працівників та високою часткою персоналу з вищою освітою. Поряд із цим виявлено зростання навантаження на керівний персонал, що проявляється у збільшенні середнього діапазону управління та потребує удосконалення існуючої кадрової системи.

5. У межах розроблення пропозицій щодо вдосконалення управління персоналом обґрунтовано доцільність використання аутстафінгу для виконання окремих допоміжних, технічних та адміністративних функцій. Визначено, що застосування такого підходу дозволяє оптимізувати кадрову структуру, зменшити обсяги кадрового адміністрування та підвищити ефективність використання трудового потенціалу організації. Розроблено послідовність впровадження аутстафінгу, яка передбачає проведення кадрового аналізу, відбір провайдера послуг, укладання відповідних договорів та подальший контроль результативності реалізованих заходів. Встановлено, що використання аутстафінгу створює умови для підвищення фінансової гнучкості організації шляхом часткової трансформації постійних витрат у змінні.

6. Проведене економічне обґрунтування доцільності використання аутстафінгу засвідчило можливість його обмеженого застосування в діяльності Хмельницької обласної організації профспілки працівників ЖКГ, місцевої промисловості та побутового обслуговування населення щодо окремих допоміжних функцій, які не пов'язані безпосередньо з виконанням статутних завдань організації. На підставі аналізу кадрової структури запропоновано передати на аутстафінг інспектора з кадрів, системного адміністратора та технічного працівника, що дозволяє оптимізувати кадрові процеси без негативного впливу на основну діяльність профспілкової організації. Результати розрахунків показали, що впровадження аутстафінгу забезпечує скорочення загальних витрат на персонал на 77,4 тис. грн, або 3,5 %, та формування чистого економічного ефекту в розмірі 57,4 тис. грн. Коефіцієнт економічної ефективності становить 2,87, а термін окупності витрат на впровадження заходу — 0,26 року, що підтверджує його економічну доцільність. Водночас встановлено, що для профспілкової організації аутстафінг не може розглядатися як інструмент масштабного скорочення персоналу чи суттєвого зниження витрат, оскільки більшість працівників забезпечують виконання основних функцій із представництва та захисту трудових прав членів профспілки. Тому основними результатами впровадження аутстафінгу є не лише помірна економія коштів, а й зниження адміністративного навантаження, підвищення гнучкості кадрового управління та концентрація ресурсів на реалізації ключових напрямів діяльності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюхіна М. В. Аутстафінг як альтернативний механізм збереження надлишкового соціально-економічного потенціалу закладів вищої освіти. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. № 2(82). С. 162–166.
2. Ачкасова О. В. Актуалізація питань застосування аутстафінгу та аутсорсингу персоналу. *Регіональна економіка та управління*. 2020. № 1(27). Ч. 1. С. 25–28.
3. Базиліук А. В., Шевченко О. В. Управління персоналом в умовах трансформації ринку праці. *Економічний форум*. 2023. № 2. С. 55–61.
4. Білорус Т. В. Аутстафінг у системі кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-73>
5. Бондаренко С. М., Лігоненко Л. О. HR-менеджмент у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 245–251.
6. Власенко Т. А. Структура чинників зовнішнього середовища підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 2. С. 48–54.
7. Вонберг Т. В., Капустіна В. С. Дослідження особливостей професійного добору в міжнародному бізнесі. *Актуальні проблеми сучасної науки: матеріали XLII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. 2020. Ч. 1. С. 27–32.
8. Герасименко О. О. Нетипова зайнятість та нові моделі трудових відносин в умовах цифровізації. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2023. № 13(2). С. 27–39.
9. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2017. 500 с.

10. Грішнова О. А., Цимбалюк С. О. Управління людським капіталом підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 12–18.
11. HR-менеджмент в умовах воєнної економіки : монографія / за ред. О. А. Грішнкової. Київ : КНЕУ, 2023. 412 с.
12. Закон України «Про зайнятість населення» : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI (зі змінами та доповненнями станом на 20.01.2024 р.). Відомості Верховної Ради України. 2013. № 24. Ст. 243.
13. Іванілов О. С., Берест М. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2025. 428 с.
14. Кодекс законів про працю України : станом на 20.01.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
15. Колінько Н. І. Аутстафінг: процес виконання. *Збірник наукових праць*. 2022. № 3. С. 18–20.
16. Колот А. М. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 488 с.
17. Колот А. М., Герасименко О. О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування нетипової економіки працевлаштування. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2020. № 10(1). С. 33–54.
18. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
19. Конвенція про приватні агентства зайнятості № 181 від 19.06.1997. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_046#Text
20. Коваль Н. В. Економічна ефективність використання аутсорсингу та аутстафінгу в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 6. Т. 1. С. 180–186.

21. Ковтун Г. І. Тенденції розвитку аутстафінгу в Україні. *Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі : матеріали II міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих учених*. 2019. № 2. С. 236–239.
22. Кравчук О. О. Аутсорсинг та аутстафінг як сучасні технології управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2022. № 39. с. 77-83
23. Кушнірук Г. В. Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: аутсорсинг та аутстафінг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. № 6(2). С. 171–183.
24. Лопушняк Г. С., Миляник Р. В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. С. 10–17.
25. Макарович В. К. Аутстафінг: обліковий аспект. *Серія Економіка*. 2019. № 1(53). С. 233–236.
26. Менеджмент персоналу : підручник / за ред. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.
27. Мельник Л. Г., Корінев В. Л. Організаційно-економічні аспекти оптимізації витрат на персонал. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 95–101.
28. Петрова І. Л. Гнучкі форми зайнятості та їх розвиток в Україні. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2022. № 1. С. 18–24.
29. Податковий кодекс України : станом на 20.01.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
30. Про затвердження Порядку формування та ведення переліку суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні, та суб'єктів господарювання, які здійснюють наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в інших роботодавців : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.06.2013 р. № 400. Офіційний вісник України. 2013. № 47. С. 101–104.

31. Сандугей В. В. Глобалізація як фактор трансформації національних ринків праці. Соціальний захист у дискурсі сучасних реалій : монографія. Київ : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2021.
32. Ситник Й. С. Розвиток нетипових форм зайнятості в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2(74). С. 156–163.
33. Содома Р. І., Когут М. В. Аутсорсинг та аутстафінг: вибір ефективної стратегії управління ресурсами в сучасному бізнесі. *Via Económica*. 2024. № 4. С. 103–108.
34. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін. Київ : КНЕУ, 2015. 519 с.
35. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Хмельницький : ХНУ, 2023. 376 с.
36. Ткачук І. Г. Управління витратами на персонал підприємства в умовах нестабільного економічного середовища. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 78. С. 214–219.
37. Управління персоналом : підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін. Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
38. Фокша Л. В. Правовий зміст договору аутстафінгу. *Часопис Київського інституту інтелектуальної власності та права*. 2022. № 1. С. 42–46.
39. Чуланова О. Л. Аутстафінг як інструмент оптимізації витрат підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2023. № 1(61). С. 112–118.
40. CIPD. Workforce Planning Practice 2024. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2024. URL: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/strategy/resourcing/workforce-planning-factsheet/>
41. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024. Deloitte Insights. New York : Deloitte Development LLC, 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

42. Eshov A. B. Use of Modern Methods of Job Creation at Corporate Enterprises: Outsourcing and Outstaffing. *International Scientific Online Conference*. 2023. P. 112–116.
43. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook: Trends 2024. Geneva : International Labour Office, 2024. 188 p.
44. Koval V., Mikhno I., Udovychenko I. Outsourcing and Outstaffing in Human Resource Management under Digital Transformation. *Journal of Risk and Financial Management*. 2024. Vol. 17. No. 3. Article 112.
45. Kramar O., Petrenko H. Flexible Employment Models and Personnel Cost Optimization in Modern Organizations. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. No. 2. P. 88–96.
46. McKinsey & Company. The State of Organizations 2025: Reimagining Work and Workforce Management. New York : McKinsey & Company, 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2025>
47. OECD. OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market. Paris : OECD Publishing, 2023. 320 p.
48. PwC. Workforce Hopes and Fears Survey 2024. London : PricewaterhouseCoopers International Limited, 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce-hopes-and-fears.html>
49. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025. 290 p.
50. Human Capital Report Ukraine 2025 / Ministry of Economy of Ukraine. Kyiv : Ministry of Economy of Ukraine, 2025. URL: <https://www.me.gov.ua>

Виконала: студентка
4 курсу спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
«____» червня 2026 р.

Підпис

О.В. Будзінська

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцент кафедри
к.е.н., доцент
«____» червня 2026 р.

Підпис

А.В. Корюгін

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
«____» червня 2026 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2022–2024 р.

Показники	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.		2024 р.	
			абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1	2	3	4	5	6	7
Інші доходи	тис. грн	1220	1417,3	116,2	1775,8	125,3
Середньоспикова чисельність	осіб	40	40	100	43	107,5
Середній дохід	тис. грн	30,5	35,4	116,1	41,3	116,7
Фонд оплати праці	тис. грн	1188	1345,68	113,3	1788,5	150,5
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн	19,75	21,13	106,9	23,5	111,2
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	0	0	0	0	0
Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн	0	0	0	0	0
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0	0	0	0	0
Рентабельність/ збитковість продукції, робіт, послуг,	%	0	0	0	0	0
Рентабельність/ збитковість продажу	%	0	0	0	0	0
Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн	50,5	52,25	103,5	30,75	58,8
Фондовіддача	грн/грн	24,16	27,13	112,3	57,75	212,9

Примітка: складено автором за даними підприємства