

---

**ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ,  
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА**

---

УДК 330.342.146 : 378.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-22>**Артюхіна М.В.**кандидат економічних наук, доцент,  
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»**Artyukhina Maryna**

Donbas State Pedagogical University

**АУТСТАФІНГ ЯК АЛЬТЕРНАТИВНИЙ МЕХАНІЗМ ЗБЕРЕЖЕННЯ  
НАДЛИШКОВОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ****OUTSTAFFING AS AN ALTERNATIVE MECHANISM  
FOR PRESERVATION OF EXCESS SOCIO-ECONOMIC POTENTIAL  
OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

У статті узагальнено теоретичні положення та надано практичні рекомендації щодо збереження надлишкового соціально-економічного потенціалу закладів вищої освіти (далі – ЗВО) в умовах сучасного розвитку економіки та впливу негативних тенденцій, пов'язаних із наслідками, викликаними пандемією COVID-19. Визначено сутність соціально-економічного потенціалу вищої школи та аутстафінгу як інноваційного механізму збереження надлишкового соціально-економічного потенціалу закладу вищої освіти (далі – СЕП ЗВО).

**Ключові слова:** аутстафінг, надлишковий соціально-економічний потенціал, заклад вищої освіти, вища школа.

В статье рассмотрены теоретические положения и даны практические рекомендации, направленные на сохранение избыточного социально-экономического потенциала высших учебных заведений в условиях современного развития экономики и влияния негативных тенденций, связанных с последствиями, вызванными пандемией COVID-19. Определена сущность понятий «избыточный социально-экономический потенциал высшей школы» и «аутстаффинг» как инновационного механизма сохранения социально-экономического потенциала высшего учебного заведения.

**Ключевые слова:** аутстаффинг, избыточный социально-экономический потенциал, высшее учебное заведение, высшая школа.

The COVID-19 pandemic has impacted every aspect of life, in particular Ukrainian higher school, reinforcing the negative trends of recent years associated with a decrease in the number of applicants, the migration of school graduates to the Western countries to study, the deterioration of economic indicators of HEIs etc. In this regard, in some HEIs there are processes of the release of personnel, reducing the workload of academic staff, reducing the degree of services provided by HEIs. If the human resources potential of HEIs is excessive, there is a decrease in the workload of academic staff, in their motivation. On the contrary, the risks of losing their licenses, non-accreditation, staff turnover and other negative trends increase. In such conditions, innovative approaches become relevant to neutralize the negative trends in the process of the formation and preservation of the socio-economic potential of HEIs, the main component of which is human resources. The article identifies the essence of the excess socio-economic potential of HEI and outstaffing as an innovative mechanism for preserving and shaping the socio-economic potential. Outstaffing is the remote employment of staff for a project. A teacher at HEI can be an outstaffer and a university itself can act as an outstaffed company. The use of outstaffing as a new type of non-educational services will allow HEIs to maintain human resources, increase the workload, staff motivation, financial indicators and preserve the socio-economic potential of the institution as a whole.

**Key words:** outstaffing, socio-economic potential, higher education institution, university.

**Постановка проблеми.** Пандемія COVID-19 вплинула на всі сфери людської життєдіяльності. Не оминула вона й вітчизняну вищу школу, підсиливши негативні тенденції останніх років, пов'язані зі зниженням кількості абітурієнтів, міграцією випускників шкіл у західні країни на навчання, погіршенням економічних показників розвитку ЗВО та ін. У зв'язку з цим в окремих ЗВО спостерігаються процеси вивільнення персоналу, зниження навантаження науково-педагогічних працівників, скорочення обсягу наданих послуг ЗВО. У таких умовах актуальності набувають інноваційні підходи, які дадуть змогу нейтралізувати вплив негативних тенденцій на формування та збереження соціально-економічного потенціалу ЗВО.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню потенціалу організацій присвячено праці як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників: Т. Шульги, Г. Беккера, Л. Туроу, Я. Мінсера, Д. Крук, Б. Мочалова, В. Мосіна, П. Ігнатівського, Б. Плишевського, А. Тодосейчук, А. Цигичко, О. Добикіна, В. Рижикова та ін. Потенціал вищої школи та закладу вищої освіти досліджували О. Кратт, А. Єгоршин, В. Кручинін, І. Каленюк, Л. Захарчук та ін.

Проте жоден з авторів не розглянув аутстафінг як інноваційний механізм формування та збереження соціально-економічного потенціалу закладів вищої освіти.

**Метою** дослідження є визначення сутності поняття «надлишковий соціально-економічний закладу вищої освіти» та запропонування інноваційного механізму його збереження та подальшого формування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З'ясуємо спочатку сутність понять «соціально-економічний потенціал закладу вищої освіти» та «соціально-економічний потенціал вищої школи».

Термін «потенціал» використовується в економіці з 20-х років минулого століття. Існує велика кількість визначень цього поняття. Більшість визначень стосується матеріальної сфери виробництва, де потенціалом називають реальний обсяг продукції, який можна виготовити за повного використання наявних ресурсів, або наявні та потенційні можливості виробництва.

Еволюція розвитку теорії формування та використання потенціалу в економічній науці, його трактування зазнали значних змін. По-перше, відбувся перехід від розуміння та вивчення потенціалу на рівні країни, національної економіки до рівня підприємства. Згодом з'явилася класифікація видів потенціалів підприємства за різноманітними ознаками, відбулося вивчення його структурних елементів. Термін «потенціал» отримав поширення у бага-

тьох сферах економічної науки й практики, наприклад експортний, інноваційний, стратегічний, кадровий, науково-технічний, інформаційний потенціал тощо.

Стосовно економічної діяльності вищої школи потреба у використанні терміна «потенціал» виникла у 90-х роках ХХ ст., коли ЗВО стали самостійними суб'єктами ринку освітніх послуг. Потенціал ЗВО виступає елементом системи «потенціал вищої школи», адже останній формується і реалізується саме у закладах вищої освіти. Оскільки у сучасних умовах ідеї менеджменту відвойовують усе більше місця у діяльності ЗВО, то у зв'язку із цим в основу управління ними доцільно покласти концепцію формування соціально-економічного потенціалу організації. Нині роль формування потенціалу ЗВО постійно зростає, адже оптимально сформований потенціал є запорукою перемоги у конкурентній боротьбі та гарантом якості освітніх послуг.

Дотепер малоопрацьованими залишаються поняття «соціально-економічний потенціал вищої школи», «соціально-економічний потенціал закладу вищої освіти», «надлишковий соціально-економічний потенціал закладу вищої освіти». Під час їх формулювання автором [1] використано теорію визначень, а саме застосовано екстенціальний семантичний вид визначення, оскільки об'єкт, що визначається, описується через вияв екстенціоналу. Це передбачає з'ясування сутності слів, з яких складається поняття «соціально-економічний потенціал вищої школи (закладу вищої освіти)».

У результаті проведеного аналізу [1] було надано таке визначення: під соціально-економічним потенціалом вищої школи розуміється синергетична сукупність соціально-економічних потенціалів закладів вищої освіти, яка здатна виробляти освітні та наукові продукти відповідної якості, кількості й асортименту з метою задоволення існуючих і перспективних соціальних потреб у відтворенні інтелектуального капіталу країни [1].

Потенціал вищої школи формується і реалізується безпосередньо у закладах вищої освіти. Вони являють собою основну ланку системи вищої освіти. Кожен ЗВО активно формує свій потенціал. Під поняттям «соціально-економічний потенціал закладу вищої освіти» розуміється система ресурсів ЗВО, що складається з об'єднання можливостей ЗВО, які відповідають ліцензійним та акредитаційним вимогам і здатні забезпечити конкурентні переваги на ринку, та мотивів і настанов економічних суб'єктів у внутрішньому та зовнішньому середовищі, вплив яких відображається на ефективності досягнення цілей ЗВО [1].

Найважливішим у структурі потенціалу вищої школи є кадрове забезпечення: професорсько-викладацький склад; науково-дослідницький персонал; персонал адміністративно-господарських служб (бібліотеки, бухгалтерії, планово-економічного відділу, господарчо-обслуговуючих підрозділів). Професорсько-викладацький склад є ключовим суб'єктом системи освіти. Кількісні й якісні параметри підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних працівників визначають загальну ефективність освітньої діяльності. Кадри вищої освіти, за визначенням І. Каленюк, – це випускники ЗВО, які проходять систему післядипломної освіти в аспірантурі та докторантурі [2, с. 208]. Важливість кадрового забезпечення в освітній галузі пов'язана з тим, що на відміну від інших підприємств і організацій, де перевага під час створення продукту надається техніці (механізмам, машинам, автоматам, конвеєрам), освітні продукти створюються переважно завдяки праці педагогічного і науково-педагогічного персоналу, яку не можна замінити працею ніяких механізмів.

Формування кадрового забезпечення вищої школи носить інерційний характер і вимагає значних зусиль. Підготовка персоналу для вищої школи, а саме фахівців із науковими ступенями і званнями, займає більше часу, ніж підготовка кадрів у будь-якій іншій галузі. Для цього необхідний не один рік і навіть не один десяток років. Вимога забезпечити потрібну якість професорсько-викладацького та наукового персоналу передбачає, перш за все, підсилення мотивації до навчання та роботи. Підвищити якість науково-педагогічного персоналу можливо, розвиваючи систему науково-дослідної роботи (далі – НДР), кількість наукових шкіл, упровадження НДР у виробництво, фінансуючи НДР. Підвищення якості кадрового забезпечення характеризується також кількістю підготовлених та виданих у ЗВО монографій, підручників та навчальних посібників, кількістю рад із захисту дисертацій, кількістю аспірантів та докторантів. Значних фінансових ресурсів вимагає процес збереження кадрового потенціалу. Наприклад, приблизно половина всього бюджету багатьох ЗВО йде на заробітну плату працівників.

Особливістю вищої школи є залежність вимог щодо кадрового забезпечення від рівня акредитації вищого навчального закладу. Чим більший рівень акредитації ЗВО, тим більші вимоги до його персоналу.

Треба відзначити, що оптимально сформований потенціал будь-якої організації, і системи вищої освіти у тому числі, – це ідеальний стан. Насправді ж дуже часто ЗВО мають потенціал одного з двох типів:

– дефіцитний – попит опереджає пропозицію, потенціалу організації не вистачає для максимального задоволення потреб споживачів, унаслідок чого організація втрачає можливі прибутки;

– надлишковий – пропозиція перевищує попит, у даному разі існування надлишкового потенціалу несе за собою додаткові витрати на його утримання.

Таким чином, під надлишковим соціально-економічним потенціалом закладу вищої освіти розуміється система ресурсів ЗВО, що складається з об'єднання можливостей ЗВО, які відповідають ліцензійним та акредитаційним вимогам і здатні забезпечити конкурентні переваги на ринку в обсягах, що перевищують попит, та мотивів і настанов економічних суб'єктів у внутрішньому та зовнішньому середовищі, вплив яких відображається на ефективності досягнення цілей ЗВО.

Якщо кадровий потенціал ЗВО надлишковий, спостерігається зниження навантаження на науково-педагогічних працівників, зменшується мотивація викладачів ЗВО до праці, підвищуються ризики втрати ліцензії, непроходження акредитації, плинності персоналу та інші негативні тенденції. У таких умовах необхідно застосувати інноваційні підходи та механізми збереження і подальшого формування потенціалу ЗВО, одним з яких є аутстафінг.

Аутстафінг (з англ. *outstaffing* – діяльність із надання персоналу) – це залучення для роботи над проектом позаштатного спеціаліста (з англ. *outstaffing* – вивід персоналу за штат). Цим спеціалістом для сторонньої організації може стати викладач ЗВО. А компанією-аутстафером – заклад вищої освіти. Наприклад, громадська організація (ГО) реалізує грантовий проект, для якого потрібні тренери, координатори, менеджери з комунікацій, асистенти проектів та інші фахівці. ГО, як правило, оголошує конкурс на ці посади, проводить співбесіди з претендентами та оцінку кандидатів, залучає до роботи юристів для оформлення договорів чи контрактів тощо. Ці процеси займають багато часу та значних додаткових ресурсів. Перемагають у конкурсах на ці посади дуже часто викладачі ЗВО, які завантажені не на повну ставку в закладах за основним місцем роботи і постійно знаходяться у стані пошуку додаткових доходів. Значно вигідніше з боку як замовника, так і виконавця взяти співробітників на аутстаф, тобто «орендувати» їх у компанії-аутстафера для роботи над конкретним проектом. Поки проект не завершиться, фахівці будуть частиною команди замовника. Оплата за послуги таких фахівців йде не безпосередньо їм, а компанії, яка їх «віддала в оренду» (тобто

ЗВО), та вже, своєю чергою, розплатиться зі своїми співробітниками. Сума оплати за аутстафінг зазвичай на 30% більше, ніж витрати на заробітну плату та податкові виплати «оренованого» персоналу, оскільки включає витрати на ведення бухгалтерського, кадрового обліку, діяльності з охорони праці та ін.

Ця схема має багато переваг перед іншими способами організації трудових відносин. Переваги аутстафінгу для роботодавця:

- економія ресурсів на пошук персоналу: роботодавець не витрачає час на закриття вакансії, тому що компанія сама підбере йому відповідного фахівця;
- можливість залучити справжніх професіоналів для роботи над конкретним завданням;
- дуже спрощує управління персоналом: відпустки, лікарняні, виплати зарплати, дотримання соціальних гарантій – усі ці бюрократичні моменти залишаються в зоні відповідальності компанії-аутстафера;
- фінансова вигода: менше офіційних співробітників – менше податків та інших витрат на утримання великого штату.

Сьогодні законодавством України не закріплено поняття «аутстафінг». Конвенція про приватні агентства № 181 від 19 червня 1997 р., яка регулює його застосування у світовій практиці, не ратифікована Україною. Однак деякі норми Кодексу законів про працю України, Податкового кодексу України та Закону України «Про зайнятість населення» все ж регулюють такі відносини. Відповідно до частини третьої статті 36 Закону України «Про зайнятість населення», Постановою Кабінету Міністрів України від 05.06.2013 № 400 затверджений «Порядок 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». Суб'єктам господарювання, які планують надавати послуги аутстафінгу в Україні, достатньо подати до Державної служби зайнятості заяву за формою, встановленою Міністерством соціальної

політики України, для включення до даного Переліку.

Аутстафінгова компанія зобов'язана:

- укласти договір про застосування праці працівника із замовником послуг;
- виплачувати працівникові заробітну плату не нижчу за мінімальну, а також не меншу за винагороду, яку отримує працівник замовника за виконання аналогічної роботи;
- забезпечувати працівнику час роботи й відпочинку відповідно до чинного законодавства;
- нараховувати та сплачувати ЄСВ на користь працівника;
- не перешкоджати укладенню трудового договору між працівником і роботодавцем, у якого було виконано роботи.

Також законодавство передбачає перелік випадків, коли замовник не може використовувати послуги аутстафінгу:

- 1) скорочення чисельності (штату) працівників протягом року;
- 2) недотримання нормативу чисельності працівників професій, задіяних у технологічних процесах основного виробництва;
- 3) залучення працівників для виконання робіт у шкідливих, небезпечних та важких умовах праці, а також робіт за професіями технологічного процесу основного виробництва [3].

**Висновки з проведеного дослідження.**

Таким чином, використання аутстафінгу як новий вид неосвітніх послуг дасть змогу закладам вищої освіти зберегти кадровий потенціал, підвищити навантаження, мотивацію персоналу, фінансові показники та зберегти надлишковий соціально-економічний потенціал закладу у цілому. Під надлишковим соціально-економічним потенціалом закладу вищої освіти розуміється система ресурсів ЗВО, що складається з об'єднання можливостей ЗВО, які відповідають ліцензійним та акредитаційним вимогам і здатні забезпечити конкурентні переваги на ринку в обсягах, що перевищують попит, та мотивів і настанов економічних суб'єктів у внутрішньому та зовнішньому середовищі, вплив яких відображається на ефективності досягнення цілей ЗВО.

#### Список використаних джерел:

1. Артюхіна М.В. Формування соціально-економічного потенціалу вищої школи: теоретичні аспекти та практична реалізація ; 2-е вид. Слов'янськ : ДВНЗ «ДДПУ», 2021. 240 с.
2. Каленюк І.С. Економіка освіти : навчальний посібник. Київ : Знання України, 2003. 316 с.
3. Аутстафінг та аутсорсинг в українському правовому полі. *Юрист і закон. Коли закон на вашому боці*. URL:[https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA013436](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA013436) (дата звернення: 16.03.2021).

**References:**

1. Artyuxina M.V. Formuvannya socialno-ekonomichnogo potencialu vyshhoyi shkol: teoretychni aspekty ta praktychna realizaciya. Druge vydannya. Slovyansk: DVNZ «DDPU». 2021, 240 p. (in Ukrainian)
2. Kalenyuk I.S. Ekonomika osvity: navch. posib. Kyiv: Znannya Ukrayiny, 2003. 316 p. (in Ukrainian)
3. Autstafing ta outsorsyng v ukrayinskomu pravovomu poli. *Elektronne vydannya Yuryst i zakon. Koly zakon na vashomu boci*. Available at: [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA013436](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA013436) (data zvernennya: 16.03.2021). (in Ukrainian)