

УДК 331.108.2:331.105:331.5

Хитра О.В.*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці
Хмельницького національного університету***Поліщук Л.М.***студентка
Хмельницького національного університету***Khytra Olena***Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of
Personnel Management and Labor Economics
Khmelnytskyi National University***Polishchuk Liudmyla***Student
Khmelnytskyi National University*

РОЛЬ АУТ-ТЕХНОЛОГІЙ У ПРИСТОСУВАННІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІДНОСИН ЗАЙНЯТОСТІ НА РИНКУ ПРАЦІ

THE ROLE OF OUT-TECHNOLOGIES IN THE ADOPTION OF THE SYSTEM OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE TO TRANSFORMATION OF RELATIONSHIP BETWEEN LABOR MARKET EMPLOYMENT

АНОТАЦІЯ

У статті виконано систематизацію персонал-технологій залежно від характеру розподілу персоналу та функцій управління між внутрішнім та зовнішнім середовищем організації. Розглянуто специфіку застосування запозиченої праці як нестандартної форми зайнятості на сучасному ринку праці. Обґрунтовано логіку впливу аутсорсингу кадрових процесів на систему управління персоналом. Проаналізовано переваги й недоліки аут-технологій щодо регулювання ентропійних тенденцій у системі управління персоналом. Доведено, що аут-технології, забезпечуючи зв'язок системи управління персоналом із зовнішнім ринком праці, з одного боку, сприяють виведенню за межі системи надмірної ентропії, а з іншого боку, можуть спровокувати збільшення ентропії кадрових ризиків. З'ясовано передумови генерування синергетичного ефекту завдяки оптимальному комбінуванню переваг внутрішнього поділу праці (інсорсинг) та залучених зовнішніх ресурсів (аутсорсинг, краудсорсинг).

Ключові слова: аутплейсмент, аутсорсинг, аутстафінг, аут-технології, ентропія, запозичена праця, краудсорсинг, лізинг персоналу, управління персоналом.

АННОТАЦИЯ

В статье выполнена систематизация персонал-технологий в зависимости от характера распределения персонала и функций управления между внутренней и внешней средой организации. Рассмотрена специфика применения заемного труда как нестандартной формы занятости на современном рынке труда. Обоснована логика влияния аутсорсинга кадровых процессов на систему управления персоналом. Проанализированы преимущества и недостатки аут-технологий касательно регулирования энтропийных тенденций в системе управления персоналом. Доказано, что аут-технологии, обеспечивая связь системы управления персоналом с внешним рынком труда, с одной стороны, способствуют выведению за пределы системы излишней энтропии, а с другой стороны, могут спровоцировать увеличение энтропии кадровых рисков. Выявлены предпосылки генерирования синергетического эффекта благодаря оптимальному комбинированию преимуществ внутреннего разделения труда (инсорсинг) и привлеченных внешних ресурсов (аутсорсинг, краудсорсинг).

Ключевые слова: аутплейсмент, аутсорсинг, аутстаф-финг, аут-технологии, энтропия, заемный труд, краудсорсинг, линзинг персонала, управление персоналом.

ANNOTATION

The article deals with the systematization of technology personnel, depending on the nature of the distribution of personnel and the management functions between the internal and external environment of the organization. The specificity of the use of borrowed labor as a non-standard form of employment in the modern labor market, which is recognized as a manifestation of its ability to self-organization in the conditions of critical deviations from system-forming parameters of demand and supply of labor has been considered. The logic of the influence of outsourcing personnel processes on the personnel management system, which provokes its removal from the state of equilibrium and is, aimed at search of new efficiency criteria in the conditions of low level of control over labor force and high level of diversity in the structure of the work team. It has been proved that in connection with the use of out-technologies (as a non-typical element of the personnel management system), the whole system may undergo transformations or adaptation scenarios (increased flexibility due to maneuvers with a quantitative and qualitative staff composition) or on the basis of a bifurcation mechanism (qualitative updating due to the principle redistribution of management functions between the internal and external environment). The advantages and disadvantages of out-technology from the point of view of regulating entropy trends in the personnel management system and in the labor market have been analyzed in the article. It has been proved that out-technologies, by providing a link between the personnel management system and the external labor market, contribute to removing the limits of the growing entropy system (in the form of excessively high costs for personnel maintenance, the implementation of labor-intensive functions, the presence of non-optimally organized business processes), and, together with that, can provoke an increase in the entropy of personnel risks and undermine the integrity of the system. HR-outsourcing establishes a new character of the interdependence of the trends in the labor market (as mega systems) and human resources management (as the microsystems of each individual enterprise), and, accordingly, the preservation and growth of human capital is possible only by synchronizing self-regulatory functions of the labor market and individual enterpri-

ses. The preconditions for generating synergistic effects have been determined due to the optimal combination of the advantages of the internal division of labor (insourcing) and the attracted external resources (outsourcing, crowdsourcing).

Key words: outplacement, outsourcing, outstaffing, out-techologies, entropy, borrowed work, crowdsourcing, personnel leasing, personnel management.

Постановка проблеми. На ринку праці вже тривалий час застосовується нетипова форма зайнятості, що передбачає передачу працівника у розпорядження іншого працедавця, яка дістала назву запозиченої праці. Відносини запозиченої праці беруть початок з 1920-х років, і в їх історії переплетені економічні, політичні, мотиваційні обставини та інтереси різних суб'єктів ринку праці. У 1970-х роках у США сформувалась концепція запозиченої праці [1, с. 976; 2, с. 124].

Появу запозиченої праці як взаємовигідної форми нестандартної зайнятості для працедавців та робочої сили С.В. Легомінова пояснює здатністю ринку праці до саморегуляції [1, с. 976]. З огляду на мінливість ринкового середовища та нові тенденції у відносинах зайнятості технології, на яких базується система управління персоналом сучасного підприємства, також потребують оновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Причини появи та тенденції розвитку запозиченої праці, особливості застосування аут-технологій в управлінні персоналом досліджуються багатьма вченими. Зокрема, С.В. Легомінова [1] розглядає запозичену працю в аспекті самоорганізації ринку праці; Л.С. Шевченко [2], А.В. Василик та О.С. Царенко [3] систематизують особливості розвитку запозиченої праці в Україні; В.С. Бойченко [4], Л.В. Боярчук [5], С.Н. Ганущин [6], М.І. Карлін, О.В. Борисюк [7], М.М. Мамчин, Т.В. Тунік-Чорна [8], І.В. Петрик [9], В.В. Ржепішевська, С.А. Головка [10], Н.М. Самолюк, Г.М. Юрчик [11], Т.Н. Шкода [12] досліджують тенденції розвитку аутсорсингових технологій у контексті підвищення зайнятості та в управлінні персоналом; І.М. Дашко [13], О.Д. Костюк [14], О.М. Лизунова, Я.Г. Іщенко та Г.В. Кондрашова [15] вказують на необхідність пошуку інноваційних персонал-технологій, адаптованих до нестандартних форм зайнятості; В.О. Шипуліна та О.В. Каспрук [16] аналізують новітні підходи до залучення кадрових ресурсів; А.В. Лобза й А.П. Каширіна [17] досліджують проблему виведення персоналу зі штату організації; О.В. Ачкасова [18], О.А. Грішнова, О.С. Заїчко [19], Л.С. Любохинець [20], В.В. Різник [21], О.С. Шаріпова, І.М. Седова [22], А.І. Якимів [23] аналізують переваги й недоліки застосування аутстафінгу.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас теоретико-методологічні та прикладні аспекти застосування аут-технологій залишаються актуальними в контексті обґрунтування їх ролі в підвищенні ефективності функціонування системи управління персоналом, яка з огляду на свою відкритість є чутливою до тенденцій еволюції ринку праці.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є поглиблення теоретико-методологічних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження аут-технологій у систему управління персоналом у контексті підвищення її ефективності в умовах трансформації відносин зайнятості на сучасному ринку праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Технологія управління персоналом – це наука й мистецтво управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником та працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості в управлінні кадровим складом підприємства [13, с. 38].

Оскільки система управління персоналом охоплює низку взаємопов'язаних підсистем (рис. 1), персонал-технології можна об'єднати в такі групи, як персонал-технології запозиченої праці; навчальні персонал-технології; персонал-технології підбору та наймання персоналу; персонал-технології підвищення ефективності праці; персонал-технології стимулювання персоналу; персонал-технології контролю праці; інформаційні персонал-технології [13, с. 38–39; 15, с. 450–452].

Інсорсинг (як поділ праці всередині підприємства), що базується на принципах стабільності трудового колективу, чіткого розподілу функцій управління, стандартизації зайнятості, високої регламентованості та контрольованості трудових дій, передбачуваності трудової поведінки, поступово перестає задовольняти вимоги ефективності функціонування системи управління персоналом. Досить поширеними стають аут-технології, які у вітчизняній практиці визначаються як форма запозиченої праці. Запозичену працю трактують як форму тристоронніх відносин між найманим працівником; формальним працедавцем, з яким укладений трудовий договір та у штаті якого працівник перебуває; фактичним працедавцем, на користь якого працівник виконує трудові функції.

Запозичена праця має як переваги, так і недоліки для кожної зі сторін, тому може відігравати різну роль у професійному розвитку працівників, трансформації системи управління персоналом та еволюції ринку праці (рис. 2).

На користь запозиченої праці висувається чимало аргументів, але слід враховувати, що використання цих схем змінює характер соціально-трудових відносин на підприємстві. Запозичені працівники починають відігравати роль не тільки резервної робочої сили, але й своєрідного інструмента послаблення позицій «основних» працівників [2, с. 127]. У колективі, який складається з основних та запозичених працівників, учасники трудового процесу роз'єднані, немає згуртованості. Іноді оперативне управління з боку замовника найнятими працівниками суттєво ускладнюється. Крім того, можливим є зниження фактичної продуктивності праці [16, с. 113]. Отже, варто віднайти баланс між перевагами розмаїття персоналу та його загрозами для цілісності системи.

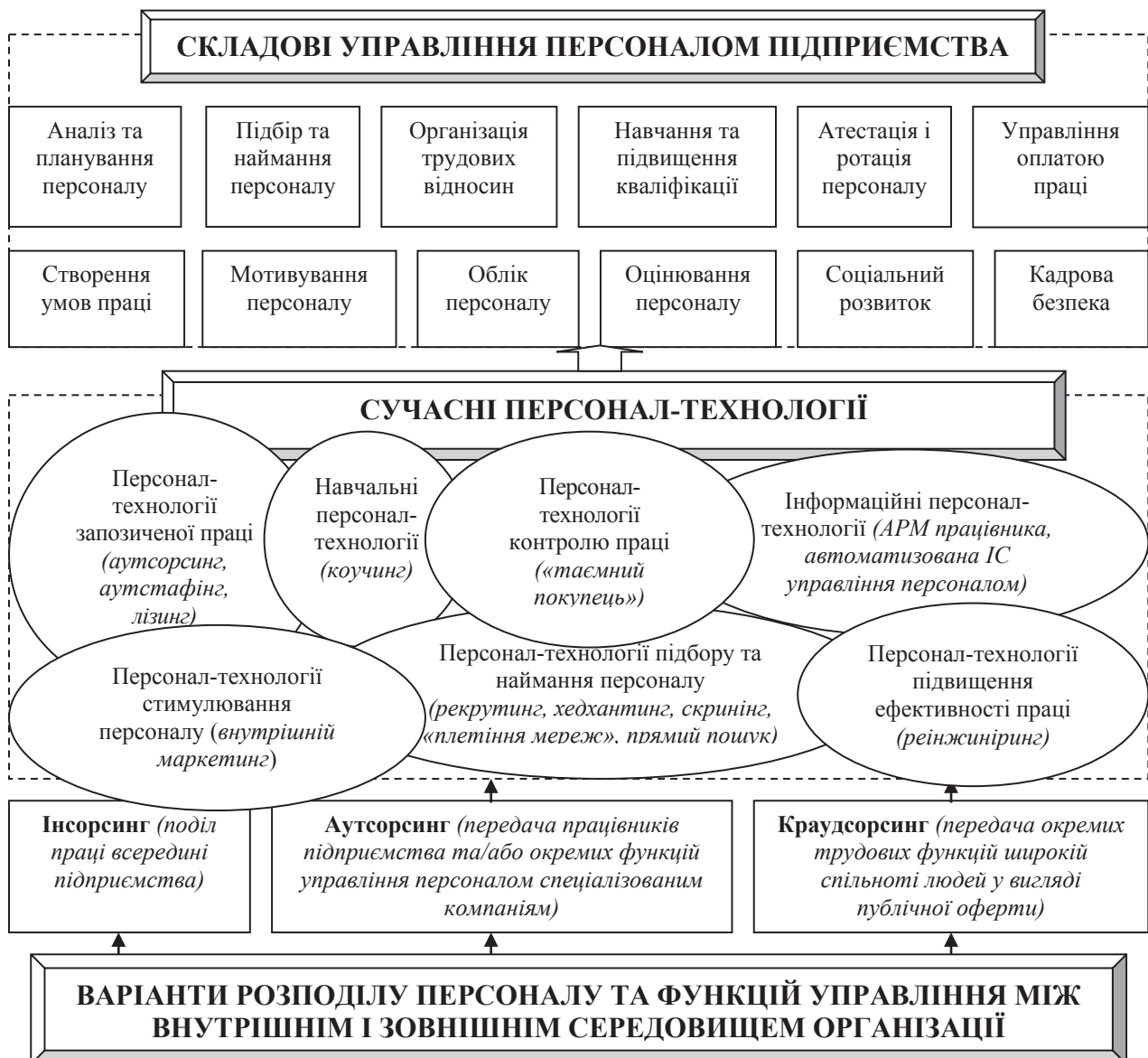


Рис. 1. Сучасні персонал-технології як основа формування ефективної системи управління персоналом підприємства

Для працівника такі трудові відносини також є неоднозначними. Використання запозиченої праці може бути зручним, оскільки зазвичай у запозиченого працівника відсутній значний досвід роботи, він обґрунтовано припускає, що навчання в процесі роботи та шанс отримати постійну роботу компенсують первісний низький рівень зарплати. З іншого боку, деякі питання, пов'язані з відбором, звільненням, організацією праці, тривалістю робочого часу, охороною праці, можуть «випадати» із системи договірних відносин та регламентації.

Здебільшого запозичена праця містить ознаки дискримінації, тобто нерівних можливостей на ринку праці під час наймання, оплати праці та кар'єрного просування [2, с. 125]. Очевидно, що запозичені працівники не можуть бути прирівняні до працівників, які тривалий час пропрацювали на підприємстві, мають вислугу

років та пов'язані з цим винагороди й пільги.

На нашу думку, запозичена праця є своєрідним інструментом регулювання ентропійних тенденцій та синхронізації змін у таких складних системах, як ринок праці й система управління персоналом. Аут-технології, будучи спочатку нетиповим елементом системи управління персоналом, можуть виконати роль своєрідного імпульсу для «вмикання» самоорганізаційного механізму, допомогти уникнути застійних явищ та ініціювати інновації в управлінні людськими ресурсами.

Ентропія в економіці включає як втрати руху матерії, так і втрати людської діяльності. Наприклад, планування дає можливість досягти поставленої мети з використанням виділених ресурсів, а помилки планування визначаються як ентропія людської діяльності. Також можуть відбутися непередбачувані зміни в ресурсному забезпеченні, які не дають змогу досягти запла-



Рис. 2. Типові переваги й недоліки запозиченої праці в контексті регулювання ентропійних тенденцій у системі управління персоналом та на ринку праці

нованого результату [24, с. 23]. Завдання максимізації стійкості системи полягає не в повному усуненні ентропії, а в забезпеченні оптимального рівня співвідношення порядку та хаосу, яке, з одного боку, запобігало б виникненню некерованих процесів, а з іншого боку, не перешкоджало б функціонуванню механізмів саморегуляції.

З огляду на це припускаємо, що «замикання» системи управління персоналом у внутрішньому просторі, надмірна регламентація трудових процесів, відмова від залучення «зовнішнього» персоналу робить цю систему надмірно впорядкованою, отже, вразливою в умовах мінливого ринку праці. Аут-технології приносять до системи порцію не-

гативної ентропії (негентропії) у вигляді інновацій в управлінні й розмаїття у структурі персоналу.

З іншого боку, надмірна відкритість підприємств до співпраці з рекрутинговими агенціями може обернутись наростанням ентропії кадрових ризиків, розбалансованістю функцій управління персоналом, а для ринку праці – зростанням соціальної напруги. Ентропія може наростати через витік комерційної інформації, появу додаткової бюрократично-адміністративної роботи, витрати додаткових фінансових та інших видів ресурсів, додаткове навантаження на відділ кадрів тощо [3, с. 151].

До критеріїв оцінювання ефективності регулювання запозиченої праці науковці відносять

забезпечення гарантій зайнятості, збалансованість прав працівників та працевлаштованих, гідний рівень оплати праці, взаємодію суб'єктів трудових відносин за принципами соціального партнерства, досягнення соціальної стабільності у суспільстві [25, с. 70]. Слушною також є думка про те, що розвиток рекрутингових агенцій, які займаються аутсорсингом людського капіталу, може стати альтернативою державній службі зайнятості щодо працевлаштування вивільнених працівників [3, с. 153], отже, забезпечити збереження людського капіталу завдяки досягненню когерентності в діях різних суб'єктів ринку праці.

Аут-технології дають змогу оптимізувати виробничі процеси всередині підприємства шляхом винесення «за межі» певних функцій чи

ресурсів, зокрема людських [6, с. 48], отже, реалізувати принципи оптимальності та гнучкості в управлінні персоналом [15, с. 452]. Ці технології поділяються на такі дві групи, як передача окремих функцій спеціалізованим компаніям (аутсорсинг) та передача спеціалізованій компанії працівників підприємства (аутстафінг).

На нашу думку, трансформація системи після привнесення до неї аут-технологій може відбуватися різним шляхом (рис. 3): за адаптаційним сценарієм (пристосування до нових форм зайнятості на ринку праці без порушення цілісності системи управління персоналом), через застосування біфуркаційних механізмів (якісна перебудова системи у зв'язку з невизначеністю складу персоналу й нечітким розпо-

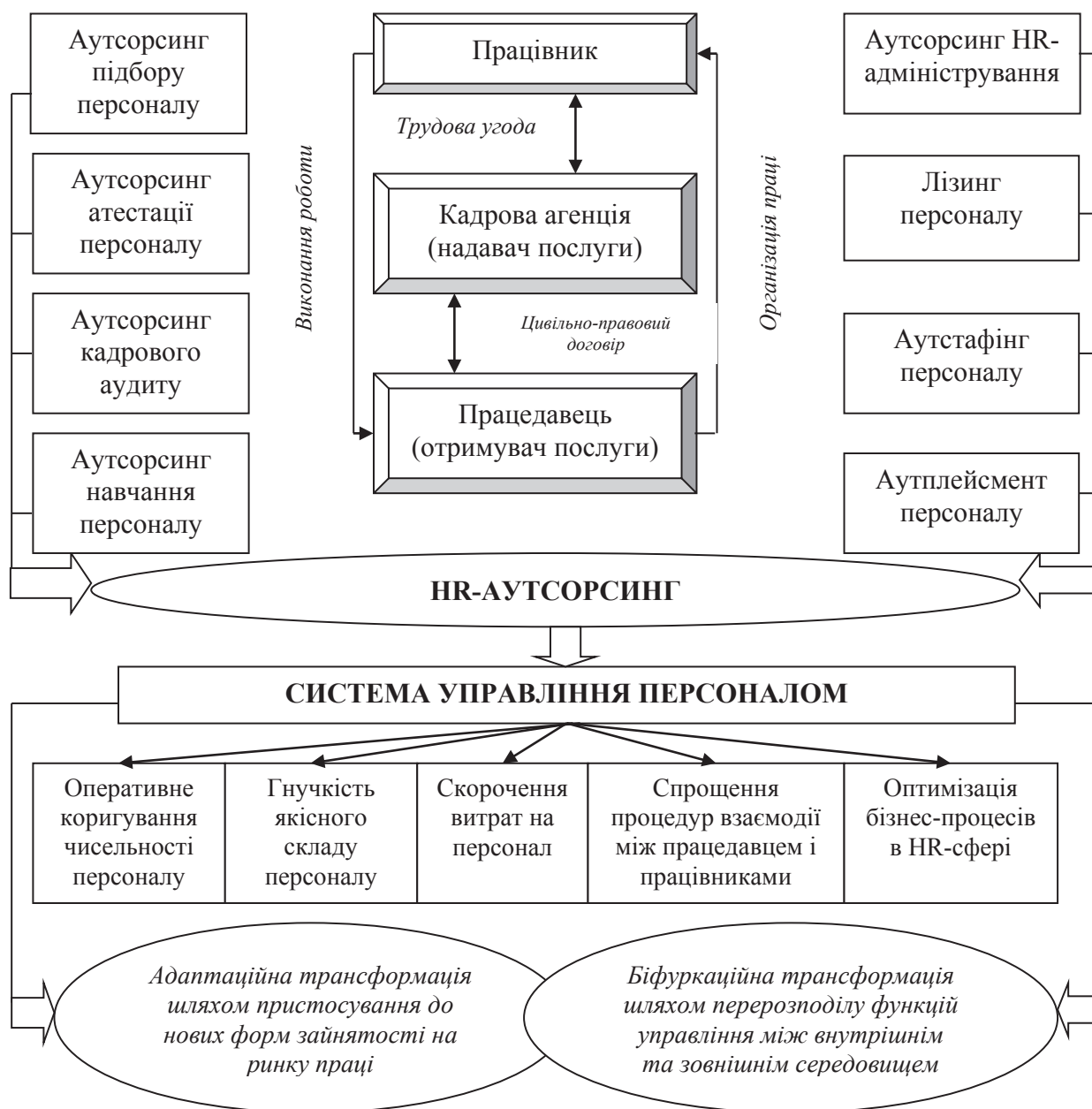


Рис. 3. Логіка впливу HR-аутсорсингу на систему управління персоналом, що обумовлює її трансформацію за адаптаційним або біфуркаційним сценарієм

ділом управлінських функцій між внутрішнім та зовнішнім середовищем). Іншими словами, аутсорсинг встановлює новий характер взаємобумовленості тенденцій розвитку ринку праці (як мегасистеми) та управління персоналом (як мікросистеми окремо взятого підприємства).

У загальному розумінні аутсорсинг (від англ. “Outsourcing” (“Outer-Source-Using”) – це використання зовнішнього джерела/ресурсу, що означає передачу організацією певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній галузі. Його різновидом є HR-аутсорсинг (“Human Resources Outsourcing”). Під HR-аутсорсингом (аутсорсингом кадрових процесів) розуміють форму господарських взаємовідносин між замовником та виконавцем, коли замовник концентрується на основних видах діяльності, а функції у сфері управління персоналом та відповідальність за її ефективність на довгостроковій контрактній основі передає професійному виконавцю (аутсорсеру), який спеціалізується у сфері управління персоналом і має відповідний досвід, знання, технічні засоби, задля підвищення якості, зменшення витрат і часу виконання HR-процесів, отримання конкурентних переваг [4, с. 62; 12]. Для підприємств, які здійснюють оптимізацію персоналу, аутсорсинг передбачає надання спектру послуг у сфері управління персоналом, спрямованих на виведення персоналу за штат компанії-замовника й оформлення його до штату компанії-провайдера [17, с. 786; 20, с. 133].

До послуг аутсорсингу вдаються тоді, коли є необхідність наймання персоналу на сезонні роботи; з’явилися вакантні місця на короткий проміжок часу (відпустки, лікарняні, відрядження); є необхідність реалізувати проект за відсутності кваліфікованих співробітників або недостатньої чисельності штату; необхідно мінімізувати податкові витрати, знизити витрати на виплату заробітної плати, скоротити обсяг адміністративно-кадрової роботи (пошук, співбесіди, адаптація, мотивація) [21, с. 144]. Використання аутсорсингу іноді може перетворити постійні витрати на змінні, а також спрямувати інвестиційні потоки в інші види діяльності компанії [3, с. 151–152]. Однак популярність аутсорсингу пояснюється не тільки економічними, але й соціальними мотивами (мається на увазі відсутність прямого юридичного контакту з працівником). Отже, працедавець може економити на нормативно-правовому супроводі відносин з працівниками, а головне, перекладає відповідальність за управління соціально-психологічною атмосферою в колективі на інших суб’єктів.

До системи аутсорсингу кадрових ресурсів науковці відносять такі види.

1) Аутсорсинг підбору персоналу – процес пошуку та відбору кандидатів шляхом вжиття спеціальних заходів щодо їх залучення та експертизи.

2) Аутсорсинг атестації персоналу – процес оцінювання ефективності виконання співро-

бітником посадових обов’язків, пов’язування оплати праці з результатами роботи персоналу та підвищенням його кваліфікації.

3) Аутсорсинг кадрового аудиту – процес оцінювання кадрового потенціалу підприємства та аналіз ефективності управління персоналом.

4) Аутсорсинг навчання – процес навчання, підвищення кваліфікації та професійної підготовки персоналу за межами підприємства або шляхом залучення зовнішніх спеціалістів.

5) Аутсорсинг HR-адміністрування – процес аналізування, оцінювання та оптимізації спеціалізованою організацією кадрової документації, адміністрування заробітної плати, складання посадових інструкцій та інших документів [14, с. 145].

6) Лізинг персоналу (“Staff Leasing”) – надання на певний строк і на певних умовах працівників, які юридично оформлені в агентстві, у розпорядження (оренду) фірми-замовника із зобов’язанням цих працівників протягом терміну «оренди» працювати на замовника [7, с. 98].

7) Аутстафінг (“Outstaffing”) – використання «зовнішнього» персоналу для розв’язання проблем кадрового забезпечення та інтеграції інтелектуального потенціалу [11, с. 118]. Набір працівників проводить організація-замовник, як правило, зі свого кадрового резерву, але вони обліковуються в компанії-виконавця; замовник може прийняти рішення перевести їх у свій штат або передати виконавцю для використання за іншими проектами [22, с. 54]. Важливо підкреслити, що виведені за штат працівники продовжують працювати на колишньому підприємстві, але зобов’язання формального працедавця стосовно них перекладаються на компанію-провайдера [18, с. 96]. У зарубіжній практиці використовують також поняття “Outstaffing Employee” («аутстафінговий працівник») і “Outstaffing Employer” («аутстафінговий працедавець») [19, с. 10].

8) Аутплейсмент (“Outplacement”) – комплекс заходів, спрямованих на надання допомоги звільненим працівникам у працевлаштуванні та адаптації шляхом залучення спеціалізованих агенцій, що надають інформаційну підтримку та консультації [14, с. 145; 17, с. 787]. Передбачається проведення тренінгів з розвитку навичок ефективної комунікації, самопрезентації, підвищення кваліфікації, складання резюме, тобто надання всебічної допомоги в подальшому працевлаштуванні за кошти колишнього працедавця [5, с. 64]. Іншими словами, ця технологія запускає механізм «самозбереження трудового потенціалу», що допомагає звільненому працівнику зберегти й навіть підвищити свою конкурентоспроможність на ринку праці, незважаючи на втрату роботи.

Останнім часом поширення набуває краудсорсинг, тобто передача невизначеному колу осіб певних виробничих функцій на підставі публічної оферти, яка не завершується укладанням трудового договору. Якщо аутсорсинг передбачає передачу роботи професіоналам, які

виконують її за гроші, то за краудсорсингу роботу виконують низькооплачувані або неоплачувані любителі, які отримують завдання через Інтернет та витрачають на його виконання свій вільний час. Похідною краудсорсингу є краудрекрутинг, тобто технологія пошуку, підбору й оцінювання персоналу шляхом реалізації спеціально розробленого краудсорсингового проекту в Інтернеті на спеціалізованій платформі. На перший погляд, такий підхід може здаватися нелогічним, оскільки залучення непрофесіоналів, вочевидь, може нашкодити процесам управління персоналом. Однак, як зазначалося вище, привнесення певного хаосу, нової інформації до надмірно впорядкованої системи дасть змогу розкрити нові можливості її розвитку.

Отже, значення аутсорсингу персоналу полягає в ефективному перерозподілі трудових потоків на ринку праці та пошуку найбільш вигідного способу управління людськими ресурсами [8, с. 65]. На наше переконання, аут-технології можуть сприяти досягненню в системі управління персоналом синергетичного ефекту за рахунок оптимального комбінування переваг внутрішнього поділу праці (інсорсинг)

та залучених зовнішніх ресурсів (аутсорсинг, краудсорсинг) (рис. 4). Якщо аут-технології підібрані таким чином, що дають змогу нейтралізувати слабкі місця в системі управління персоналом, це може стати запорукою появи позитивного синергізму; якщо ж ризики аут-технологій є більш вагомими, ніж їх переваги для конкретного підприємства, це, безумовно, послабить внутрішній потенціал системи й приведе до надмірного наростання ентропії, що є ознакою негативного синергізму. Ще більш непередбачуваною є роль краудсорсингу, адже завдяки появі неочікуваних інноваційних ідей можна розширити «коло позитивного синергізму», але через високий рівень хаосу не можна виключати того, що ці технології стануть частиною «кола негативного синергізму».

Висновки. Проведене дослідження дало змогу з'ясувати, що роль аут-технологій в управлінні персоналом не є однозначною. З одного боку, інсорсинг як внутрішньо організаційний поділ праці забезпечує високу стабільність системи за рахунок чіткого розподілу функцій та використання праці постійного персоналу, що є



Рис. 4. Роль комбінації «сорсингових» технологій у перспективах досягнення ефектів позитивного (негативного) синергізму в системі управління персоналом

надійним. Водночас це може стати гальмівним чинником щодо адаптації системи управління персоналом до нових тенденцій на ринку праці та запитів сучасних працівників. Так, форми нестандартної зайнятості, запозиченої праці стають новими параметрами порядку на ринку праці як мегасистеми, до якої інтегровані соціально-трудові відносини на всіх підприємствах-працедавцях. З огляду на це набувають популярності аут-технології, які сприяють більшій відкритості систем управління персоналом стосовно зовнішнього середовища, спонукаючи до налагодження взаємовигідної співпраці з посередниками під час купівлі-продажу робочої сили. Коректне застосування таких технологій дає змогу підприємству позбутися зайвої ентропії (застійних явищ у трудовому колективі, проявів хаосу, помилок у виконанні функцій управління персоналом, завантаженості служб розвитку персоналу адміністративною роботою тощо), але наражає його на появу кадрових ризиків внаслідок зниження контрольованості окремих бізнес-процесів. За ретельного вивчення власних сильних сторін та слабких місць керівництво підприємства може вдало комбінувати переваги інсорсингу та аутсорсингу задля генерування ефекту синергізму в системі управління персоналом, що дасть змогу стримувати ентропію на оптимальному рівні, залучати новий досвід та якісно оновлювати соціально-трудові відносини.

Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності розроблення ефективного механізму поєднання інсорсингових та аутсорсингових технологій в єдиній системі управління персоналом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Легомінова С.В. Нові підходи до самоорганізації ринку праці: позикова праця. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 974–976. URL : <http://www.global-national.in.ua/archive/2-2014/201.pdf> (дата звернення: 12.01.2019).
2. Шевченко Л.С. Позикова праця: сутність, ризики, особливості розвитку в Україні. *Вісник Національного університету «Юридична академія України ім. Ярослава Мудрого»*. Серія «Економічна теорія та право»: збірник наукових праць. № 1 (8). Харків : Право, 2012. С. 121–129.
3. Василик А.В., Царенко О.С. Сучасний стан та проблеми використання технологій запозиченої праці в Україні. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (1). С. 150–154.
4. Бойченко В.С. Аутсорсинг в управлінні персоналом: сучасний стан. *Економіка розвитку*. 2014. № 2. С. 60–64.
5. Боярчук Л.В. Сорсинг як інструмент підвищення зайнятості: адаптація зарубіжного досвіду до реалій економіки України. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 3. С. 61–68. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_3_9 (дата звернення: 29.03.2019).
6. Ганущин С.Н. Теоретико-методологічні аспекти застосування аут-технологій у державному управлінні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 2. С. 44–51. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_2_8 (дата звернення: 29.03.2019).
7. Карлін М.І., Борисюк О.В. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2011. № 1 (15). С. 96–102. URL : <https://dse.org.ua/archive/15/9.pdf> (дата звернення: 29.03.2019).
8. Мамчин М.М., Тунік-Чорна Т.В. Аутсорсинг як інструмент управління персоналом. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2013. № 769. С. 64–69.
9. Петрик І.В. Інвестування в аутсорсинг людських ресурсів: актуальність сьогодення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2018. Вип. 17 (2). С. 39–42.
10. Ржепішевська В.В., Головка С.А. Аутсорсинг як інноваційна кадрова технологія управління бізнесом. *Економіка і регіон*. 2015. № 1. С. 62–67. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekonrig_2015_1_12 (дата звернення: 29.03.2019).
11. Самолюк Н.М., Юрчик Г.М. Аутсорсинг персоналу – новітній інструмент оптимізації витрат підприємств. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 117–123.
12. Шкода Т.Н. Тенденції розвитку аутсорсингу в управлінні персоналом підприємств. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. № 32. URL : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/396/384> (дата звернення: 29.03.2019).
13. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2016. Вип. 9. С. 37–41.
14. Костюк О.Д. Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Серія «Економічні науки». 2013. Вип. 1 (6). Т. 1. С. 143–147.
15. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 448–456. URL : http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/62.pdf (дата звернення: 12.01.2019).
16. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2009. № 3. Т. 2. С. 111–117.
17. Лобза А.В., Каширіна А.П. Шляхи подолання проблем виведення персоналу зі штату організації. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 785–788.
18. Ачкасова О.В. Організаційні та правові аспекти здійснення аутстафінгу в Україні. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 95–99.
19. Грішнова О.А., Заїчко О.С. Особливості організації та оплати праці за аутстафінговою зайнятості. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 8. С. 10–14.
20. Любохинець Л.С. Тенденції впровадження аутстафінгу та лізингу персоналу в умовах глобалізації: світовий досвід та вітчизняна практика. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2011. № 6. Т. 1. С. 133–139.
21. Різник В.В. Перспективи використання аутстафінгу в управлінні проектами. *Молодий вчений*. 2016. № 1 (1). С. 142–146.
22. Шаріпова О.С., Седова І.М. Сутність аутстафінгу в системі технологій менеджменту персоналу та його види. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2011. № 4. С. 53–60.
23. Якимів А.І. Особливості використання аутстафінгу для забезпечення стабільного розвитку організації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.14. С. 397–405.
24. Чаленко О.Ю. Самоорганізація, ентропія в природі та економіці. *Наука та інновації*. 2013. Т. 9. № 4. С. 13–24.
25. Галайда Т.О., Теницька Н.Б., Чорногорська Н.В. Нестандартні форми зайнятості персоналу суб'єктів підприємництва

та перспективи їх розвитку в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 3 (1). С. 66–73.

REFERENCES:

1. Leghominova S.V. (2014) Novi pidkhody do samoorganizatsiji rynku praci: pozykova praciya [New approaches to self-organization of the labor market: loan labor]. *Globalni ta nacionalni problemy ekonomiky* [Global and National Problems of the Economy] (electronic journal), vol. 2, pp. 974–976. Available at: <http://www.global-national.in.ua/archive/2-2014/201.pdf> (accessed: 12 January 2019).
2. Shevchenko L.S. (2012) Pozykova praciya: sutnistj, ryzyky, osoblyvosti rozvytku v Ukraini [Loan labor: the essence, risks, and peculiarities of development in Ukraine]. *Visnyk Nacionaljnogho universytetu "Jurydychna akademija Ukrainy im. Jaroslava Mudrogho"*. *Ekonomichna teorija ta pravo* [National University "Law Academy of Ukraine named after Yaroslav Mudryi" Herald. Economic Theory and Law], no. 1 (8), pp. 121–129.
3. Vasylyk A.V., Carenko O.S. (2015) Suchasnyj stan ta problemy vykorystannja tekhnologij zapozychenoji praci v Ukraini [Current state and problems of using borrowed labor technologies in Ukraine]. *Molodyj vchenyj* [Young Scientist], no. 2 (1), pp. 150–154.
4. Bojchenko V.S. (2014) Outsorsyngh v upravlinni personalom: suchasnyj stan [Outsourcing in personnel management: current state]. *Ekonomika rozvytku* [Development Economics], no. 2, pp. 60–64.
5. Bojarchuk L.V. (2015) Sorsyngh jak instrument pidvyshhennja zajnjatosti: adaptacija zarubizhnogho dosvidu do realij ekonomiky Ukrainy [Sourcing as a tool for increasing employment: adapting foreign experience to the realities of the Ukrainian economy]. *Naukovyj visnyk Polissja* [Scientific Herald Polissya], vol. 3, pp. 61–68.
6. Ghanushyn S.N. (2015) Teoretyko-metodologichni aspekty zastosuvannja aut-tekhnologij u derzhavnomu upravlinni [Theoretical and methodological aspects of the application of out-technologies in public administration]. *Aktualjni problemy derzhavnogho upravlinnja* [Actual Problems of Public Administration], no. 2, pp. 44–51.
7. Karlin M.I., Borysjuk O.V. (2011) Mozhyvosti zastosuvannja lizynghu personalu i outsorsynghu v Ukraini [Opportunities for leasing personnel and outsourcing in Ukraine]. *Demografija ta socialjna ekonomika* [Demography and Social Economy], no. 1 (15), pp. 96–102.
8. Mamchyn M.M., Tunik-Chorna T.V. (2013) Outsorsyngh jak instrument upravlinnja personalom [Outsourcing as a personnel management tool]. *Visnyk Nacionaljnogho universytetu "Ljvivs'ka politekhnika"*. *Menedzhment ta pidpryjemnyctvo v Ukraini: etapy stanovlennja i problemy rozvytku* [Lviv Polytechnic National University Herald. Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Development and Developmental Issues], no. 769, pp. 64–69.
9. Petryk I.V. (2018) Investuvannja v outsorsyngh ljudskykh resursiv: aktualnistj sjoghodennja [Investing in outsourcing human resources: the relevance of the present]. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogho nacionaljnogho universytetu. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove ghospodarstvo* [Scientific Herald of Uzhgorod National University. International Economic Relations and World Economy], vol. 17 (2), pp. 39–42.
10. Rzhepishevs'ka V.V., Gholovko S.A. (2015) Outsorsyngh jak innovacijna kadrova tekhnologija upravlinnja biznesom [Outsourcing as an innovative human resource management technology]. *Ekonomika i rehion*. [Economics and Region], no. 1, pp. 62–67.
11. Samoljuk N.M., Jurchyk Gh.M. (2014) Outsorsyngh personalu – novitnij instrument optymizatsiji vytrat pidpryjemstv [Staff outsourcing is the latest tool for optimizing enterprise costs]. *Socialjno-trudovi vidnosyny: teorija ta praktyka* [Social-Labor Relations: Theory and Practice], no. 2, pp. 117–123.
12. Shkoda T.N. (2011) Tendenciji rozvytku outsorsynghu v upravlinni personalom pidpryjemstv [Trends in the development of outsourcing in the personnel management of enterprises]. *Problemy pidvyshhennja efektyvnosti infrastruktury* [Problems of Improving the Infrastructures Efficiency], no. 32.
13. Dashko I.M. (2016) Rozvytok innovacijnykh tekhnologij upravlinnja personalom na pidpryjemstvakh u suchasnykh umovakh ghospodarjuvannja [Development of innovative technologies of personnel management at enterprises in the modern conditions of management]. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogho nacionaljnogho universytetu. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove ghospodarstvo* [Scientific Herald of Uzhgorod National University. International Economic Relations and World Economy], vol. 9, pp. 37–41.
14. Kostjuk O.D. (2013) Innovacijni instrumenty upravlinnja personalom [Innovative personnel management tools]. *Naukovi praci Poltavskoji derzhavnoji aghrarnoji akademiji. Ekonomichni nauky* [Scientific works of the Poltava State Agrarian Academy. Economic Sciences], vol. 1 (6), no. 1, pp. 143–147.
15. Lyzunova O.M., Ishhenko Ja.Gh., Kondrashova Gh.V. (2018) Vykorystannja innovacijnykh metodiv upravlinnja personalom pidpryjemstva [Use of innovative methods of personnel management of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economics and Society] (electronic journal), vol. 14, pp. 448–456. Available at: http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/62.pdf (accessed: 12 January 2019).
16. Shypulina V.O., Kaspruk O.V. (2009) Novitni pidkhody do zaluchennja kadrovnykh resursiv [New approaches to attracting human resources]. *Visnyk Khmeljnyc'kogho nacionaljnogho universytetu. Ekonomichna nauka* [Khmelnytskyi National University Herald. Economic Science], no. 3, vol. 2, pp. 111–117.
17. Lobza A.V., Kashyryna A.P. (2016) Shljakhy podolannja problem vyvedennja personalu zi shtatu orghanizatsiji [Ways to overcome the problems of staff withdrawal from the personnel of an organization]. *Molodyj vchenyj* [Young Scientist], no. 12, pp. 785–788.
18. Achkasova O.V. (2014) Orghanizatsijni ta pravovi aspekty zdijsnennja autstafinghu v Ukraini [Organizational and legal aspects of outstaffing implementation in Ukraine]. *Problemy ekonomiky* [Problems of the Economy], no. 2, pp. 95–99.
19. Ghrishnova O.A., Zajichko O.S. (2014) Osoblyvosti orghanizatsiji ta oplaty praci za autstafinghovoju zajnjatosti [Features of the organization and remuneration for outstaffing employment]. *Ukraina: aspekty praci* [Ukraine: Aspects of Labor], no. 8, pp. 10–14.
20. Ljubokhynec' L.S. (2011) Tendenciji vprovadzhennja autstafinghu ta lizynghu personalu v umovakh ghlobalizatsiji: svitovij dosvid ta vitchyznjana praktyka [Trends in the implementation of outstaffing and leasing of personnel in a globalizing environment: world experience and domestic practice]. *Visnyk Khmeljnyc'kogho nacionaljnogho universytetu. Ekonomichni nauky* [Khmelnytskyi National University Herald. Economic Science], no. 6, vol. 1, pp. 133–139.
21. Riznyk V.V. (2016) Perspektivy vykorystannja autstafinghu v upravlinni proektamy [Prospects for using outstaffing in project management]. *Molodyj vchenyj* [Young Scientist], no. 1 (1), pp. 142–146.
22. Sharipova O.S., Sedova I.M. (2011) Sutnistj autstafinghu v systemi tekhnologij menedzhmentu personalu ta johho vydy [The essence of outstaffing in the system of personnel management technologies and its types]. *Upravlinnja proektamy ta rozvytok vyrobnyctva* [Project Management and Production Development], no. 4, pp. 53–60.
23. Jakymiv A.I. (2012) Osoblyvosti vykorystannja autstafinghu dlja zabezpechennja stabiljnogho rozvytku orghanizacij [Features of

- using outstaffing to ensure the stable development of organizations]. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Herald of NLTU of Ukraine], vol. 22.14, pp. 397–405.
24. Chalenko O.Ju. (2013) Samoorganizacija, entropija v pryrodi ta ekonomici [Self-organization, entropy in nature and economy]. *Nauka ta innovaciji* [Science and Innovation], vol. 9, no. 4, pp. 13–24.
25. Ghalajda T.O., Tenycjka N.B., Chornoghorsjka N.V. (2018) Ne-standardni formy zajnjatosti personalu sub'ektiv pidpryjemnytva ta perspektyvy jikh rozvytku v Ukraini [Non-standard forms of employment of personnel of business entities and prospects for their development in Ukraine]. *Problemy systemnogo pidk-hodu v ekonomici* [Problems of Systemic approach in the Economy], vol. 3 (1), pp. 66–73.