

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Напрями адаптації вітчизняних підприємств до
трансформації відносин зайнятості на ринку праці України»

Виконав: студент магістратури
за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування
Володимир ДУРАНКОВ

Керівник: к. е. н., доцентка
Олена ХИТРА

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2022 рік

АНОТАЦІЯ

Дуранков В.А. Напрями адаптації вітчизняних підприємств до трансформації відносин зайнятості на ринку праці України.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

У теоретичному розділі роботи обґрунтована логіка застосування системного підходу для пояснення трансформацій ринку праці як нелінійної, відкритої, людиноцентричної системи, що в умовах економічної кризи зазнає потужних флуктуаційних впливів. Доведено, що основні положення теорії ринку праці переглядаються з огляду на вплив таких факторів, як: інформатизація та інтелектуалізація виробничого процесу, прискорення соціально-економічного розвитку та впровадження досягнень НТП, посилення глобальної конкуренції тощо. Розглянута роль нестандартних форм зайнятості як новітніх орієнтирів розвитку ринку праці, що асоціюються з новою якістю праці та сучасними критеріями визначення конкурентних переваг.

У дослідницько-аналітичному розділі виконано аналіз переваг і недоліків застосування аут-технологій в управлінні персоналом на вітчизняних підприємствах. Зокрема, сучасні персонал-технології систематизовані залежно від характеру розподілу персоналу та функцій управління між внутрішнім і зовнішнім середовищем організації. Обґрунтована логіка впливу аутсорсингу кадрових процесів на систему управління персоналом. Як експеримент було запропоновано на одному з вітчизняних підприємств перевести частину штатних працівників на схему аутстафінгової зайнятості. Витрати на аутстафінг можна вважати доцільними з огляду на зниження трудомісткості виготовлення продукції та потенційне зменшення плинності. Для уникнення ризиків, пов'язаних з вибором провайдера, запропонований орієнтовний перелік питань для отримання необхідної інформації про аутстафінгову компанію.

У рекомендаційному розділі обґрунтовані напрями подальшої адаптації вітчизняних підприємств до тенденцій розвитку ринку праці. Зокрема, у процесі управління вивільненням персоналу запропоновано застосовувати технологію даунсайзингу, що передбачає зменшення виробничих потужностей

підприємства відповідно до потреб і ринкових можливостей та оптимізацію чисельності працівників з досягненням економії на витратах. Розроблена структурно-логічна схема застосування даунсайзингу, а також обґрунтовано доцільність поєднання даунсайзингу з технологіями позикової праці, зокрема аутстафінгом, лізингом персоналу, підбором тимчасового персоналу, а також програмою аутплейсменту. Запропоновано критерії для оцінювання ефективності аутплейсменту для різних учасників програми. У роботі розроблено алгоритм дій щодо прийняття рішення про застосування крауд-технологій на вітчизняних підприємствах з метою підвищення ефективності використання робочої сили.

Ключові слова: аутплейсмент, аутсорсинг, аутстафінг, зайнятість, лізинг персоналу, позикова праця, ринок праці.

Durankov V.A. Directions of adaptation of domestic enterprises to the transformation of employment relations in the labor market of Ukraine.

Master's thesis for a master's degree in 281 Public Administration.

In the theoretical section of the work, the logic of using a systemic approach to explain the transformations of the labor market and the emergence of non-standard forms of employment is substantiated. In the research and analytical section, an analysis of the advantages and disadvantages of the use of outsourcing technologies in personnel management at domestic enterprises is carried out. In the recommendation section, the directions for further adaptation of domestic enterprises to trends in the development of the labor market are substantiated. In particular, it is proposed to use downsizing and outplacement technologies in the process of managing the release of personnel. An action algorithm has been developed for making a decision on the use of crowd technologies at domestic enterprises in order to increase the efficiency of the use of labor force.

Key words: outplacement, outsourcing, outstaffing, employment, personnel leasing, loan work, labor market.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІДНОСИН ЗАЙНЯТОСТІ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ	9
1.1. Логіка виникнення диспропорцій в системі “ринок праці”, що обумовлюють її здатність до самоорганізації та ускладнення	9
1.2. Трансформація інституту зайнятості на сучасному ринку праці України ..	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕВАГ І НЕДОЛІКІВ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ АУТ-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	23
2.1. Особливості застосування на підприємствах механізмів позикової праці за умов поширення нестандартних форм зайнятості	23
2.2. Обґрунтування доцільності впровадження аут-технологій до системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОДАЛЬШОЇ АДАПТАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ	40
3.1. Застосування технологій даунсайзингу та аутплейсменту в управлінні вивільненням персоналу	40
3.2. Алгоритм обґрунтування доцільності застосування крауд-технологій для забезпечення підприємства робочою силою	54
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми. Вітчизняний ринок праці, становлення якого відбувалося ще за часів централізованої системи організації праці й зайнятості, на сучасному етапі зазнає трансформаційної кризи і потребує кардинального переосмислення логіки його функціонування. Глобальними тенденціями еволюції ринку праці стають: підвищення ролі компетентності працівників як основного чинника виробництва, еволюція самої природи відносин між капіталом і працею, поширення схем позикової праці, посилення цінової асиметрії через зростання вартості розумової праці та ін. Відповідно, зростає попит на працю висококваліфікованих фахівців зі стійкими мотиваційними установками до професійного зростання та відбуваються структурні зрушення у пропозиції праці [1, с. 376–377].

Соціально-економічний розвиток суспільства суттєво залежить від досягнень науково-технічного прогресу, проте його результати у коротко- та середньостроковому періоді можуть мати й деструктивні наслідки для ринку праці, обумовлюючи невідповідності між зростанням чисельності працездатного населення та створенням робочих місць. Вплив інформаційно-комп'ютерних технологій на тенденції розвитку ринку робочої сили відбувається через трансформацію соціально-економічного середовища професійної діяльності людини. У цьому середовищі культивується принцип змагальності, відбувається руйнування стереотипів, вимагається прийняття рішень у режимі реального часу [2, с. 94] і це, у свою чергу, обумовлює появу нетрадиційних методів залучення робочої сили (інтелектуалізація і віртуалізація праці) та нових форм зайнятості (праця волонтерів і повірених осіб, самозайнятість, лізинг, краудфандинг тощо).

Висока невизначеність тенденцій на ринку праці пояснюється тим, що стан вітчизняного ринку робочої сили визначається діями у сфері макроекономічного регулювання, а також ефективністю дій у галузях пенсійного забезпечення, загальної та професійної освіти, рівня доходів населення тощо [3, с. 60]. Тому надзвичайної актуальності набуває, з одного боку, завдання розробки

стратегічних пріоритетів соціального розвитку національного ринку праці, а з іншого – вироблення механізму адаптації працедавців і найманих працівників до його мінливих реалій [4, с. 67].

Особливості становлення і розвитку ринку праці знайшли відображення у дослідженнях багатьох науковців. Зокрема, В.В. Близнюк [4], В.В. Дружиніна [5], Т.І. Павлюк [6], В.О. Рубежанська [7], В.В. Шаповалов [8] досліджують понятійно-категорійний апарат ринку робочої сили в історичній ретроспективі; Л.А. Лутай і С.А. Тюленєв [9] розкривають теоретико-методологічні підходи до регулювання ринку праці в умовах системної кризи; В.П. Мікловда і М.І. Пітюлич [10] охарактеризували взаємозв'язок ринку праці з базовими сегментами ринкової економіки; В.О. Рубежанська [11] дослідила вплив факторів зовнішнього середовища на ринок робочої сили; І.А. Гнатенко та В.О. Рубежанська обґрунтували логіку впровадження інноваційних заходів на ринку праці в умовах його циклічного розвитку [12]; Д.Р. Зоїдзе акцентує увагу на структурних невідповідностях між пропозицією і попитом на ринку праці [3]; Б. Косович та В. Дмитрук [1], В.В. Сандугей [13], А.В. Терно [14] досліджують особливості функціонування вітчизняного ринку праці в умовах глобалізації; П.О. Сидоренко [2], О.В. Сотнікова [15], В.О. Чувардинський [16] окреслюють інноваційні перспективи розвитку ринку праці під впливом НТП.

На ринку праці вже тривалий час застосовується нетипова форма зайнятості, що передбачає передачу працівника у розпорядження іншого працедавця і яка дістала назву позикової праці. Причини її появи та тенденції розвитку досліджуються багатьма вченими. Зокрема, С.В. Легомінова [17] розглядає позикову працю в аспекті самоорганізації ринку робочої сили; Л.С. Шевченко [18], А.В. Василик та О.С. Царенко [19] систематизують особливості розвитку позикової праці в Україні; В.С. Бойченко [20], Л.В. Боярчук [21], С.Н. Ганущин [22], М.І. Карлін та О.В. Борисюк [23], М.М. Мамчин і Т.В. Тунік-Чорна [24], І.В. Петрик [25], В.В. Ржепішевська та С.А. Головка [26], Н.М. Самолюк і Г.М. Юрчик [27], Т.Н. Шкода [28], С.О. Цимбалюк [29] досліджують тенденції розвитку аутсорсингових технологій у контексті підвищення зайнятості;

І.М. Дашко [30], О.Д. Костюк [31], О.М. Лизунова, Я.Г. Іщенко та Г.В. Кондрашова [32] вказують на необхідність пошуку інноваційних персонал-технологій, адаптованих до нестандартних форм зайнятості; В.О. Шипуліна і О.В. Каспрук [33] аналізують новітні підходи до залучення кадрових ресурсів; А.В. Лобза і А.П. Каширіна [34] досліджують проблему виведення персоналу зі штату організації; О.В. Ачкасова [35], О.А. Грішнова і О.С. Заїчко [36], Л.С. Любохинець [37], В.В. Різник [38], О.С. Шаріпова та І.М. Седова [39], А.І. Якимів [40], К.О. Кухта і В.О. Пономаренко [41], І.В. Хохлова [42], О.В. Дідух [43] аналізують переваги і недоліки застосування аутстафінгу.

Разом з тим, теоретико-методологічні і прикладні аспекти застосування аут-технологій залишаються актуальними у контексті обґрунтування їх ролі у підвищенні ефективності функціонування системи управління персоналом, яка, з огляду на свою відкритість, є чутливою до тенденцій еволюції ринку праці.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є поглиблення теоретико-методологічних засад і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження аут-технологій до системи управління персоналом вітчизняних підприємств у контексті забезпечення їх адаптації до трансформації відносин зайнятості на сучасному ринку праці.

Для досягнення поставленої мети визначені такі завдання:

- з'ясувати сучасні тенденції розвитку ринку праці та обґрунтувати роль нестандартних форм зайнятості у механізмі його функціонування;
- пояснити логіку виникнення позикової праці у контексті самоорганізації сучасного ринку праці;
- виконати систематизацію персонал-технологій залежно від характеру розподілу персоналу та функцій управління між внутрішнім і зовнішнім середовищем організації;
- проаналізувати персонал-технології, що застосовуються у практичній діяльності вітчизняних підприємств;
- розробити структурно-логічну схему даунсайзингу, що може бути застосована у процесі управління вивільненням персоналу на підприємствах;

- розробити алгоритм дій щодо реалізації програми аутплейсменту;
- обґрунтувати доцільність застосування крауд-технологій з метою підвищення ефективності використання робочої сили.

Об'єкт дослідження – процес розробки і впровадження сучасних персонал-технологій у відповідь на трансформації інституту зайнятості на сучасному ринку праці України.

Предмет дослідження – економічні і соціальні наслідки впровадження аут-технологій до системи управління персоналом вітчизняних підприємств.

Методи дослідження. У ході дослідження використані такі наукові методи: абстрактно-логічний метод – для з'ясування сутності ключових понять; порівняння – для з'ясування відмінностей між традиційними і нестандартними формами зайнятості на ринку праці, а також між традиційними персонал-технологіями і тими, що базуються на позиковій праці; аналізу, синтезу та моделювання – для пошуку оптимальної комбінації сорсингових технологій в управлінні персоналом; гіпотетично-дедуктивний метод – для формулювання і подальшої перевірки гіпотези про доцільність застосування аут-технологій у сучасній системі управління персоналом.

Інформаційна база дослідження. У процесі дослідження використані: теоретико-методологічні положення, що висвітлюються у монографіях, наукових статтях та інших фахових публікаціях, присвячених питанням розвитку соціально-трудова відносин, зайнятості, ринку праці; бази законодавчо-нормативних документів, статистичні та спеціальні періодичні довідники тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Надані рекомендації щодо адаптації вітчизняних підприємств до тенденцій розвитку ринку праці допоможуть удосконалити процедуру оптимізації чисельності і складу персоналу за допомогою впровадження розроблених алгоритмів дій щодо застосування механізмів даунсайзингу та аутплейсменту, а також виваженого використання сучасних крауд-технологій для забезпечення підприємств робочою силою.

Структура магістерської роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, один додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІДНОСИН ЗАЙНЯТОСТІ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

1.1. Логіка виникнення диспропорцій в системі “ринок праці”, що обумовлюють її здатність до самоорганізації та ускладнення

Під ринком праці розуміється динамічна система соціально-трудових відносин між працедавцями і найманими працівниками, що функціонує на основі інформації про зміну ціни праці і відображає ступінь участі кожного з учасників у господарській діяльності з метою отримання найкращих результатів праці і реалізації інтересів названих суб'єктів [6, с. 15–16]. Це поняття охоплює цілісний процес відтворення трудового потенціалу, універсум якого становлять фази формування, підготовки, розподілу, перерозподілу і використання людських ресурсів, що у своїй сукупності забезпечують системний підхід до регулювання ринку робочої сили [10, с. 69]. Загалом, ринок праці відіграє важливу роль у забезпеченні безперервності процесу відтворення найціннішого товару для суспільства – робочої сили.

Підвладний законам попиту і пропозиції, ринок робочої сили за багатьма принципами механізму функціонування є доволі специфічним, оскільки має низку суттєвих відмінностей від інших товарних ринків. Зокрема, регуляторами виступають не тільки макро- і мікроекономічні фактори, а й соціально-психологічні, які не завжди безпосередньо стосуються ціни робочої сили – заробітної плати. Динаміка ринку праці обумовлена не лише змінами у кон'юнктурі, але й національними традиціями, звичаями, трудовим менталітетом. Антропоцентричність цієї системи полягає передусім у тому, що завдяки функціонуванню ринку праці людина усвідомлює свої конкурентні переваги (або їх недостатність), які сприяють (чи, навпаки, перешкоджають) задоволенню потреб у сфері праці і дають імпульс до подальшого професійного зростання та самореалізації. А отже, ринок праці можна вважати регулятором соціально-

економічного становища працівника на виробництві та у суспільстві в цілому.

На сучасному етапі вирізняють декілька підходів до тлумачення змісту категорії “ринок праці”, що графічно відображені нами на рисунку 1.1.

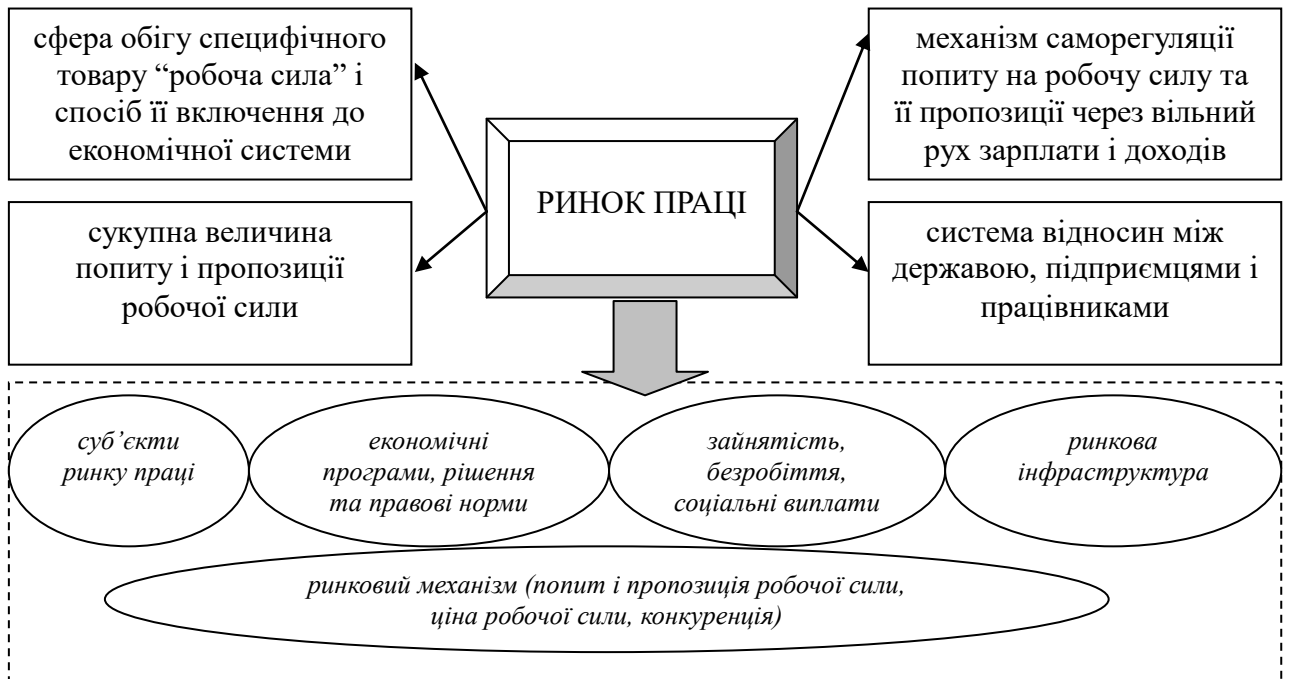


Рисунок 1.1 Змістове наповнення категорії “ринок праці”

за системного підходу до її вивчення

Джерело: [44, с. 189]

Однак основні положення теорії ринку праці переглядаються з огляду на вплив низки чинників: інтелектуалізація та інформатизація виробничого процесу, впровадження досягнень НТП і прискорення соціально-економічного розвитку, посилення глобальної конкуренції та ін. Зокрема, під впливом глобалізації світовий та національний ринки праці дедалі більше втрачають свою відокремленість і замкненість; між ними виникають транснаціональні потоки робочої сили, що мають системоутворюючий характер. З переходом до постіндустріальної економіки утворюється інтелектуальний ринок робочої сили, на якому скорочується зайнятість у первинному та вторинному секторах і, водночас, розширюються рамки зайнятості у галузях високих технологій [1, с. 380–382]. Тенденції інтелектуалізації обумовлюють гнучкість ринку праці, створюючи умови для збільшення професійної мобільності, активізації трудової поведінки, підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу [16, с. 42].

Також не втрачає актуальності питання про оптимальність співвідношення державного регулювання і ринкового саморегулювання на ринку робочої сили. Обґрунтування механізму саморегулювання ринку праці базується на відомих підходах: класичному, для якого характерна ідея, що ринкова система сама по собі здатна забезпечити повну зайнятість; марксистському, в якому ринок праці відрізняється від інших ринків специфікою товару “робоча сила”, яка не тільки створює вартість, а й переносить вартість усіх інших ресурсів на готовий продукт; неокласичному, згідно з яким ринок праці функціонує за принципом цінової рівноваги, а основним регулятором є заробітна плата (як ціна робочої сили); кейнсіанському, в якому ринок праці розглядається як явище постійної і фундаментальної нерівноваги; монетаристському, в основу якого покладений принцип саморегулювання економічних систем; нарешті, основою теорії гнучкого ринку є положення про необхідність дерегламентації ринку праці [9, с. 15].

Варта уваги точка зору Т.І. Павлюк: “Сучасний ринок праці став особливим ринком, що поєднує як ринкові, так і неринкові властивості, він давно переріс прийняті концептуальні рамки” [6, с. 14]. З точки зору О.В. Кондрацької, “на сучасному етапі вітчизняний ринок праці перебуває у процесі становлення та функціонує з перманентними порушеннями стихійних регуляторів зайнятості, якими є вартість і ціна робочої сили, свобода руху праці та капіталу, конкуренція” [45, с. 84]. Як стверджує І.Л. Петрова, осмислення трансформації ринку праці потребує застосування синергетичного підходу, що найкращим чином пояснює нелінійні процеси в умовах нестабільності, динамічності та нестійкості, за яких виникає потреба адаптації до перманентних змін, комбінування організації та самоорганізації систем та вибору вектору їх руху у напрямі обраних атракторів [46, с. 137]. На думку А.В. Яворської, системно-синергетичний підхід цілком придатний для формування багаторівневої системи регуляторів і детермінант впливу на ринок праці [47, с. 109]. У синергетичному контексті ринок праці постає як самоорганізована система, стан якої змінюється передусім завдяки внутрішнім механізмам; при цьому зовнішнє середовище не є цілковитою детермінантою її змін, хоча й може привносити елементи дезорганізації [45, с. 86].

Ринок робочої сили постає як відкрита неоднорідна система, складові якої (суб'єкти) відрізняються різноякісними характеристиками і різним ступенем розвитку. Відкритість означеної системи пояснює постійні зміни у таких параметрах, як якісні характеристики попиту і пропозиції, кількість і структура робочих місць, ціна робочої сили та її мобільність. Різні соціальні групи (сегменти ринку праці) є нечіткими множинами, оскільки їх представники можуть переходити з однієї групи до іншої [46].

Ринок праці є нелінійною системою, що характеризується незворотністю стану, динамічною нерівноважністю, несиметричністю взаємодії ендогенних та екзогенних факторів, змінюваністю ключових параметрів залежно від простору та /або часу. Крім іншого, для ринку робочої сили характерне явище резонансного хвилювання, коли навіть слабкий вплив призводить до більшого ефекту, ніж сильний вплив, не узгоджений з внутрішнім потенціалом системи.

Комплексність ринку робочої сили унеможливорює як його повний опис, так і точне прогнозування динаміки його кон'юнктури; тому такою системою важко маніпулювати, керувати або підтримувати у рівноважному стані. Управління ринком праці розглядається як "м'який" процес переведення системи з одного стану в інший за рахунок виваженого впливу на її структурні компоненти – попит і пропозицію. Слід враховувати той факт, що на ринку праці немає чіткого ієрархічного поділу між керованими і керуючими підсистемами. Втім, державне регулювання зайнятості (зокрема, щодо скорочення безробіття), виступаючи централізованою позаринковою формою свідомого впливу держави на ринкові відносини, надає їм системно-ієрархічної властивості.

На ринку робочої сили здійснюється вільний обмін знаннями та різноманітними продуктами праці, а ефективність конкуренції полягає у тому, що вона дозволяє координувати дії суб'єктів в основному внутрішніми механізмами. Так, кожен індивід розуміє, де він міг б відповідно до наявних умов вкласти свій капітал, але ці знання розпорошені. Ринок завдяки системі цін змушує людей діяти під впливом практично невідомих їм обставин, що приводить до незапланованих результатів. Як наслідок, формується

конкурентне середовище, відбувається оформлення суспільних традицій і відповідних інститутів. Після цього суб'єктам вже немає потреби узгоджувати свої дії, оскільки вони функціонують у рамках вже сформованих інститутів та отримують необхідні сигнали з відповідних структур.

Функціонування ринку праці має динамічні, багатовекторні, еволюційно-суперечливі та інституційно-змінні тенденції. Аналогічно глобальним господарським системам і світовим економікам, ринок робочої сили еволюціонує за спіраллю, на різних витках якої зароджуються, продовжують функціонувати в оновленому вигляді або відмирають елементи, які з певних причин стали неефективними з точки зору життєздатності і функціональності системи. Це дозволяє дійти висновку, що функціонування ринку праці може бути інтегроване до моделі циклічної динаміки [12, с. 111].

Варто звернути увагу і на своєрідні парадокси ринку праці, якими можна вважати наявність одночасно дефіцитної (вузькоспеціалізованої, висококваліфікованої) і надмірної (низькокваліфікованої) праці, асиметричність інформації, якою володіють учасники, поєднання тенденцій трудоголізму (надмірної працьовитості) і дауншифтіngu (добровільної відмови від статусу і кар'єри) та інші прояви атипової поведінки найманих працівників, працедавців і посередників. Навіть безробіття не слід трактувати як бездіяльність, оскільки безробітний зайнятий пошуком корисної інформації, яка у подальшому буде інвестуватися в людський капітал і допоможе індивіду збільшити його конкурентні переваги на наступних етапах розвитку ринку робочої сили.

Особливої уваги потребує вплив часового фактора на відносини найманих працівників і працедавців (власників капіталу). Відносини купівлі-продажу на ринку праці мають безперервний характер, а отже, робоча сила, зайнята у певний момент часу, не може вважатися спожитою та такою, що вийшла з ринку праці раз і назавжди. Про дематеріалізацію простору, у свою чергу, свідчить поява дистанційної зайнятості, фрілансерства, віртуальних робочих місць [48].

Важливо правильно оцінювати причини й наслідки можливих диспропорцій і дисбалансів на ринку робочої сили (рисунок 1.2). Дисбаланс –

це невідповідність між пропозицією і попитом людських ресурсів; диспропорції ринку праці проявляються у нестачі кваліфікованих кадрів в окремих галузях і за професіями, невідповідності структури професійної освіти потребам ринку праці за професійною структурою і рівнем кваліфікації [8, с. 124]. У результаті виникнення диспропорцій назріває критична ситуація, коли, з одного боку, неможливо задовольнити потреби суспільства (регіонів, галузей, організацій) у фахівцях окремих спеціальностей, а з іншого – з'являються стійкі групи населення, які не беруть участі у суспільному виробництві, мають труднощі з працевлаштуванням, потребують соціальної допомоги [3, с. 63].

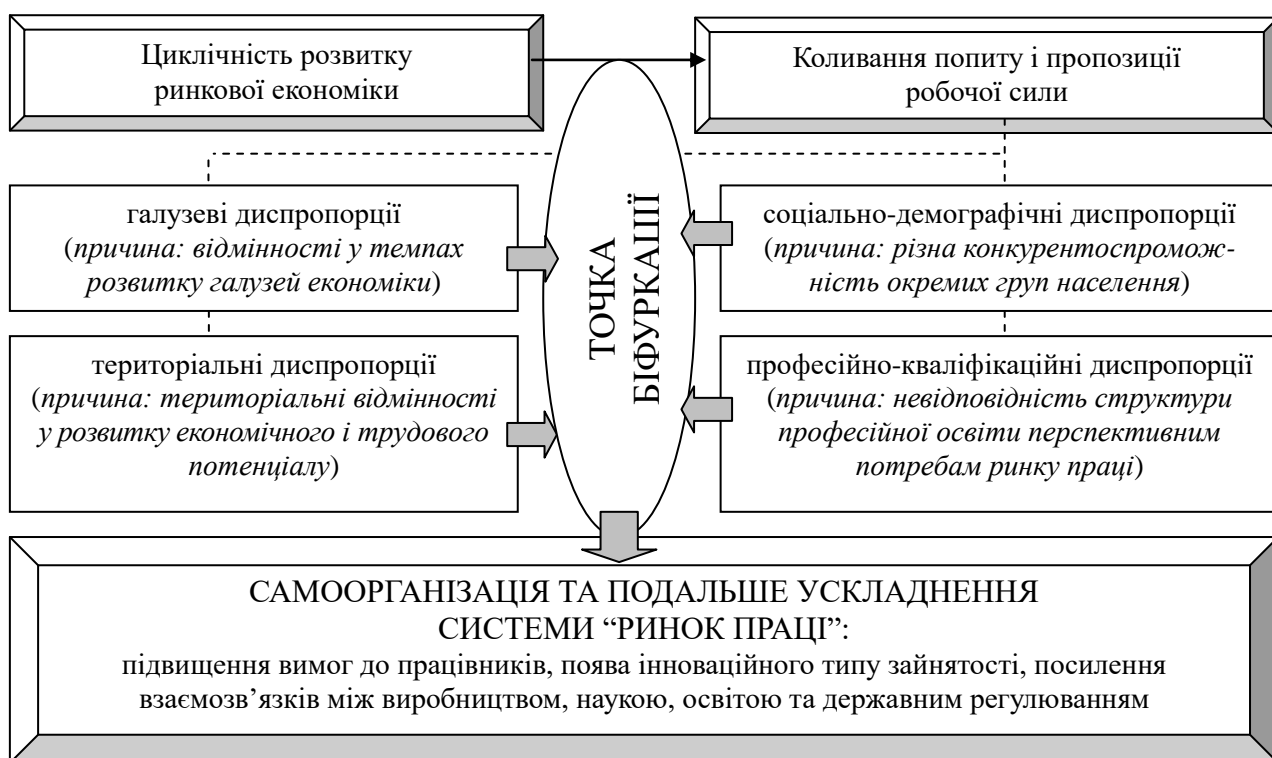


Рисунок 1.2 Логіка виникнення диспропорцій у системі “ринок праці”, що обумовлюють її здатність до самоорганізації та ускладнення

Джерело: [44, с. 191]

Становлення інформаційного суспільства супроводжується наростанням протиріч між традиційними і наукомісткими технологіями, широке запровадження яких веде до звуження сфери застосування робочої сили. При цьому формування нової професійно-кваліфікаційної структури проходить під впливом суперечливих тенденцій: з одного боку, посилюється суспільний поділ праці, поглиблюється

диференціація спеціальностей і професій; з іншого – спостерігаються інтеграційні процеси, що проявляються в універсалізації професійних знань і навичок, зростанні значення широкопрофільної підготовки [15, с. 99].

Сучасний стан соціально-трудових відносин М.Р. Личковська характеризує як перехідний, в якому симбіотично співіснують індустріальна і постіндустріальна конфігурації системи [49, с. 30]. Це обумовлено контрпродуктивним впливом певних чинників (флуктуацій), які утримують систему у точці біфуркації, в якій її стан відрізняється крайньою невизначеністю і нестабільністю. Штучне стримування трансформаційних змін негативно позначається на ефективності функціонування системи зайнятості, що призводить до недовиробництва суспільного продукту і недовикористання резервів підвищення продуктивності.

В умовах економічної кризи частішають прояви хаосу і посилюється тенденція до самоорганізації, тобто механізм регулювання ринку праці “вмикає” адаптаційні засоби, індивідуалізовані залежно від потреб і перспектив кожного сегмента його соціальної структури [46]. При цьому головна роль відводиться складовим, які здатні взаємодіяти з приводу позитивного зворотного зв'язку, запускаючи механізми самоорганізації шляхом створення дисипативної структури. Характеризуючи дисипативну систему розвитку регіонального ринку робочої сили, І.А. Гнатенко і В.О. Рубежанська [12] звертають увагу на дезорганізацію системи під час переходу до певних проміжних фаз циклу розвитку: пожвавлення (можливі підфази – старт і прискорення); процвітання (зростання, бум); рецесія (занепад, падіння) та криза (депресія). Функції дисипативної структури полягають у переосмисленні, перегляді і зміні стратегічних та оперативних правил системи, тобто організації нової структури на місці попередньої. За нашим переконанням, на ринку праці таку роль виконує інститут зайнятості.

1.2. Трансформація інституту зайнятості на сучасному ринку праці України

В сучасних умовах спостерігається структурна асиметрія ринку праці, викликана насамперед практикою використання нетипових механізмів адаптації працедавців до змін кон'юнктури, себто стійкістю до збереження максимальної зайнятості. Це пояснюється жорсткістю трудового законодавства в аспектах регулювання звільнення постійних працівників і підтримкою стабільної зайнятості за рахунок гнучкості за тривалістю робочого часу та оплатою праці [4, с. 63]. Однак сучасний стан ринку робочої сили потребує вже альтернативних варіантів дій: в умовах цифрового суспільства стає реальністю праця поза офісом; фахівці більше не розглядають своє робоче місце з точки зору довічного найму; у кваліфікованого (затребуваного) фахівця формується мобільність, з'являється велика кількість варіантів найму [50, с. 42]. А отже, закономірною реакцією на дисбаланс між структурою робочих місць і робочої сили слід вважати поширення нестандартних форм зайнятості.

Розвиток засобів передачі даних та цифрових комунікацій створив належні передумови для формування нової моделі господарювання, для якої вартість активів компанії і кількість прикріплених до робочого місця працівників вже не є ключовим критерієм оцінювання її ринкової вартості і конкурентоспроможності. Сьогодні набувають поширення т. зв. “компанії без ваги” (Weightless Companies), які можуть винаймати значну кількість потрібних фахівців на дистанційній основі. Розвиток “електронного підприємництва” не тільки сприяє структурним змінам в економіці, але й веде до трансформації традиційної моделі працевлаштування: талановиті та амбітні працівники з креативними бізнес-ідеями об'єднуються в невеликі команди для розробки власних продуктів та послуг, замість працевлаштування у корпорації з бюрократизованим процесом прийняття рішень і чіткою ієрархією (підпорядкованістю) [2, с. 95].

Отже, для сучасних працівників важлива не абсолютна гарантія зайнятості, а нормативно-правова база, яка передбачає достатню мобільність

робочої сили, а у випадку безробіття – гарантії доходу. Як свідчать результати проведених досліджень, понад 80 % респондентів вважають нестандартні форми зайнятості більш зручними та дієвими у порівнянні з традиційними; також опитування підтвердило високий рівень кореляції між показниками трансформації соціально-трудових відносин зайнятості та ефективності інноваційної діяльності [51, с. 103].

Розвиток інформаційно-комп'ютерних технологій також створив передумови для впровадження новітніх режимів праці і відпочинку, які полегшують людську працю, просуваючи її на новий рівень змістовності і складності, а тому традиційна практика закріплення робочого місця за працівником на тривалий термін наразі втрачає свою актуальність [52, с. 169].

Часто нестандартну зайнятість трактують як таку, що перебуває поза рамками нормативного регулювання і робить можливими ухилення від повноцінного виконання соціальних зобов'язань та оподаткування. Згідно з іншим підходом, така зайнятість передбачає нестандартні умови праці – дистанційна зайнятість, гнучкий робочий графік, самозайнятість. Втім, як стверджує А. Каллеберг, стандартна організація ієрархічних трудових відносин швидше є історичною аномалією, тоді як різноманітні форми нестандартної зайнятості – загальним правилом [53, с. 342]. Варто зазначити, що у 1995 р. Міжнародна організація праці запропонувала зняти бар'єри, які перешкоджають нестійким формам зайнятості, а в 1997 р. ухвалила Конвенцію “Про приватні агентства зайнятості” та Рекомендацію № 188 з діяльності приватних кадрових агентств.

Таким чином, інноваційній економіці відповідає новий тип зайнятості, зорієнтований на постійне оновлення її структури, змісту, форм і видів. Зайнятість інноваційного типу розглядається як система трудових відносин з приводу залучення працівників до суспільного виробництва, що характеризується новою якістю праці (з інтенсивним використанням інформації, знань, творчості), яка перетворюється на технологічні, продуктові, організаційні, управлінські, соціальні інновації на всіх рівнях економічної системи та породжує синергізм економічного і соціального ефектів [15, с. 101].

Вважається, що трансформація інституту зайнятості змінює усталені параметри системи “ринок праці” [54, с. 297]. Будучи фактором порушення порядку у цій системі, диверсифікація відносин зайнятості водночас перетворюється на конкурентну перевагу, від якої залежить спроможність ринку робочої сили пристосовуватися до стрімких змін в економічному, інституційному та соціальному середовищах.

Стандартною є зайнятість на підприємстві за наймом у режимі повного робочого дня, на основі безстрокового трудового договору, під безпосереднім керівництвом працедавця або призначених ним менеджерів. Збереження такого підходу є аналогічним утриманню системи у стані рівноваги, який є досить зручним (з точки зору соціальної стійкості), але це не завжди сприяє досягненню “точки оптимуму” у ринковому середовищі. Тому поряд з домінуючими стандартними формами зайнятості завжди існував сегмент ринку праці, який охоплював альтернативні робочі місця і працівників, зайнятих у нестандартних умовах (це положення відображене у теоріях дуалізму ринку праці).

Зайнятість ідентифікується як нестандартна, якщо вона відповідає таким критеріям: 1) трудовий договір між найманим працівником і працедавцем не укладається або має обмежений фіксований термін дії; 2) розмір заробітної плати встановлюється за заниженими нестабільними розцінками без чітко окреслених критеріїв якісних і кількісних показників результатів праці; 3) має місце незахищеність праці від одностороннього припинення трудових відносин працедавцем; 4) відсутній повноцінний доступ до механізмів соціального захисту працівників. Це означає, що у рамках нестандартної зайнятості утворюється специфічна система певних принципів трудових відносин, які розробляються односторонньо працедавцем і позбавляють працівників можливості здійснювати прямий вплив на умови своєї праці. Ця система відносин охоплює в основному “соціально слабких і недалекоглядних” осіб і навіть веде до дегуманізації трудових відносин [54, с. 300].

Усі форми зайнятості (і трудових відносин), які відхиляються від стандарту, трактуються як альтернативні (нестандартні) (рисунок 1.3). Нестійкість соціально-трудова відносин і розвиток нестандартних форм

зайнятості – основні причини явища, яке дістало назву “прекаризація” (з англ. “Precarious Employment” – ненадійна (сумнівна, ризикована) зайнятість) [54, с. 297]. Ознаками нестандартної зайнятості є: нерівноважність (відносно низька стабільність) трудових відносин; нестандартність робочого місця й робочого часу; обмежений доступ до соціального захисту (акцент на самозабезпеченні).



Рисунок 1.3 Відхилення від “стандарту” зайнятості на ринку праці:
переваги й ризики

Джерело: [55]

Цілком слушною є точка зору С.В. Легомінової, яка стверджує, що поширення нестандартних форм зайнятості слід розглядати як самоорганізацію ринку робочої сили [50, с. 42]. Ці форми зайнятості надають можливість самостійної діяльності, базуються на нестандартних організаційно-правових умовах, знижують регламентацію в організації виробництва і праці, у прийнятті

управлінських рішень. Вони дозволяють суспільству зменшити гостроту проблем безробіття шляхом надання окремим категоріям населення можливостей підтримувати рівень своєї кваліфікації та отримувати дохід, а підприємствам маніпулювати обсягом робочої сили, не створюючи при цьому соціальної напруги через звільнення працівників. Водночас, надмірна гнучкість соціально-трудова відносин веде до зростання чисельності працівників з нетривалим спеціальним стажем, і це перекреслює стимули до інвестування у специфічний людський капітал та, зрештою, обумовлює додаткові кадрові ризики.

А отже, нестандартна зайнятість має як позитивні, так і негативні риси. З одного боку, вона забезпечує гнучкість ринку праці, а з іншого – послаблює позиції працівників; з одного боку, стимулюється креативність у зв'язку з використанням сучасних технологій [56, с. 41], але такі форми зайнятості не завжди сприяють ефективному використанню людського потенціалу і знижують гарантію забезпечення трудових прав працівників [57, с. 150].

Для працедавця гнучкість означає розширення спектру можливостей зниження кадрових витрат і підвищення конкурентоздатності, що дає змогу зберігати наявні робочі місця і створювати нові. Для працівника гнучкість ринку робочої сили асоціюється передусім з відсутністю перспектив вертикальної кар'єри і соціального захисту, а також з низькою заробітною платою. З іншого боку, створення неповних, тимчасових або неформальних робочих місць є найбільш ефективним способом для безробітних повернутися до сфери зайнятості. Для кожної людини позитивні і негативні моменти визначаються різними чинниками: розміром оплати та умовами праці, характером виконуваної роботи та її статусом, наявністю вільного місця в житлових приміщеннях (у випадку надомної праці), особистими зобов'язаннями тощо [58, с. 114].

Соціально оптимальна міра гнучкості ринку праці – це ретельно вивіреним та мінливим у часі баланс між захисними заходами для працівника і ліберальними нормами використання праці для працедавця за наявності ефективної системи регулювання [59, с. 121]. З огляду на це, погоджуємось з

точкою зору Ю.І. Ціжми, що нестандартна зайнятість потребує державної регіональної підтримки і законодавчого врегулювання [60, с. 201]. Завдяки цьому можливе досягнення своєрідного балансу у застосуванні стандартних і нестандартних форм зайнятості на ринку робочої сили. Стандартизацію зайнятості варто розцінювати як “примусове” впорядкування ринку праці, тоді як допустимі відхилення від неї – це досить корисний для розвитку системи прояв її здатності до самоорганізації.

Стратегія удосконалення структури зайнятості розглядається дослідниками як “система цілей, принципів та інструментів формування гнучкої структури зайнятості, результативність якої базується на виваженій організаційно-правовій платформі та ефективному інституційному середовищі” [60, с. 200]. Пріоритетами державної політики сприяння нестандартній зайнятості населення є: пільгове оподаткування і кредитування; бюджетна політика стимулювання підприємців здійснювати професійне навчання кадрів, зберігати і створювати робочі місця; створення державної системи профорієнтації, підготовки і перепідготовки кадрів, бази вакансій нестандартного працевлаштування; підтримка міжрегіональних трудових міграцій; законодавча регламентація тривалості робочого часу, порядку укладання трудових договорів, регулювання періоду трудового життя, визначення квот на працевлаштування; забезпечення соціальної підтримки громадян, які не здатні на рівних умовах конкурувати на ринку робочої сили; вирішення питань професійної реабілітації та працевлаштування осіб з обмеженими фізичними можливостями; надання соціальних послуг та соціальної підтримки безробітним з метою повернення їх до продуктивної зайнятості тощо.

Для того щоб досягти поєднання захищеності працівників і гнучкості ринку праці, свого часу була розроблена концепція “флексік’юріті” (Flexicurity). Сутність концепції полягає у наданні можливостей працедавцям вільно наймати і звільняти працівників за рахунок “м’якості” трудового законодавства. Водночас, модель характеризується високим рівнем соціального захисту безробітних, програмами “активації”, що покликані допомогти звільненим знайти

нову роботу шляхом підвищення кваліфікації або здобуття трудових навичок у новій сфері діяльності за рахунок держави. Таким чином, держава законодавчо закріплює гнучкі умови наймання й вивільнення працівників, що надають працедавцеві значний ступінь свободи. Водночас вона бере на себе додатковий обсяг соціальних зобов'язань, що компенсує працівникам зниження обсягу соціальних гарантій від працедавців [60, с. 198–199].

Отже, поява нетипових форм зайнятості на ринку робочої сили обумовлена, перш за все, його нестабільністю, гнучкістю сучасних форм ведення бізнесу, змінами у свідомості працівників. Наслідки їх неконтрольованого поширення є неоднозначними: з одного боку, такі форми зайнятості сприяють розв'язанню актуальних для України проблем безробіття, а з іншого – обумовлюють зниження рівня соціального захисту працівників. З огляду на це, з метою збалансування інтересів зацікавлених сторін необхідна законодавча регламентація застосування позикової праці [61].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕВАГ І НЕДОЛІКІВ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ АУТ-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Особливості застосування на підприємствах механізмів позикової праці за умов поширення нестандартних форм зайнятості

На ринку робочої сили вже тривалий час застосовується нетипова форма зайнятості, що передбачає передачу працівника у розпорядження іншого працедавця і яка в літературі та на практиці дістала назву позикової праці. Відносини позикової праці беруть початок з 1920-х років, коли підприємці США почали надавати фірмам офісних працівників для задоволення потреб економіки, заснованої на послугах. Лідером з використання позикової праці й досі є США, де послуги лізингу персоналу та аутстафінгу пропонують понад 2000 агенцій. У країнах Європейського союзу лізингові компанії працевлаштовують до 7 млн. працівників на рік (до 3 % зайнятих) [17, с. 976]. У розвинених країнах запозичена праця найбільш поширена в автомобілебудуванні, обробній промисловості, будівництві, аграрному секторі, сфері послуг, в галузі публічного управління. Зокрема, частка запозичених працівників у промисловості Польщі становить 70 %, а в Нідерландах 19 %; в Іспанії 62 % запозичених працівників зайняті у сфері послуг [62, с. 22].

Підприємства-замовники звертаються до агенцій зайнятості, які надають послугу позикової праці, з таких причин: сезонні коливання, стрімке зростання обсягів виробництва, заміна тимчасово відсутніх постійних працівників. До таких послуг вдаються у тих випадках, коли зовнішнє середовище підприємства-замовника досить динамічне, а використання позикової праці дозволяє вирішити як довго-, так і короткострокові завдання. У країнах ЄС підприємства-замовники рідше звертаються до послуг агенцій зайнятості з метою отримати дешевшу робочу силу; найбільш істотне зниження витрат

відбувається не стільки за рахунок економії по зарплаті, скільки завдяки скороченню витрат на управління.

В Україні, згідно з офіційною статистикою, збільшення попиту на позикову працю спостерігається приблизно з середини 2002 року. За такими послугами звертаються, зазвичай, представництва ТНК, компанії з чіткою системою бюджетування та зі складною організаційною структурою, а також підприємства, які перебувають у процесі реорганізації [17, с. 976]. Аналіз вітчизняного ринку робочої сили свідчить, що різними механізмами позикової праці охоплено вже близько 2,5 % зайнятого населення країни [63, с. 338].

Варто зауважити, що в економічній літературі можна натрапити на цілу систему пов'язаних між собою і близьких за семантичним значенням термінів: “запозичена праця”, “позикова праця”, “підряд”, “аутсорсинг”, “аутстафінг”, “лізинг персоналу”, “виведення за штат”, “тристоронні трудові відносини”, “розщеплені трудові відносини”, “використання тимчасового персоналу” [65].

Своєрідність позикової праці можна пояснити такими моментами: 1) вона відрізняється від субпідряду, за якого субпідрядник надає працівників, не делегуючи повноважень тим, на користь кого виконуються роботи; 2) позикова праця не може бути зведена до договору оренди, оскільки працівник не є річчю, котру можна орендувати; 3) ці відносини також не можна віднести до надання послуг, оскільки фактично предметом позикової праці є трудова діяльність. Отже, позикова праця – це особливий вид трудових правовідносин [17, с. 975; 18, с. 126].

Л.В. Іванова та В.Г. Никифорова під позиковою працею розуміють роботу, яка виконується працівником певної кваліфікації, що надається спеціалізованим агентством у розпорядження замовника на певний час для виконання роботи на користь останнього [58, с. 112]. А.О. Василенко розглядає позикову працю як форму тристоронніх відносин, що виникають між: найманим працівником; фактичним працедавцем, на користь якого працівник виконує трудові функції; формальним працедавцем, з яким укладений трудовий договір та у штаті якого працівник перебуває [63, с. 339]. Інколи поняттям “позикова

праця” позначають усю сукупність нетипових форм зайнятості, включаючи аутстафінг, аутсорсинг і лізинг персоналу [62, с. 21; 64, с. 68]. Робоча сила, яка використовується у цих формах зайнятості, називається “периферійною”.

Лізинг персоналу (Staff Leasing) полягає у наданні однією організацією в розпорядження іншої працівників необхідного профілю та кваліфікації для виконання певних функцій на користь цієї організації [18, с. 122–123; 66, с. 8]. При цьому укладається угода між орендодавцем персоналу і компанією-орендарем на виконання певного виду й обсягу робіт. Лізингові правовідносини виникають, коли рекрутингова агенція укладає трудовий договір з працівником від свого імені, а потім скеровує його на роботу в будь-яку компанію на відносно тривалий термін – від трьох місяців до кількох років. В основному це практикується у випадках, коли послуги спеціаліста потребуються з певною регулярністю [23, с. 98]. Лізинг персоналу забезпечує: скорочення адміністративних витрат, у т. ч. на ведення кадрового діловодства; можливості оперативного наймання персоналу необхідної чисельності й якості; мінімізацію витрат, пов’язаних з оподаткуванням фонду оплати праці штатних працівників; зниження витрат на тимчасове залучення висококваліфікованих фахівців [19, с. 151].

Аутсорсинг персоналу (від англ. Outsourcing – використання зовнішнього джерела) виглядає таким чином: працівники перебувають у штаті організації-надавача персоналу, але при цьому виконують трудові функції, обслуговуючи організацію-замовника [18, с. 123–124; 58, с. 113; 66, с. 9; 67, с. 336].

До системи аутсорсингу кадрових ресурсів науковці відносять:

- 1) аутсорсинг підбору персоналу – процес пошуку та відбору кандидатів шляхом проведення спеціальних заходів щодо їх залучення та експертизи;
- 2) аутсорсинг атестації персоналу – процес оцінювання ефективності виконання фахівцем 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 системи управління персоналом;
- 4) аутсорсинг навчання – процес навчання, професійної перепідготовки та

підвищення кваліфікації персоналу поза підприємством або шляхом залучення зовнішніх спеціалістів;

5) аутсорсинг HR-адміністрування – процес оцінювання, аналізу та оптимізації спеціалізованою агенцією кадрової документації, розробка посадових інструкцій, адміністрування зарплати та ін. [31, с. 145].

Аутстафінг (від англ. *Outstaffing* – позаштатний) – це оформлення у штат спеціалізованої агенції працівників, які працюють у компанії, котра з певних причин не має наміру утримувати цей персонал у себе; тобто, компанія-замовник передає частину своїх співробітників кадровій агенції, яка формально виконує для “виведених” працівників функції працедавця, але фактично вони й далі працюють у тій самій компанії [18, с. 123; 58, с. 113]. У зарубіжній практиці використовують також поняття *Outstaffing Employer* (аутстафінговий працедавець) і *Outstaffing Employee* (аутстафінговий працівник) [36, с. 10]. Як працедавець кадрова агенція виконує весь спектр відповідних функцій: укладає трудові договори з персоналом та виконує усі функції, пов’язані з їх реалізацією, веде кадрове діловодство, здійснює відрахування до фондів соціального страхування та утримує податок з доходів фізичних осіб; оформляє відпустки, лікарняні листи тощо [66, с. 10]. Щомісячно замовник перераховує необхідну суму на рахунок агенції або компанії-провайдера, які, у свою чергу, здійснюють виплати працівникам [19, с. 152; 41, с. 554; 42, с. 141]. Аутстафінг допомагає підприємствам: задовольнити тимчасову потребу у висококваліфікованих спеціалістах або працівниках з рідкісною спеціальністю при виконанні коротко- і середньострокових проєктів; регулювати чисельність працівників, не виходячи за рамки офіційного штатного розкладу; знайти заміну працівникам на період свят і масових відпусток; задовольнити потребу у великій кількості низькокваліфікованих працівників на нетривалій період часу [38, с. 144].

Аутплейсмент (від англ. *Outplacement*) – це комплекс заходів, спрямованих на надання допомоги звільненим працівникам у працевлаштуванні та адаптації шляхом надання інформаційної підтримки та консультацій за допомогою спеціалізованих агенцій [31, с. 145].

Останнім часом поширення набуває також краудсорсинг – передача невизначеному колу осіб певних виробничих функцій на підставі публічної оферти, яка не передбачає укладання трудового контракту. Якщо аутсорсинг означає передачу роботи професіоналам, які виконують її за винагороду, то у разі краудсорсингу роботу виконують неоплачувані або низькооплачувані любителі, які отримують завдання через Інтернет та витрачають на його виконання свій вільний час. Похідною краудсорсингу є краудрекрутинг – технологія пошуку, оцінювання й підбору персоналу за допомогою проведення спеціально розробленого краудсорсингового проєкту на спеціалізованій платформі в мережі Інтернет. На перший погляд, такий підхід здається нелогічним, оскільки залучення непрофесіоналів може нашкодити виробничим процесам. Але, з іншого боку, вважається, що привнесення певного хаосу, нової інформації до надмірно впорядкованої системи дозволить розкрити нові можливості її розвитку [68].

До послуг позикової праці також належить “Temporary Staffing” – підбір тимчасового персоналу на відносно короткий термін. Сезонна (тимчасова) зайнятість важлива передусім для: молодих людей, які не мають трудового досвіду; працевлаштування в умовах активної зовнішньої і внутрішньої трудової міграції; організації обслуговування неоднорідних ринків робочої сили; оцінювання перспектив найманих працівників на ринку праці [18, с. 122].

Розглянемо детальніше механізм взаємодії між суб’єктами позикової праці (рисунок 2.1).

1. Відносини між підприємством-замовником та спеціалізованою агенцією зайнятості. Між цими двома сторонами відносини мають цивільно-правовий характер і регулюються двостороннім договором, за умовами якого агенція зайнятості несе відповідальність перед підприємством-замовником за якість робочої сили та зобов’язується здійснювати підвищення кваліфікації запозичених працівників, їх професійну підготовку, заміну у разі непрацездатності, неналежного виконання функціональних обов’язків (доручених робіт) тощо.

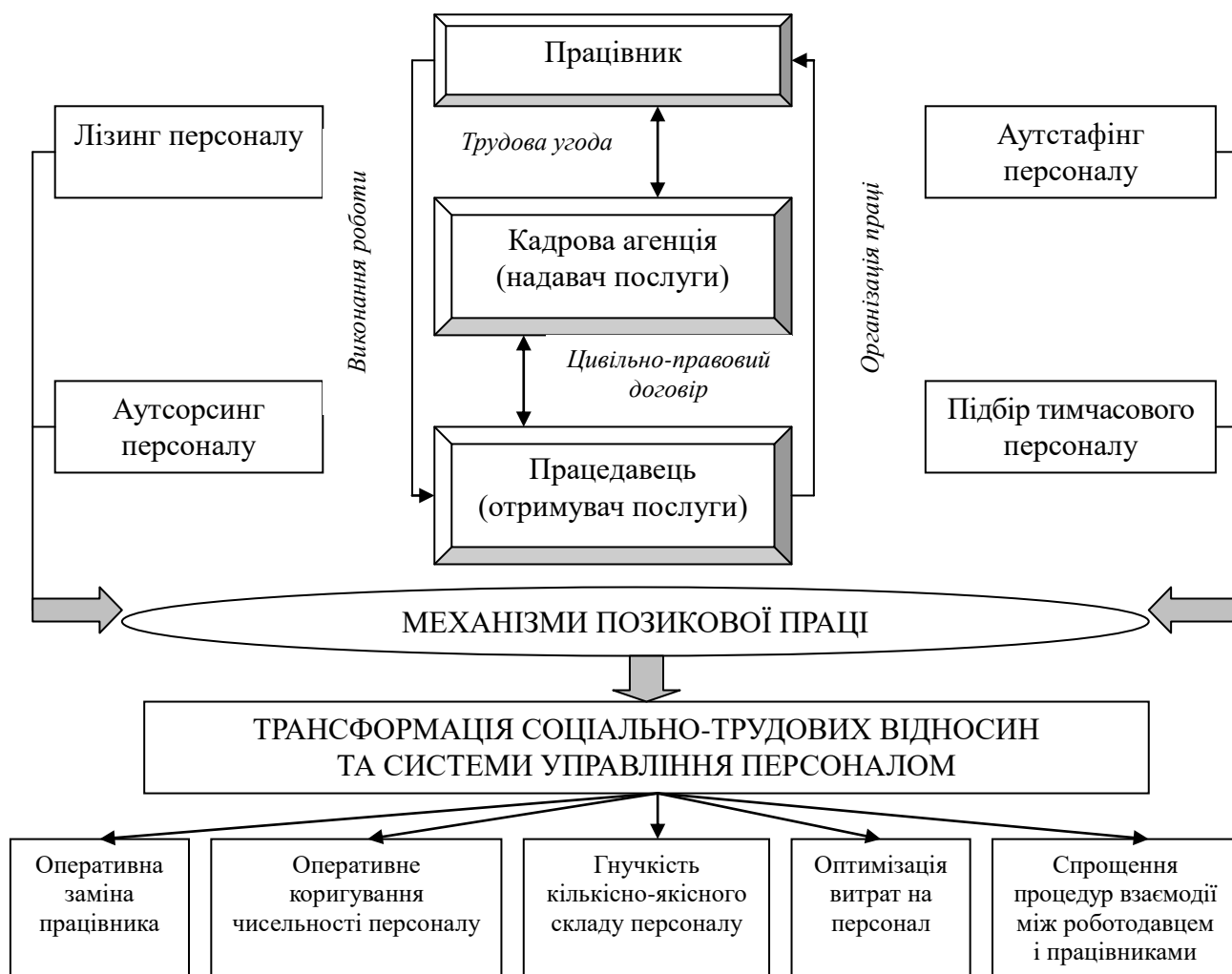


Рисунок 2.1 Характер взаємодії між суб'єктами ринку позикової праці та логіка її впливу на соціально-трудові відносини

Джерело: [65]

2. Відносини між запозиченим працівником та агенцією зайнятості. Ці відносини формально є трудовими, але мають швидше цивільно-правовий, а не трудовий характер.

По-перше, договір, за умовами якого трудова послуга надається третій стороні, не передбачений вітчизняним трудовим законодавством. По-друге, договір між запозиченим працівником та агенцією зайнятості не є постійним (безстроковим), але й не є класичним строковим; “прив’язка” терміну роботи здійснюється, зазвичай, не до виконання обумовленої договором функції, а до одержання результату роботи (послуги). По-третє, взаємні права і відповідальність сторін (особливо стосовно працедавця) і третьої сторони у

таких договорах, як правило, виписані фрагментарно. По-четверте, запозичений працівник має підтвердити свою поінформованість у тому, що його договір з агенцією зайнятості не може породжувати трудових правовідносин з підприємством-замовником. Агенція зайнятості як формальний працедавець ознайомлює працівників з вимогами техніки безпеки на підприємстві-замовнику, відповідає перед запозиченими працівниками за виплату заробітної плати в обумовленому договором розмірі, здійснює відрахування внесків до фондів соціального страхування тощо.

3. Відносини між запозиченим працівником і підприємством-замовником. Передусім слід наголосити на тому, що ці відносини не врегульовуються прямими юридичними договорами і йменуються “імпліцитними відносинами”. Їх характер зумовлюється здебільшого прийнятими у суспільстві соціальними, етичними нормами у сфері праці [58, с. 112; 66, с. 10].

Міжнародні експерти з проблем ринку праці до переваг позикової праці відносять такі моменти: 1) використання робочої сили на умовах запозичення дозволяє працедавцям оперативно замінювати працівників, відсутніх з певних причин (відрадження, відпустка, хвороба тощо); 2) запозичення дозволяє мати у розпорядженні потрібну чисельність працівників для належного виконання виробничих завдань (непередбачуваних, термінових, пов’язаних з сезонністю тощо); 3) така форма залучення до праці дозволяє маневрувати кількісним і якісним складом персоналу за стрибків економічної кон’юнктури (пік продажу товарів, обслуговування форумів, фестивалів, міжнародних спортивних змагань тощо); 4) запозичення персоналу на умовах, узгоджених з агенцією зайнятості, дозволяє у багатьох випадках зменшити витрати на утримання персоналу [18, с. 124; 58, с. 113; 66, с. 11].

З іншого боку, є й недоліки запозичення персоналу. Вони проявляються, коли працедавець: а) прагне будь-якою ціною досягти економії витрат за статтею “Заробітна плата”; б) намагається “урізати” соціальний пакет; в) прагне запозичення праці як засобу внесення розбрату в колектив; г) хоче завуальованими методами посилити експлуатацію працівників; ґ) намагається

уникнути деяких зобов'язань, які впливають з чинних договірних і законодавчо-правових актів; д) планує використати схеми ухилення від сплати податків; е) прагне економії за рахунок урізання соціальних гарантій, на які мають право постійні працівники [66, с. 11].

Працедавцям слід враховувати, що використання схем позикової праці кардинально трансформує соціально-трудові відносини на підприємстві. Запозичені працівники починають відігравати роль не лише резервної робочої сили, а й своєрідного інструмента послаблення позицій “основних” працівників. У змішаному колективі немає спрацьованості і згуртованості, працівники роз'єднані, а тому ними легко маніпулювати [18, с. 127].

Для працівника такі трудові правовідносини передбачають певну двоїстість: з одного боку, він укладає трудову угоду зі спеціалізованою агенцією, а з іншого боку, фактично працює там, де він має виконувати завдання.

Механізми позикової праці можуть бути зручними для працівників, оскільки, як правило, у запозиченого працівника відсутній значний досвід роботи і він обґрунтовано припускає, що навчання у процесі роботи та шанс отримати постійну роботу компенсують первісний низький рівень заробітної плати, який йому пропонують агентства найманої праці [58, с. 112].

Проте у більшості випадків позикова праця містить ознаки дискримінації, тобто нерівних можливостей на ринку праці при найманні, кар'єрному просуванні та оплаті праці, пов'язаних з правовим оформленням переуступлення прав користування робочою силою і тимчасовим характером наймання праці [18, с. 125]. Деякі питання, пов'язані з відбором, звільненням, тривалістю робочого часу, організацією праці, охороною праці тощо на практиці можуть “випадати” з системи договірних відносин та регламентації [66, с. 11]. Запозичені працівники зазвичай позбавлені можливості брати участь у колективному захисті трудових прав, колективно-договірному регулюванні праці та управлінні підприємством.

Аналіз досвіду європейських країнах засвідчує, що праця запозичених фахівців оплачується нижче, ніж інших категорій персоналу. Наприклад, у

Франції запозичені працівники автомобільної промисловості отримують меншу заробітну плату, хоча навчені краще, ніж постійний штат (законодавством країни передбачене положення про страхову премію, що виплачується висококваліфікованим запозиченим працівникам за ненадійність зайнятості). У Німеччині рівень зарплати запозичених працівників на 30 % нижчий, ніж заробітна плата постійних працівників на підприємстві-замовнику [62, с. 22].

Оцінюючи економічний аспект позикової праці, працедавці заявляють, що у разі дотримання принципу рівності виникає проблема доречності такої форми зайнятості. Річ у тому, що багато видів винагород працівників пов'язані з тривалою працею на одному місці роботи (участь у прибутку, оплата за стаж, соціальне страхування, різні бонуси тощо) і є невід'ємною частиною політики більшості компаній у відносинах з персоналом. Водночас запозичені працівники не можуть бути прирівняні до працівників, які пропрацювали на підприємствах довгі роки, мають вислугу років та пов'язані з цим привілеї і винагороди. Ситуація ускладнюється ще й тим, що колективні права не можуть у повній мірі бути надані запозиченим працівникам. Разом з тим, питання про рівні умови зайнятості для постійних і запозичених працівників є актуальним для профспілок: якщо в умовах зайнятості виникає дискримінація, то позикова праця у перспективі може руйнувати стандарти зайнятості, суть колективних угод, знижуючи тим самим роль профспілки у житті трудового колективу [62, с. 23].

На думку багатьох вчених, позикову працю в Україні доцільно законодавчо легалізувати, зокрема: встановити максимальний проміжок часу, протягом якого людина може перебувати у цьому сегменті ринку робочої сили, гарантувати однакові умови й оплату праці як для штатних, так і запозичених працівників, розробити правове поле трудових веб-відносин, чітко розмежувати відповідальність тощо [17, с. 976; 18, с. 128].

Отже, суть аутсорсингу персоналу полягає в ефективному перерозподілі трудових потоків та пропозиції вигідного способу управління людськими ресурсами [24, с. 65]. Втім, використання позикової праці супроводжується окремими недоліками: ризик зниження лояльності працівників до компанії-

працедавця; вища витратність порівняно зі штатним персоналом (замовник платить за послуги кадровій агенції в середньому 12–18 % від фонду оплати праці найманих працівників); ймовірність комерційного шпигунства з боку тимчасового персоналу; витрати часу для входження працівника у курс справ; відсутність законодавчої бази. З точки зору співробітників, які наймаються через аутсорсингову компанію, до ризиків позикової праці можна віднести: спробу працедавця мінімізувати соціальний пакет, посилити експлуатацію праці, ухилитися від певних зобов'язань, зазначених у трудовому законодавстві.

Тому перед прийняттям рішення про застосування аут-технологій слід ретельно проаналізувати потенційні ризики та вигоди позикової праці. До критеріїв оцінювання ефективності регулювання запозиченої праці науковці відносять: забезпечення прав працівників і працедавців, забезпечення гарантій зайнятості, взаємодію суб'єктів трудових відносин за принципами соціального партнерства, гідний рівень оплати праці, досягнення соціальної стабільності у суспільстві [62, с. 24; 64, с. 70]. Слушною також є думка, що розвиток рекрутингових агенцій, які займаються аутсорсингом людського капіталу, може стати альтернативою державній службі зайнятості щодо працевлаштування вивільнених працівників, а отже, й забезпечити збереження людського капіталу завдяки досягненню погодженості у діях різних суб'єктів ринку праці [69, с. 259–260].

2.2. Обґрунтування доцільності впровадження аут-технологій до системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах

Аут-технології є інструментом ефективного менеджменту, оскільки за їх допомогою можна оптимізувати бізнес-процеси всередині компанії шляхом перенесення “за межі” певних ресурсів або функцій. Оскільки система управління персоналом охоплює низку взаємопов'язаних підсистем (як це показано на рисунку 2.2), персонал-технології поділяються на такі групи: навчальні персонал-технології; персонал-технології позикової праці; персонал-

технології підвищення ефективності праці; персонал-технології підбору і наймання персоналу; персонал-технології контролю праці; персонал-технології стимулювання персоналу; інформаційні персонал-технології [30, с. 38; 32, с. 451].

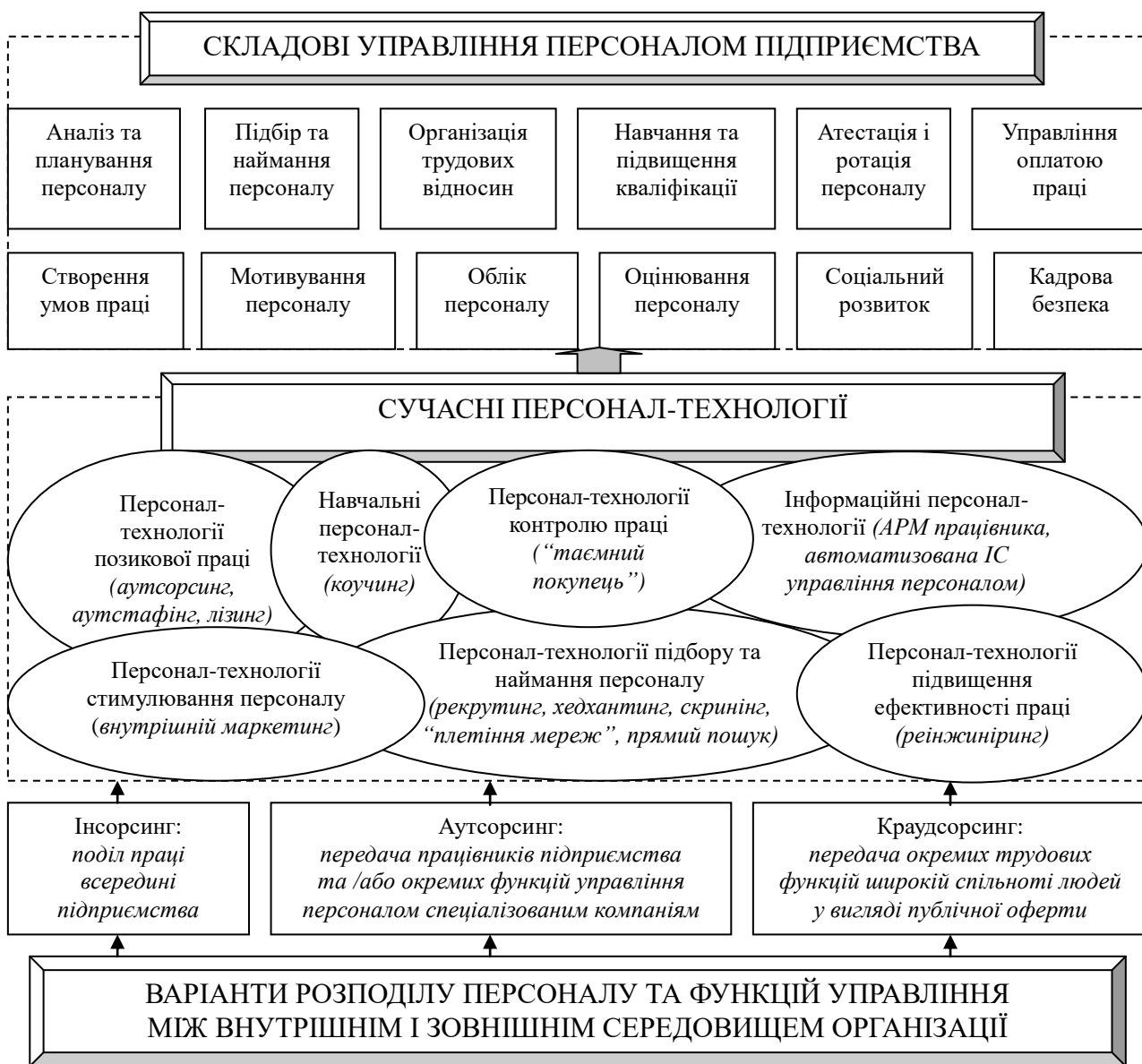


Рисунок 2.2 Сучасні персонал-технології як основа пристосування підприємства до трансформації відносин зайнятості на ринку праці

Джерело: [69, с. 258]

Інсорсинг (як поділ праці всередині підприємства), що базується на засадах чіткого розподілу функцій управління, стабільності трудового колективу, високої регламентованості і контрольованості трудових дій, стандартизації зайнятості, передбачуваності трудової поведінки, поступово

перестає задовольняти вимогам сучасного ринку праці. Натомість аутсорсинг встановлює новий характер взаємообумовленості тенденцій розвитку ринку робочої сили (як мегасистеми) та управління персоналом (як мікросистеми окремо взятої організації).

Прийняття рішення про доцільність передачі окремих функцій на аутсорсинг потребує економічного обґрунтування шляхом оцінювання та порівняння витрат на виконання тих чи інших функцій (бізнес-процесів) власними силами або через залучення провайдерів. Під час оцінювання слід враховувати лише ті витрати, яких можна буде уникнути у випадку реалізації аутсорсинг-проєкту. При цьому слід обов'язково розглядати альтернативні витрати, тобто витрати невикористаних можливостей. Сюди належать витрати ресурсів на виконання тих чи інших функцій самою організацією, які вивільняються в разі використання аутсорсингу й можуть бути використані для розвитку інших напрямів діяльності. До альтернативних витрат належать не лише матеріальні активи (виробничі, службові приміщення, технічні засоби, інформаційні технології), а й нематеріальні – компетенції, які включають уміння, навички, знання, ділові та особистісні якості працівників. Не менш важливе значення мають ресурси часу, що вивільняються при використанні аутсорсингу.

При прийнятті остаточного рішення про використання аутсорсингу варто орієнтуватися на два головних чинники: витрати та якість виконання певних функцій. Якщо співвідношення якості виконання певних функцій до витрат на їх виконання підприємством менше, ніж аналогічне співвідношення при виконанні цих функцій провайдером, то необхідно віддати перевагу саме аутсорсингу. І навпаки: якщо співвідношення якості виконання певних функцій до витрат на їх виконання аутсорсером менше, ніж аналогічне співвідношення в разі виконання цих функцій підприємством самостійно, то використання аутсорсингових послуг вважатиметься недоцільним [29, с. 813].

На аутсорсинг передаються функції, які потребують значних витрат часових і людських ресурсів та які безпосередньо не стосуються стратегії управління персоналом. До типових функцій з управління персоналом, які

передаються на аутсорсинг спеціалізованим агенціям, належать ведення кадрового діловодства, професійний підбір персоналу, оцінювання, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розробка компенсаційної системи та розрахунок заробітної плати, робота з персоналом, який звільняється, тощо.

Слушною є точка зору С.О. Цимбалюк, що питання технічного характеру (розрахунок і нарахування заробітної плати) доцільно передавати на аутсорсинг, тоді як питання стратегічного характеру, пов'язані з формуванням компенсаційного пакету, розробкою політики заробітної плати, підприємство повинне вирішувати самостійно [29, с. 811].

Важливим етапом є вибір провайдера аутсорсингових послуг. Аутсорсингові послуги у сфері управління персоналом передбачають відносини з одним провайдером на довгостроковій основі, що мають базуватися на високому ступені довіри [29, с. 810]. Тому для вибору компанії-провайдера слід скористатися такими критеріями: репутація, набута провайдером за роки своєї діяльності; сервісна політика та надійність провайдера; адекватна вартість послуг; лояльне та гнучке ставлення до замовника, індивідуальний підхід, орієнтованість на клієнта; гарантія конфіденційності [42, с. 148]. Для отримання необхідної інформації організація може надіслати офіційні запити, орієнтовні розділи яких наведені у додатку А.

Американська дослідна компанія “GVN” розробила спосіб ефективного розрахунку загальних витрат на аутсорсинг (аутстафінг) одного співробітника:

$$Sp = Ss + Sk = Kp \cdot Sm \cdot Km + Pr \cdot Kp \cdot Sm \cdot Km, \quad (2.1)$$

де Sp – загальні витрати на аутсорсинг одного працівника; Ss – сума витрат на заробітну плату фахівця, найнятого на умовах лізингу; Sk – витрати на винагороду аутсорсинговій фірмі; Sm – середньоринкове значення місячної зарплати відповідної категорії фахівців; Km – кількість місяців аутсорсингу працівника; Kp – підвищувальний коефіцієнт заробітної плати аутсорсингового працівника (зазвичай від 1,5 до 2,5); Pr – відсоток від заробітної плати для

розрахунку з аутсорсинговою фірмою (найчастіше від 20 до 35 %).

Рішення на користь аутсорсингу варто приймати, якщо значення Sp буде меншим, ніж витрати на виконання аналогічних робіт новим співробітником, прийнятим до штату на постійній основі [24, с. 67; 27, с. 119]. Однак слід врахувати чинник часу, альтернативні витрати, а найголовніше – стратегію підприємства, його цілі та кон'юнктуру ринку. Якщо на ринку високий рівень конкуренції та практикується промислове шпигунство, то існує висока ймовірність витоку внутрішньої інформації, і цей факт суттєво збільшуватиме вартість послуги.

Реальна вартість аутстафінгу часто є завищеною, і це потрібно враховувати, приймаючи рішення про доцільність застосування аутстафінгу. З урахуванням ймовірних втрат від запровадження аутстафінгу і додаткових прихованих витрат модель набуває вигляду:

$$Sp = S_s + S_k + \sum P_n \cdot V_n = K_p \cdot S_m \cdot K_m + Pr \cdot K_p \cdot S_m \cdot K_m + \sum P_n \cdot V_n, \quad (2.2)$$

де P_n – ймовірність виникнення додаткових витрат на використання аутстафінгу або ймовірність втрат від аутстафінгу; V_n – обсяг прихованих витрат на використання аутстафінгу, грн [40, с. 403].

Скориставшись розглянутою методикою, спрогнозуємо економічний результат від застосування аутстафінгу на умовно взятому підприємстві (таблиця 2.1, рисунок 2.3).

Пропонуємо як експеримент перевести до штату аутстафінгової фірми 10 працівників підприємства з 93 наявних (близько 10 %). Очікуємо, що продуктивність праці у плановому періоді порівняно зі звітним зросте на 5 % і становитиме 662,7 тис. грн /особу. Спираючись на результати зарубіжного досвіду, припускаємо, що продуктивність праці одного аутстафінгового працівника буде дещо вищою порівняно зі штатними працівниками і становитиме 725,8 тис. грн /особу. Відповідно, чистий дохід від реалізації продукції у плановому періоді підвищиться на 3569,9 тис. грн, або на 6,1 %.

Оскільки кількість відпрацьованих людино-годин штатними працівниками зменшиться на 10,8 %, це дозволить знизити трудомісткість виготовлення продукції – з 2,55 люд.-год /тис. грн у звітному періоді до 2,14 люд.-год /тис. грн у плановому (на 16 %).

Таблиця 2.1 Вихідні дані для аналізу витрат і вигод від застосування аутстафінгу на вітчизняному підприємстві

Назва показника	До впровадження аутстафінгу	Після впровадження аутстафінгу (прогноз)	Відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	58692,2	62262,1	3569,9
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	93	83	-10
Чисельність аутстафінгових працівників, осіб	-	10	-
Продуктивність праці штатних працівників, тис. грн /особу	631,1	662,7	31,6
Продуктивність праці аутстафінгових працівників, тис. грн /особу	-	725,8	-
Кількість відпрацьованих людино-годин штатними працівниками	149455	133381	-16074
Трудомісткість одиниці продукції, люд-год /тис. грн	2,55	2,14	-0,41
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	10748,6	11511,4	762,8
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, грн /особу	9631,36	11557,63	1926,27
Середньомісячна заробітна плата одного аутстафінгового працівника, грн /особу	-	12500,00	-
Кількість місяців аутстафінгу співробітника	-	12	-
Підвищувальний коефіцієнт заробітної плати аутстафінгового співробітника	-	1,5	-
Відсоток від заробітної плати для розрахунку з провайдером	-	25	-
Зарплатомісткість продукції, грн	0,09	0,09	-
Обсяг прихованих витрат на використання аутстафінгу, тис. грн	-	100	-
Чистий прибуток, тис. грн	5540,6	6100,1	559,5
Загальні витрати на аутстафінг, тис. грн	-	2912,5	-

Також у плановому періоді слід переглянути розмір середньомісячної заробітної плати, динаміка якого значною мірою обумовлена зміна мінімальної заробітної плати в Україні. Припускаємо, що середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника збільшиться з 9631,36 грн /особу до 11557,63 грн /особу. Середньомісячну заробітну плату одного аутстафінгового працівника приймемо на рівні 12500 грн. Окремо слід враховувати підвищувальний коефіцієнт зарплати аутстафінгового співробітника (він умовно дорівнює 1,5) та

відсоток від заробітної плати для розрахунку з компанією-провайдером (встановимо на рівні 25 %). Проведені розрахунки показали, що фонд оплати праці штатних працівників зростає на 762,8 тис. грн (або 7 %). З огляду на темпи приросту обсягів реалізованої продукції, рівень зарплатомісткості продукції залишатиметься приблизно на тому ж самому рівні, що й у звітному періоді.

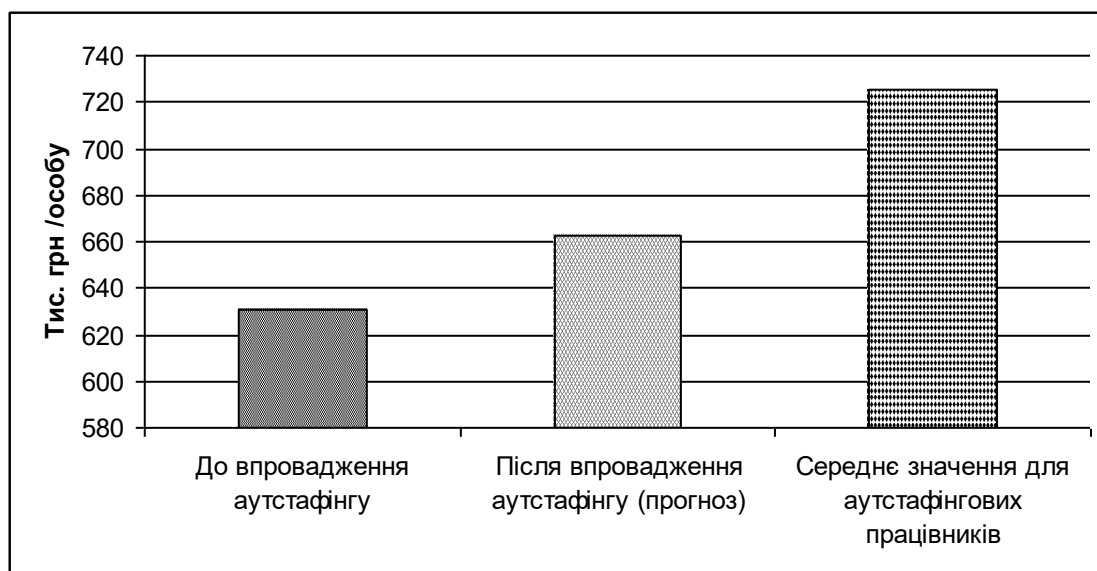


Рисунок 2.3 Очікувані зміни в показниках продуктивності праці після застосування на підприємстві технологій аутстафінгу

Примітка: побудовано на основі даних таблиці 2.1

Здійснення процедури виведення зі штату з наступним залученням до роботи певної частки працівників супроводжуватиметься додатковими витратами й ризиками. По-перше, слід врахувати зростання рівня оплати праці, а, по-друге, врахувати так звані приховані витрати, поява яких може пояснюватися недосконалістю законодавчої та організаційної регламентації процедур аутстафінгу, а також відсутністю досвіду його практичного застосування на досліджуваному підприємстві. Припустимо, що сума таких витрат не перевищить 10000 грн у розрахунку на одного аутстафінгового працівника.

Отже, обчислимо витрати, пов'язані з аутстафінгом одного співробітника, на основі формули (2.2): $S_p = 1,5 \cdot 12 \cdot 12500 + 0,25 \cdot 1,5 \cdot 12 \cdot 12500 + 10000 = 291250$ (грн). Відтак, загальна сума витрат, пов'язаних з переведенням на схему аутстафінгу 10 працівників, становитиме 2912,5 тис. грн.

Якщо припустити, що застосування моделі аутсорсингу дозволить комплексно оптимізувати бізнес-процеси на підприємстві і підвищити обсяг його чистого прибутку з 5540,6 тис. грн у звітному періоді до 6100,1 тис. грн у плановому, то рентабельність витрат на залучення аутстафінгових працівників становитиме 19 % (рисунок 2.4).

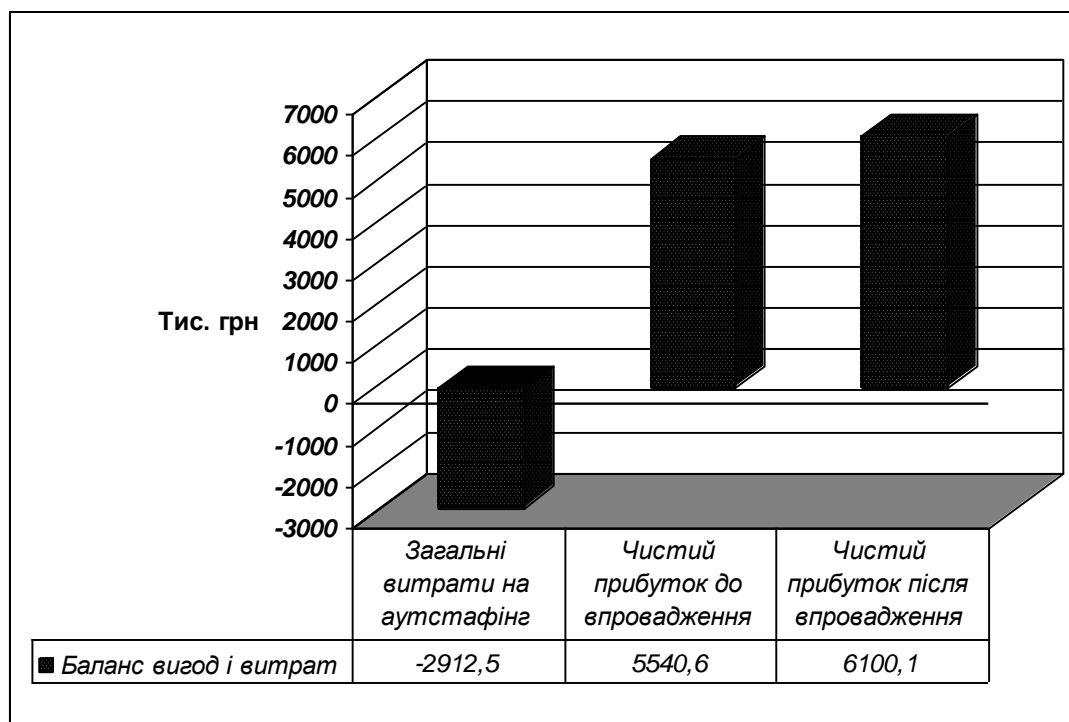


Рисунок 2.4 Баланс економічних вигод і витрат аутстафінгу на підприємстві

Примітка: побудовано на основі даних таблиці 2.1

На перспективу можна запропонувати розширення використовуваного на підприємстві спектру послуг аутсорсингових фірм, зокрема, щодо “виведення за межі” трудомістких функцій служби персоналу, що принесе такі ефекти: підвищення якості розв’язання кадрових питань унаслідок використання провайдером сучасних персонал-технологій; вивільнення часу на розгляд стратегічно важливих у сфері управління персоналом завдань; зменшення витрат на оплату праці, організацію та оснащення робочих місць, навчання та підвищення кваліфікації необхідних фахівців; скорочення чисельності співробітників служби персоналу, забезпечення неухильного дотримання законодавства про працю; економія часу лінійних керівників на адміністрування певних процедур у сфері управління персоналом та ін.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОДАЛЬШОЇ АДАПТАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ

3.1. Застосування технологій даунсайзингу та аутплейсменту в управлінні вивільненням персоналу

Грамотне управління персоналом набуває особливого значення в умовах кризи, що характеризується чинниками зниження керованості, дефіциту часу, високого ступеня невизначеності і ризику, конфліктності інтересів, тиску зовнішнього середовища, порушення балансу влади, зниження конкурентоспроможності. Криза часто спонукає менеджмент підприємства до пошуку шляхів економії на різних статтях витрат і, відповідно, скорочення персоналу. Водночас, головне ідеологічне кредо антикризової стратегії – забезпечення максимально можливого соціального захисту працівників і виживання з найменшими втратами кадрового потенціалу. Тому актуальним є питання обрання оптимальної стратегії для управління вивільненням персоналу.

Одним з визначальних критеріїв вибору адекватної стратегії є життєвий цикл організації. Зокрема, на стадії кризи стратегія акцентує увагу на підтримці реорганізації, діагностиці кадрового потенціалу, проведенні оптимального аутплейсменту і розв'язанні конфліктів. Ключовими питаннями роботи з персоналом стають: управління витратами (досягається скорочення фонду оплати праці в цілому, зменшення додаткових виплат соціального характеру і заробітної плати працівників за категоріями тощо); оптимізація чисельності працівників (кожен співробітник оцінюється з точки зору його корисності для підприємства; практикуються масові звільнення; заохочується достроковий вихід на пенсію; для цінних співробітників створюється індивідуальна стратегія мотивації); адаптація персоналу до нових умов (проводиться робота щодо попередження і розв'язання конфліктних ситуацій, надається психологічна допомога працівникам, які її потребують, організуються відповідні тренінги).

На стадії кризи зазвичай відбувається вивільнення персоналу, що передбачає комплекс заходів щодо розірвання трудових відносин з працівниками з причин організаційного, технологічного, економічного або інституційного характеру, що реалізується з метою підвищення ефективності, продуктивності та /або конкурентоспроможності підприємства [70, с. 436].

Вивільнення персоналу є одним з найбільш складних завдань для керівництва. Це пов'язано з тим, що, по-перше, мають бути виконані фінансові зобов'язання згідно з вимогами законодавства; по-друге, дотримана процедура відповідно до норм трудового права; по-третє, збережено ділові стосунки з працівником. В іншому разі вивільнення загрожує: додатковими часовими і фінансовими витратами, судовими тяжбами, погіршенням психологічного клімату у колективі, який залишився, погіршенням іміджу підприємства [71].

Однією з сучасних технологій вивільнення персоналу під час кризи є даунсайзинг (від англ. “Downsizing” – “зменшення розмірів”) – зменшення розміру організації для підвищення ефективності функціонування та скорочення витрат за рахунок статей на адміністративні витрати з утримання персоналу. Сьогодні цей метод часто називають більш коректним терміном – райтсайзинг (від англ. “Rightsizing” – “доведення до потрібних розмірів”).

Найчастіше даунсайзинг розглядається як зменшення виробничих потужностей і чисельності управлінського та виробничого персоналу організації відповідно до потреб і ринкових можливостей. Використання цього методу дозволяє пристосуватися до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, з одного боку, суттєво скорочуючи постійні витрати і собівартість продукції, а з іншого – підвищуючи платоспроможність, ефективність, конкурентоздатність.

Також існує визначення, згідно з яким даунсайзинг визначається як комплекс стратегій (заходів), пов'язаних з оптимізацією розмірів компанії за рахунок проведення більш ефективної HR-діяльності, трансформації структури підприємства, зміни робочих процесів і ключових цілей [72, с. 175]. Інколи даунсайзинг розглядається як складова реінжинірингу. Втім, даунсайзинг не обов'язково пов'язаний з упровадженням бізнес-процесів; ці заходи можуть

проводитися і в рамках традиційної ієрархічної структури; особливе місце в даунсайзингу відводиться політиці скорочення робочих місць [70, с. 444–445].

Т.С. Обиденнова трактує даунсайзинг як сукупність заходів, спрямованих на зменшення розмірів підприємства в усіх його сферах відповідно до вимог зовнішнього середовища, наслідками чого буде зниження витрат та отримання “вільних” фінансових ресурсів, які можна застосувати на термінові заходи щодо запобігання кризам та утримання позицій на ринку [73, с. 184].

У зарубіжній літературі склалися два підходи до визначення даунсайзингу. Прихильники першого, розширеного, підходу розуміють його як комплекс заходів, пов'язаних з ліквідацією робочих місць, скороченням витрат виробництва, зменшенням рівнів управлінської ієрархії або зміною системи організації виробництва. Прихильники другого підходу під даунсайзингом розуміють стратегію поліпшення фінансового стану підприємства і зниження витрат виробництва шляхом скорочення чисельності персоналу [70, с. 443–444].

Отже, в управлінні персоналом даунсайзинг розглядається як сукупність заходів зі зменшення чисельності різних категорій персоналу шляхом оптимізації виробничих операцій і робочих місць за результатами комплексного об'єктивного оцінювання персоналу, його кваліфікаційних характеристик.

Згідно з комплексним підходом, даунсайзинг охоплює: 1) стратегію звільнення; 2) стратегію зміни оргструктури (зменшення бізнес-процесів та /або рівнів управління); 3) комплексну стратегію системних змін, що складається зі стратегій зміни маркетингу, логістики, відносин із зацікавленими особами (стейкхолдерами) [70, с. 445]. У процесі планування даунсайзингу слід враховувати такі особливості діяльності компанії, як: стадія життєвого циклу, місія, стратегічні орієнтири, попит на продукцію та бажані конкурентні переваги. З огляду на це, даунсайзинг доречно розглядати в управлінні персоналом не просто як скорочення персоналу, а швидше як оптимізацію його кількісного та якісного складу завдяки удосконаленню кадрової політики [73, с. 187].

На основі систематизації розглянутих вище положень нами запропонована структурно-логічна схема застосування даунсайзингу з метою

пристосування вітчизняних підприємств до вимог ринку праці під час вимішеного вивільнення персоналу внаслідок економічної кризи (рисунок 3.1).

Позитивними результатами даунсайзингу слід вважати: поліпшення фінансового стану; мінімізацію витрат; підвищення оперативності та ефективності виконання завдань; скорочення кількості управлінських рівнів і, відповідно, підвищення організаційної гнучкості; більш раціональне використання персоналу; підвищення конкурентоспроможності підприємства [73, с. 185].

Втім, дослідники даунсайзингу підкреслюють, що цей метод скорочення витрат є дуже важким і для тих, хто втрачає роботу, і для членів їх сімей, і для керівників, які змушені приймати такі рішення. Саме тому керівництво західних компаній завжди розглядає альтернативи даунсайзингу, до яких можна віднести: 1) “редіплоймет” – переведення працівників після внутрішньокорпоративної перепідготовки на інше робоче місце всередині організації; 2) “даунгрейдинг” – переведення працівників з пониженням на інше робоче місце зі збереженням (коли це можливо) заробітної плати; 3) “воркшерінг” – поділ роботи між працівниками за пропорційного скорочення оплати праці і робочого часу; 4) достроковий добровільний вихід працівників на пенсію з наданням їм привілеїв і пільг за розміром пенсійного забезпечення, медичної страховки тощо; 5) добровільне звільнення працівників з виплатою їм солідних премій за прийняте рішення; 6) “система раннього попередження” – завчасне оповіщення працівників про перспективи можливих (або неминучих) скорочень у зв’язку з закриттям підприємства або його філіалів; 7) допомога тим, хто після скорочення зберіг своє робоче місце на підприємстві [72, с. 175–176].

Для того щоб досягти не лише економічної, але й соціальної ефективності за програмою даунсайзингу, цю технологію варто доповнити аутплейсментом. Аутплейсмент – це програма реальної підтримки професійними консультантами людей, змушених залишати підприємство внаслідок звільнення, скорочення, або переходу до наступного кар’єрного етапу. Це комплекс заходів, який охоплює психологічну підтримку звільнених працівників, надання їм допомоги у подальшому працевлаштуванні за рахунок коштів колишнього працедавця [75].

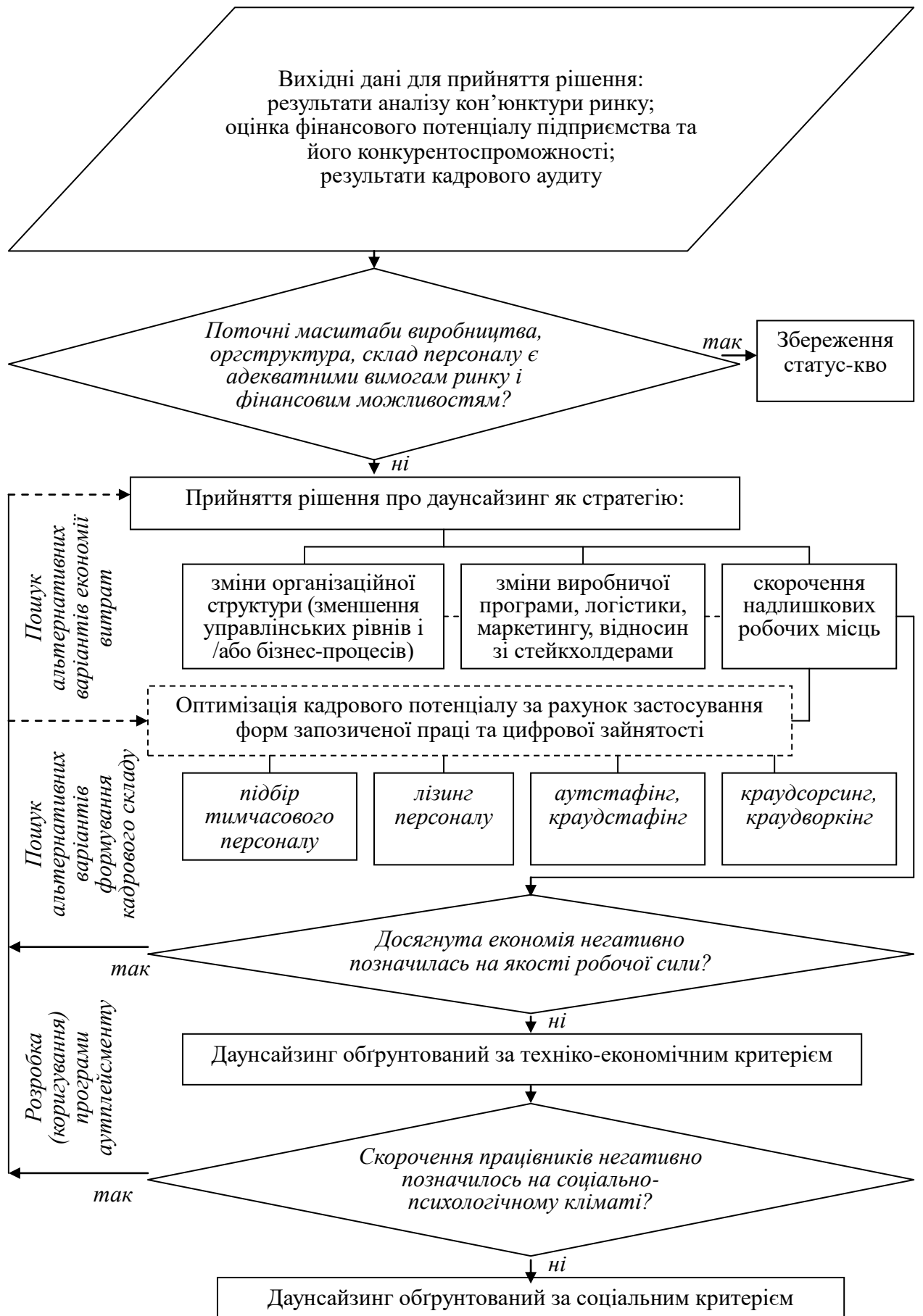


Рисунок 3.1 Алгоритм дій щодо застосування технології даунсайзингу як способу адаптації підприємства до вимог ринку праці в умовах кадрових криз
Джерело: [74, с. 118]

Аутплейсмент застосовується у тих випадках, коли звільнення не є наслідком невиконання працівником своїх обов'язків, а пов'язане з процесом оптимізації чисельності персоналу, скороченням штату, ліквідацією, реорганізацією, тобто при звільненні з ініціативи працедавця. Найчастіше до аутплейсменту вдаються при скороченні кількох посад, хоча бувають випадки застосування таких програм при звільненні окремого працівника [76]. Основна мета – допомогти співробітникам, які потрапили під скорочення, адаптуватися в нових для них обставинах на ринку праці, виробити власну стратегію пошуку відповідного робочого місця і, врешті-решт, знайти роботу [21, с. 64; 34, с. 787; 70, с. 436; 77].

Згідно з даними провідних американських кадрових агентств “Adesso” і “ManpowerGroup”, сьогодні у США близько 80 % підприємств користуються послугою аутплейсменту, в Японії – 30 %, в Європі – близько 20 %. За статистикою, в результаті аутплейсменту 15 % працівників отримують кращу роботу, 28 % – роботу з аналогічним рівнем заробітної плати, 20 % звільнених працівників відкривають власний бізнес і лише 14 % втрачають у заробітній платі [75; 77]. Класична програма аутплейсменту націлена на стовідсоткове працевлаштування, на пошук роботи, яка відповідає кваліфікації, освіті, посаді й розміру заробітної плати звільненого співробітника.

Якщо говорити про Японію, то там використовується один з різновидів аутплейсменту, коли партнерам або клієнтам підприємства рекомендують своїх співробітників, які переросли кар'єрні можливості в межах “рідної” структури. Завдяки такій схемі зміцнюються дружні зв'язки на ринку і знижуються ризики при проведенні операцій: успішна кар'єра колишніх співробітників є запорукою їх лояльності щодо колишніх працедавців.

У Бельгії програма аутплейсменту обов'язкова у разі звільнення працівників; в іншому випадку компанії загрожують штрафні санкції. В Італії у деяких компаніях практикується створення для співробітника, якого скорочують, спеціального кабінету, куди він кожен ранок приходить як на роботу. Співробітникові надається можливість користуватися електронною

поштою, факсом, Інтернетом для швидкого працевлаштування, і навіть особистий секретар для психологічної розрядки.

Британські компанії для підтримки співробітника, який звільняється, застосовують такі заходи: навчання на курсах для підвищення кваліфікації або отримання нової професії; перерви протягом робочого дня для самостійного пошуку роботи; надання додаткового оплачуваного вихідного дня для підвищення кваліфікації або пошуку роботи; проведення тренінгів з розвитку навичок ефективної самопрезентації тощо [75; 76].

Аутплейсмент як форма розірвання трудового договору між підприємством і працівниками часто передбачає залучення спеціалізованих організацій з метою надання зацікавленим особам допомоги при працевлаштуванні. Особливо це стосується масштабних скорочень з великою кількістю вивільненого персоналу в компаніях, які мають специфічні особливості функціонування і значну диверсифікованість у категоріях персоналу. Участь у процедурі розірвання трудового договору незалежної третьої сторони дозволяє зняти напруженість і знайти компромісне рішення.

Існують різні види аутплейсменту. Аутплейсмент може бути індивідуальним (програми, розроблені для осіб, яким належать відповідальні позиції в організації – топ-менеджерів і фахівців, – з якими організація хотіла б зберегти ділові відносини після звільнення) і груповим (програми, адресовані групам працівників, яких зачепила редукція зайнятості). Масовий аутплейсмент передбачає допомогу при звільненні групи людей (у випадку реорганізації великого підприємства, холдингу або ліквідації підрозділу чи філіалу), в тому числі при обмеженому бюджеті.

Аутплейсмент також поділяється на відкритий і закритий. За відкритого аутплейсменту співробітники знають про те, що їх звільняють, а працедавець за допомогою служби персоналу або посередника надає їм допомогу в подальшому працевлаштуванні. У разі закритого (конфіденційного) аутплейсменту працівник про підготовку до звільнення не знає. Як правило, йдеться про управлінських працівників, відкритий конфлікт з якими для працедавця небажаний. Завдання

посередника – зробити так, щоб працівник звільнився сам. Для цього часто застосовуються технології хедхантингу: співробітника “переманюють” до інших компаній, перелік яких узгоджується з нинішнім працедавцем [75; 76; 77].

Виділяють декілька етапів проведення аутплейсменту. Відповідно, нами запропонований алгоритм дій щодо прийняття рішення про певний вид аутплейсменту, формування оптимального набору послуг та оцінювання ефективності (рисунок 3.2). Середня тривалість процесу аутплейсменту – від 3 до 4 тижнів, однак в окремих, особливо важливих ситуаціях та залежно від ставлення підприємства до такої ситуації, аутплейсмент може тривати від 8 до 12 місяців. Оптимальним періодом для індивідуального закритого аутплейсменту вважається термін 6 місяців [75].

Реалізація процесу аутплейсменту пов’язана з ціною, яка, у свою чергу, залежить від посади працівника і замовленого пакету послуг. На вітчизняному ринку мінімальна вартість таких послуг дорівнює місячному окладу, а інколи доходить до 25 % від річного фонду оплати праці співробітника (залежно від компетенції, посади, кваліфікації, ієрархічного рівня працівника). Стосовно топ-менеджерів та “senior менеджерів”, вартість аутплейсменту, в середньому, становитиме 15 % річного фонду заробітної плати; аутплейсмент для “lower”- та “middle”-менеджменту обійдеться підприємству у 10 % їх річного фонду оплати праці. Пакет послуг вартістю до 1000 грн передбачає бесіду з претендентом, головне завдання якої – зняти стрес і правильно зорієнтувати в процесі пошуку роботи; пакети вартістю 2000–5000 грн передбачають консультації про перспективи на ринку праці, підготовку до інтерв’ю, супровід; пакет вартістю від 10000 грн означає гарантоване працевлаштування [77].

Планування аутплейсменту здійснюється службою персоналу підприємства, яка формулює в межах програми певні завдання і цілі. Типовими складовими аутплейсменту є: система контактів; цілі програми і засади співпраці її учасників; аналіз ринку робочої сили; аналіз потенціалу співробітників та їх очікувань щодо праці; загальне навчання; спеціалізоване навчання; центр консультацій; моніторинг ефектів програми [22, с. 49–50; 76].

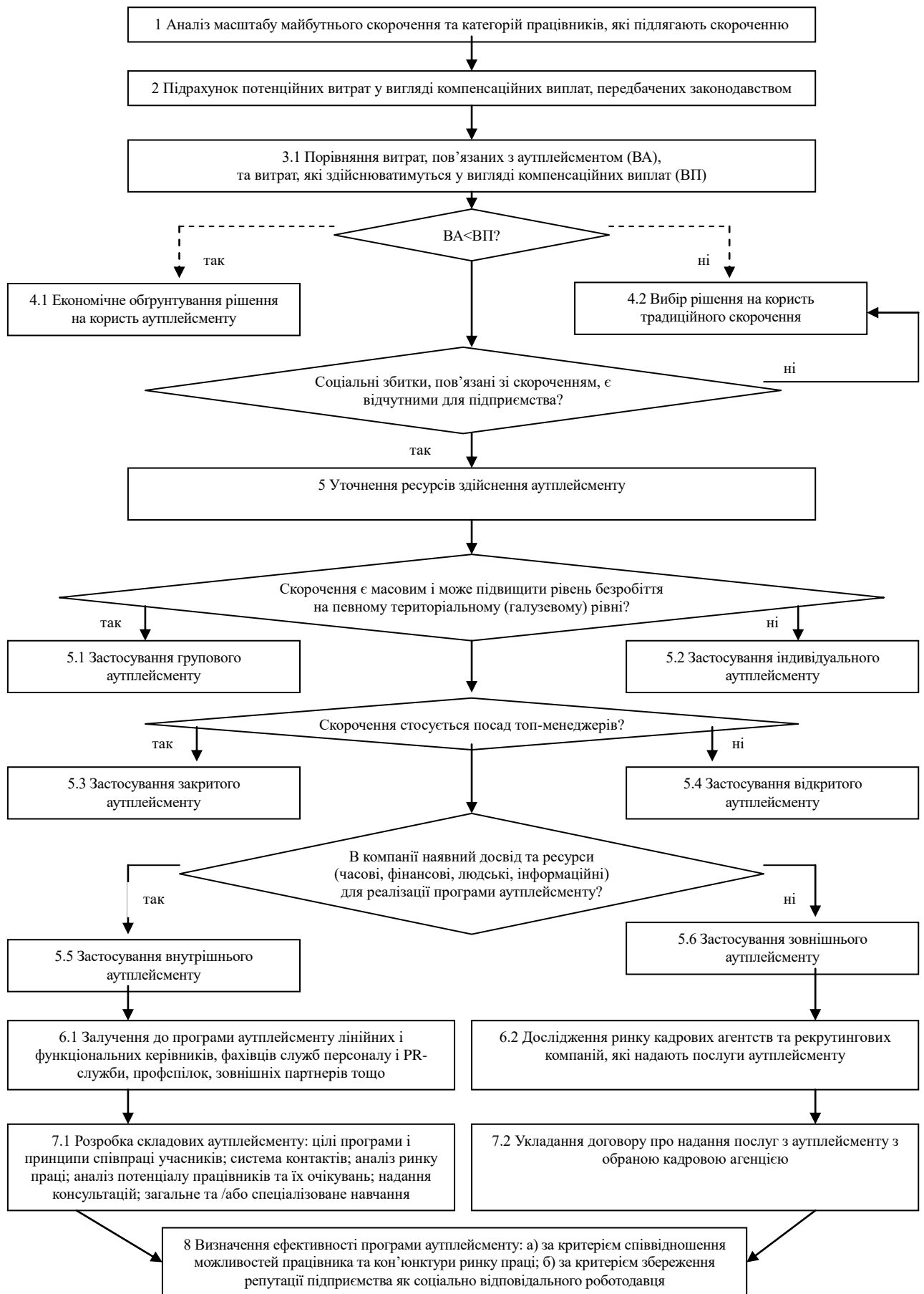


Рисунок 3.2 Алгоритм дій щодо застосування внутрішнього і зовнішнього аутплейсменту в процесі управління вивільненням персоналу організації
Джерело: [78, с. 208]

Програма аутплейсменту містить такі пакети послуг:

1 Інформаційний пакет передбачає інформування про права та гарантії при звільненні та працевлаштуванні, підготовку списку служб зайнятості, кадрових агенцій та фірм зі схожими вакансіями.

2 Консультаційний пакет – це консультації щодо ринку праці та з питань трудового законодавства, навчання методам пошуку роботи і поведінки на інтерв'ю тощо.

3 Маркетинговий пакет передбачає підготовку характеристик, рекомендаційних листів; навчання ефективним прийомам пошуку роботи та складання резюме; розсилку резюме до провідних кадрових агенцій; розміщення резюме на Інтернет-порталах з працевлаштування; розсилку прямим потенційним працедавцям; тренінги з проходження співбесіди при прийомі на роботу, включаючи міміку, жести, мову; відпрацювання прийомів телефонного спілкування; розробку індивідуальних планів пошуку роботи.

4 Психологічний пакет передбачає наявність налагодженої технології процедури звільнення, а також різні види допомоги у підвищенні рівня самооцінки, подоланні стресових станів; психологічну підтримку на будь-якій стадії адаптації і працевлаштування.

5 Технічний пакет передбачає забезпечення доступу до мережі Інтернет для пошуку вакансій; забезпечення можливості користуватися факсом та електронною поштою для розсилки резюме [78, с. 209].

Важливими складовими аутплейсменту також є: 1) розробка спеціальної програми комунікації з тими, хто залишається, і тими, кого звільняють (гарантії збереження зайнятості для частини співробітників, що залишилися, зарахування до “золотого резерву” частини працівників, що звільняються, організація “гарячої лінії” в період проведення кампанії зі скорочення персоналу і після неї); 2) перенавчання працівників, які залишилися, додаткове навчання управлінського персоналу; 3) надання довгострокової матеріальної підтримки (до 6 місяців) окремим категоріям звільнених [79, с. 44–45].

Служба аутплейсменту підприємства повинна мати: базу даних про

підприємства та вільні робочі місця; інформаційну мережу, включаючи картотеку підприємств, кандидатів на робочі місця, систему зв'язку, за допомогою якої кандидати контактують зі службою аутплейсменту та між собою; групу маркетингу, що здійснює пошук необхідних робочих місць.

Перевагами залучення спеціалізованої консалтингової агенції до розробки і реалізації програм аутплейсменту є те, що контакт звільнених працівників зі сторонніми особами, як правило, легший, ніж з тими, хто приймає рішення про звільнення. Крім того, працівники консалтингових агенцій більш підготовлені для такої роботи, володіють спеціальною інформаційною базою з проблем працевлаштування, якої в пересічного підприємства може не бути. Проте залучення консалтингових агенцій до реалізації програм аутплейсменту може справити враження, що керівництво організації ухиляється від відповідальності перед працівником, який звільняється, перекладаючи її на сторонню структуру. Ризики негативних наслідків пов'язані і з тим, що запрошена до такої співпраці агенція недостатньо знає особливості корпоративної культури організації-замовника, не завжди її оцінки ситуації і пропонувані дії можуть відповідати об'єктивним реаліям, потребам осіб, яких ці дії стосуватимуться.

Результатом аутплейсменту є досягнення балансу можливостей співробітника, який звільняється, визначених на основі його особистісних характеристик (досвід, освіта, мотивація, потенційні можливості, обмежуючі фактори), та об'єктивних умов, що склалися на ринку робочої сили, – тобто, оцінка можливості працевлаштування кожного спеціаліста і рівень його конкурентоспроможності [76].

Процедура “м'якого звільнення” має свої переваги і недоліки для кожної зі сторін. Перевагами аутплейсменту для компанії є такі моменти:

- 1 Надання звільненим працівникам допомоги в пошуку роботи знижує ймовірність того, що працівники звернуться з позовом до суду або підуть працювати до конкурента (ця функція аутплейсменту може вважатися суто прагматичною).

- 2 Компанія забезпечує лояльне ставлення до себе з боку співробітників,

які залишилися і продовжують працювати в компанії. Як правило, в результаті знижується соціальне напруження, підвищується продуктивність, люди починають вірити в свого працедавця і проявляти лояльність (у цьому, власне, полягає комунікаційна функція аутплейсменту).

3 Аутплейсмент допомагає компанії підтримувати позитивний імідж серед бізнес-партнерів. Виконання своїх зобов'язань перед співробітниками, увага до власного персоналу дозволяють припустити, що компанія так само педантична і добросовісна у відносинах з тими, з ким її пов'язує спільний бізнес (тобто, аутплейсмент певною мірою виконує іміджеву функцію).

4 Аутплейсмент дозволяє компанії заощадити фінансові ресурси, оскільки у разі традиційного скорочення персоналу підприємство повинне виплатити кожному співробітникові певний розмір матеріальної компенсації, а також передбачити ймовірні судові витрати. Крім цього, працедавець у майбутньому може зекономити кошти, що витрачаються на підбір та адаптацію персоналу, адже той факт, що компанія підтримує своїх колишніх працівників та сприяє подальшому розвитку, є одним з вирішальних чинників при виборі майбутнього місця роботи (у цьому полягає основна, економічна, функція аутплейсменту) [21, с. 64; 70, с. 456; 75; 77; 80, с. 256].

Але, незважаючи на збереження високого рівня лояльності экс-працівника до підприємства, аутплейсмент є затратним методом, у зв'язку з чим його використання потребує економічного обґрунтування з урахуванням аналізу усіх переваг та недоліків. Так, з одного боку, цей метод дозволяє згладити соціальну напругу в колективі, пов'язану зі звільненням, зменшити ризики юридичних ускладнень, отримати інформацію щодо майбутнього місця роботи звільненого працівника, поліпшити свій імідж як працедавця тощо. З іншого боку, неграмотний аутплейсмент може завдати шкоду підприємству, пов'язану з неправильним вибором методів і суб'єкта аутплейсменту, затягуванням процесу, зростанням у зв'язку з цим витрат та, як результат, відсутністю ефекту для репутації фірми [71]. Крім того, є ймовірність відмови звільненого співробітника співпрацювати за програмою аутплейсменту [21, с. 64].

Щодо працівників аутплейсмент виконує низку антистресових і мотиваційних функцій. Передусім, аутплейсмент забезпечує допомогу в подальшому працевлаштуванні та зменшує негативні соціальні і психологічні наслідки процедури звільнення (скорочення). Вагомою перевагою аутплейсменту для працівників є консультаційний та інформаційний супровід і підтримка стосовно майбутніх перспектив кар'єрного зростання. В окремих випадках аутплейсмент передбачає навіть додаткове навчання персоналу і повну перекваліфікацію. Це здійснюється у випадках, коли працівники, які потрапили під скорочення, мають дуже обмежені посадові функції і досить специфічні навички, обумовлені особливостями виробничого процесу, що, у свою чергу, не може гарантувати працевлаштування на підприємствах-аналогах. Тобто, за рахунок підвищення кваліфікації і навчання фахівцям пропонується розширити свої уміння і знання, що дасть змогу збільшити перелік потенційних посад. Крім того, працівник більше дізнається про сучасний ринок робочої сили, засвоює технологію пошуку роботи, дає самооцінку своєму професійному досвіду та отримує таким чином додатковий імпульс до саморозвитку і підвищення гнучкості та конкурентоспроможності на ринку праці [75; 77].

Одним з недоліків цього методу для співробітника може бути відсутність гарантій працевлаштування. Крім того, аутплейсмент може обумовити появу патерналістських настроїв, які ведуть до зниження самостійності працівників у вирішенні власної професійної долі.

Загалом, програми допомоги для працівників, які звільняються, базуються на правових нормах, суспільних цінностях, маркетингових цілях та інтересах. З огляду на це, аутплейсмент є видом стратегії “виграш – виграш”, оскільки він спрямований у майбутнє, передбачає допомогу і поради, а не претензії, допомагає людині вийти з кризової ситуації, підвищити почуття власної гідності, зберегти ділові відносини з організацією [76].

Критеріями оцінювання ефективності аутплейсменту на макроекономічному рівні господарювання є: зниження рівня безробіття і забезпечення гарантій зайнятості, забезпечення прав працівників і працедавців,

взаємодія суб'єктів трудових відносин на принципах соціального партнерства, соціальна стабільність у суспільстві. Звідси робимо висновок, що впровадження аутплейсменту може розглядатися як одна з ознак соціально орієнтованої держави. З іншого боку, надмірне захоплення цією технологією може спричинити зворотній ефект – замість лояльності працівники постійно відчуватимуть острах, що соціально відповідальний працедавець не боїтиметься зіпсувати свій імідж масовими звільненнями, адже вони будуть підкріплені певними програмами підтримки.

Отже, ефективність програми аутплейсменту пропонуємо оцінювати на кількох взаємопов'язаних рівнях (рисунок 3.3).

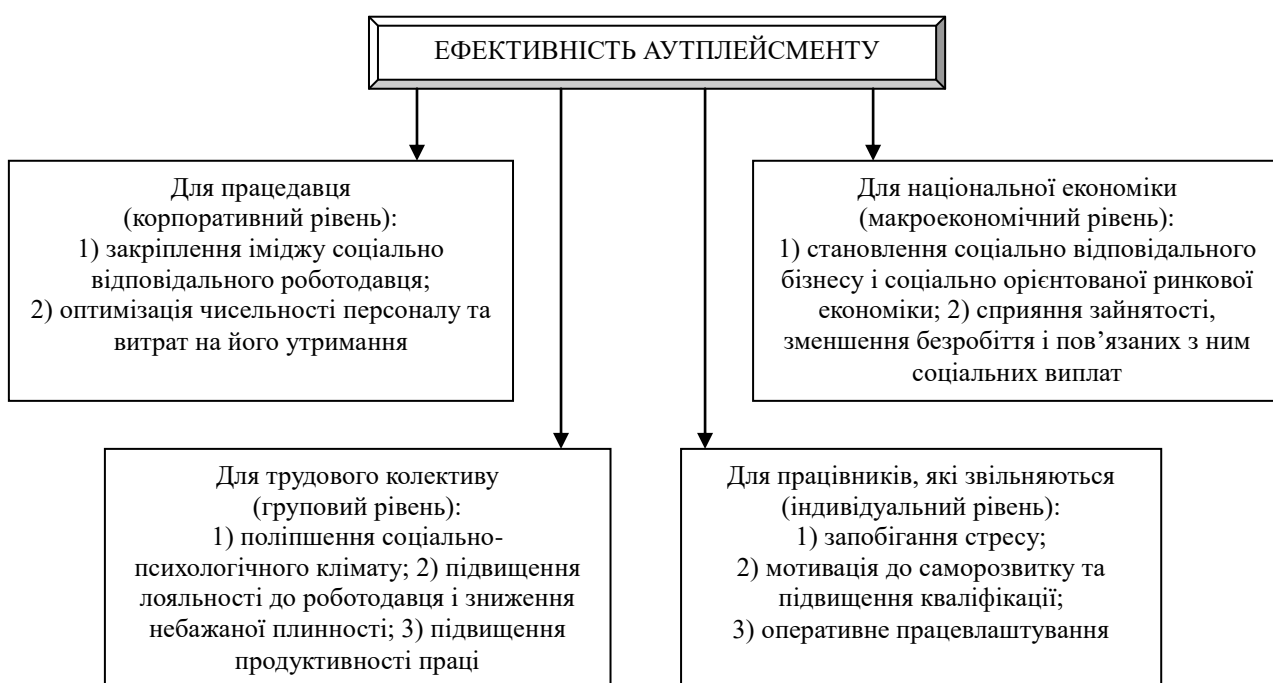


Рисунок 3.3 Багаторівневість прояву ефективності аутплейсменту в соціально-трудовах відносинах

Джерело: [78, с. 211]

В Україні, на жаль, аутплейсмент ще недостатньо поширений внаслідок причин соціального, економічного, культурного характеру. Його застосовують зазвичай для керівництва вищої ланки і на підприємствах, які мають іноземні інвестиції, або в міжнародних компаніях, які здійснюють діяльність на території України, а також у великих національній компаніях, які мають досить високі

стандарти ведення бізнесу і менеджменту. На вітчизняному ринку праці послугу аутплейсменту пропонують близько 30 компаній, зокрема, Hudson, Ancor, Total HR Consulting, Navigator, Dopomoga Staffing Company, Консалтинговий Альянс та ін. [75].

До пріоритетних напрямів удосконалення системи аутплейсменту персоналу в Україні пропонуємо віднести: збільшення кількості агенцій, які надаватимуть послуги з айтплейсменту персоналу; формування відповідної законодавчої бази; сприяння збільшенню кількості компаній, які для процедури вивільнення персоналу використовуватимуть послуги рекрутингових і кадрових агенцій; зниження вартості послуг з аутплейсменту персоналу за рахунок зростання попиту на них [80, с. 257].

3.2. Алгоритм обґрунтування доцільності застосування крауд-технологій для забезпечення підприємства робочою силою

Створення цифрових робочих місць фахівці вважають перспективним процесом, що сприяє глобалізації ринку праці. Маючи доступ до мережі Інтернет, будь-який працівник стає суб'єктом цифрового глобального ринку робочої сили, може знайти таким чином роботу і отримати гідну оплату праці в іншому місті чи країні без зміни місця проживання, загалом поліпшити баланс між роботою та особистим життям. Перевагою “оцифрування” може бути звільнення від монотонних, повторюваних, небезпечних завдань, які будуть замінюватися завданнями моніторингу та поліпшення процесу, посилюючи при цьому здатність робочих груп до автономної саморегуляції [82, с. 743].

В основу краудсорсингу (від англ. Crowd – “натовп” і Sourcing – “підбір ресурсів”) покладено застосування т. зв. крауд-технології, що означає взаємодію компанії з необмеженим колом осіб (на підставі публічної оферти) за допомогою Інтернет-технологій, з метою використання ресурсів широкого загалу, для виконання специфічних завдань [21, с. 64; 83, с. 25–26].

Під крауд-персонал-технологією О.В. Хитра і Л.М. Поліщук розуміють

“особливий підхід до стратегії вироблення рішень і тактики їх виконання в умовах використання мінливого кадрового потенціалу, що формується на засадах налагодження дистанційного взаємозв’язку між суб’єктом управління і виконавцями завдань, які долучаються до проекту на тимчасовій основі, на підставі публічної оферти, без укладання трудового договору, однак з перспективою бути оціненими з професійної точки зору і введеними до штату підприємства” [81, с. 73].

Краудрекрутинг (Crowdrecruiting) – це спосіб відбору найбільш перспективних носіїв професійних компетенцій, необхідних компанії, на основі показників їх роботи в краудсорсинговому проекті, тобто через спостереження та оцінювання діяльності учасників у модельній ситуації, що імітує робочий процес [84, с. 426].

Краудстафінг (Crowdstaffing) означає, що підприємство наймає на роботу лояльних до бренду клієнтів, часто пропонуючи взамін їхніх трудових послуг статус “особливого споживача”, який має можливість брати участь у дослідженнях, тестувати нові продукти бренду (наприклад, “таємний покупець”). Перевагами краудстафінгу є те, що він: 1) дозволяє замінити практично будь-яку трудову функцію в організації на роботу лояльних клієнтів, які можуть не мати грошової компенсації, проте будуть витрачати частину свого часу на виконання роботи, працюючи на основній роботі в іншій компанії або будучи пенсіонером; 2) сприяє зниженню витрат на персонал за рахунок підвищення продуктивності працівників, які пов’язані єдиною корпоративною ідеєю; 3) дозволяє використовувати послуги корпоративних бізнес-тренерів [85, с. 123].

На нашу думку, краудрекрутинг і краудстафінг можуть бути застосовані під час професійного добору працівників і стати віртуальною альтернативою для традиційних джерел набору персоналу і технології аутстафінгу, що, у свою чергу, сприятиме посиленню конкуренції за робоче місце і, відповідно, підвищенню конкурентоспроможності персоналу.

У процесі використання робочої сили починає активно застосовуватись технологія краудворкінгу (Crowdworking) – робота з використанням онлайн-

платформ, які забезпечують зв'язок між необмеженим колом організацій та індивідів через Інтернет і дозволяють потенційним замовникам та виконавцям знаходити один одного в глобальному просторі [86, с. 592]. Наприклад, у США багато підприємців-початківців використовують краудворкінг, тому що не бажають або не можуть утримувати фахівців для виконання певних завдань. Люди, які виконують роботу без зарахування до штату, за допомогою особистого комп'ютера, зветься “краудворкерами”. Однією з провідних німецьких платформ є clickworker.de, на якій вже працює понад мільйон краудворкерів.

Розрізняють такі види краудворкінгу: внутрішній (використовується всередині підприємства для управління своїми співробітниками за допомогою внутрішніх платформ) і зовнішній (транснаціональний). У першому випадку звичайні інструменти й процедури консультування, інформування та представлення на рівні керівних органів компаній (якщо такі є) можуть використовуватись для впливу на процес. Транснаціональний краудворкінг здійснюється поза компетенцією національних урядів, тому можна говорити про повну відсутність захисту працівників на законодавчому рівні [87, с. 259].

Краудворкери виконують мікрозавдання та отримують робочі мікромісця через онлайн-платформи для різних працедавців. Такими завданнями можуть бути: просування сайту, створення логотипу, категоризація даних, розшифровка аудіозаписів або навіть програмування. В Інтернеті поширені: копірайтинг (редагувати і писати тексти на замовлення); читання листів; серфінг (“клікати” чи реєструватися на чисельних сторінках Інтернету); анкетування; тестування ігор; консультування; гра на біржі тощо. Наприклад, краудворкінг часто застосовується для виконання перекладів, де текст розбивається на маленькі частини та розсилається усім бажаючим перекласти його за символічну платню.

Підприємства отримують легкий доступ до зовнішнього і внутрішнього аутсорсингу за допомогою оголошень для краудворкерів через Інтернет-платформи, а останні виконують (мікро)завдання чи надають (мікро)послуги, просто визнавши умови платформи [87, с. 258]. В результаті скорочуються час і витрати на процес виробництва. Передумовами для застосування краудворкінгу

є: уміння користуватися веб-браузером; доступ до Інтернету з персонального комп'ютера; 1–2 години вільного часу на день; проходження онлайн навчання для роботи; можливість працювати у зручний час. Оплата залежатиме від швидкості Інтернету і зусиль працівника. Недоліком краудворкінгу є те, що завдання, які пропонуються, зазвичай нудні і нецікаві, мають високу трудомісткість і низьку оплачуваність (в середньому 5–20 доларів на день) [85, с. 124].

Краудворкінг вносить суттєві зміни до організації робочого часу і робочого місця, а також умов праці, оплати праці тощо. Працівники самостійно планують робочий час і несуть відповідальність за свій професійний статус. Проте вони залишаються не захищеними від психосоціальних ризиків роботи на онлайн-платформах, адже при цьому не забезпечуються інституційні основи регулювання використання робочої сили трудовими договорами або, принаймні, трудовими відносинами. Платформи робочої сили суттєво впливають на зменшення заробітної плати, заохочуючи поширення практики демпінгу. Працівник залежить від рейтингу працедавця, який є непередбачуваним. Крім того, має місце структурна передача фірмами відповідальності і ризиків працівникові з нестійкою зайнятістю. Розвиток краудворкінгу може призвести до розширення незаконної праці, тіньової економіки та нової цифрової нестандартної зайнятості [87, с. 259]. А отже, його застосування потребує кардинального перегляду як системи організації праці виконавців, так і їх соціального захисту.

Зрештою, для розвитку персоналу, особливо під час виконання творчих нестандартних завдань, може застосовуватись інтелектуальний краудсорсинг – технологія інтелектуальної співпраці у соціальних мережах, що спрямовується на сумісне створення інтелектуального продукту на основі інтеграції неявних знань великої кількості осіб, взаємодія яких не має корпоративних, професійних, територіальних культурних, соціальних або інших обмежень [83, с. 26].

Для оцінювання персоналу пропонується застосовувати процедуру краудасесменту (Crowdassessment) – формування оцінки компетенцій працівників за результатами їх роботи на краудсорсингових платформах. До оцінювання залучається група експертів, що використовує систему методик –

анкети, тести, розв'язування кейсів, аналіз ситуацій тощо.

Таким чином, розглянуті крауд-персонал-технології можуть бути застосовані вітчизняними підприємствами у контексті адаптації до вимог цифрової економіки. Розроблений нами загальний алгоритм дій щодо прийняття відповідних рішень керівництвом підприємства наведено на рисунку 3.4.

Учасники краудсорсингових відносин отримують конкретні результати: на макроекономічному рівні – підвищення зайнятості; для підприємств – підвищення організаційної стійкості та ефективності роботи, скорочення часу на пошук кваліфікованого персоналу, зниження витрат на утримання персоналу; для краудворкерів – можливість самореалізуватися, здобути новий професійний досвід, оцінити свою готовність стати суб'єктом глобального цифрового ринку праці; для штатних працівників – можливість отримати ідеї ззовні для подальшого опрацювання, а також відчуття конкуренції з боку краудворкерів як імпульсу до підвищення власної компетентності.

За нашим переконанням, аут-технології можуть сприяти досягненню синергічного ефекту за рахунок оптимального комбінування переваг внутрішнього поділу праці (інсорсинг) та залучених зовнішніх ресурсів (аутсорсинг, краудсорсинг) (рисунок 3.5). Якщо аут-технології підібрані таким чином, що дозволяють 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 і призведе до негативного синергізму.

Таким чином, крауд-технології поступово стають невід'ємною частиною відносин між працівниками і працедавцями на цифровому ринку праці. Відповідно, мають трансформуватися системи управління персоналом підприємств, які під час виконання певних робочих завдань вдаються до послуг необмеженого кола осіб в Інтернет-мережі.

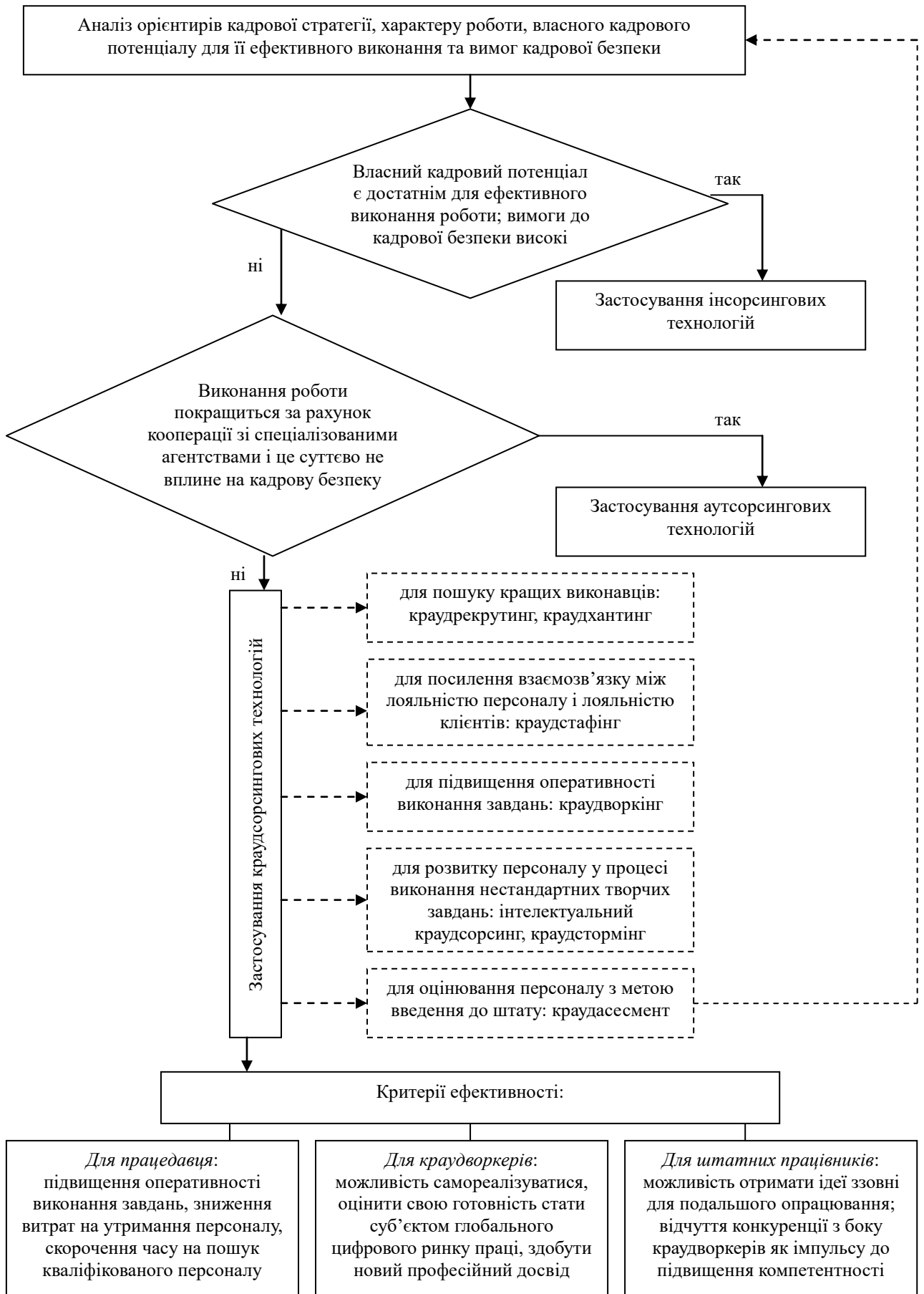


Рисунок 3.4 Алгоритм обґрунтування доцільності застосування крауд-персонал-технологій для забезпечення підприємства робочою силою
 Джерело: [81, с. 76]



Рисунок 3.5 Комбінація сорсингових технологій як передумова досягнення ефектів позитивного /негативного синергізму в процесі адаптації підприємства до трансформації відносин зайнятості на ринку праці

Джерело: [69, с. 262]

Поряд з певними перевагами (краудсорсинг привносить неочікувані інновації, дозволяє економити час і кошти, отримувати ефект синергії від інтеграції знань учасників з різних країн), ці технології призводять до хаосу у зв'язку з залученням непрофесіоналів, відсутністю трудового договору та механізмів контролю, непередбачуваністю мотивів поведінки учасників.

Запропонований нами алгоритм дій дає можливість приймати рішення про доцільність застосування крауд-технологій для забезпечення підприємства робочою силою з точки зору таких критеріїв, як орієнтири кадрової стратегії, рівень розвитку власного кадрового потенціалу, характер виконуваних завдань за ступенем їх трудомісткості і нестандартності, а також вимоги до кадрової безпеки.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети, в рамках магістерської роботи було виконане дослідження дієвих напрямів адаптації вітчизняних підприємств до трансформації відносин зайнятості на ринку праці України.

Сучасний ринок праці виступає як специфічна інституційна угода, що структурує взаємодії господарюючих індивідів на рівні всієї надскладної макроекономічної системи, визначає вибір ними певної моделі поведінки в умовах невизначеності і нелінійності економічного середовища. Кожного разу, коли економічна система опиняється у точці біфуркації, сучасний інституційно оформлений ринковий механізм здатний вивести її на одну з найефективніших траєкторій подальшого розвитку. Водночас, державне регулювання ринку праці постає як регулятивна підтримка процесу, що самоорганізується.

Домінування стандартних форм зайнятості є аналогом штучного утримання стану рівноваги, який заважає системі адаптуватися до нових вимог глобальної економіки та постіндустріального суспільства. Нова просторово-часова конфігурація економічного простору обумовлює зміни у співвідношенні попиту і пропозиції робочої сили, а також підходах до ціноутворення на ринку праці. Параметрами порядку на ринку праці починають виступати нестандартні (атипові) форми зайнятості, пов'язані передусім із самоорганізацією суб'єктів, збільшенням самостійності їхніх дій та відповідальності за якість трудового життя. Ці форми зайнятості дозволяють уникати жорсткої прив'язки до одного робочого місця, заохочують до поліваріантної кар'єри, провадження концепції "навчання упродовж життя", поширення інформації про можливості набуття конкурентних переваг.

Форми нестандартної зайнятості, запозиченої праці стають новими параметрами порядку на ринку праці як у мегасистемі, до якої інтегровані соціально-трудова відносини на усіх підприємствах-працедавцях. З огляду на це, набувають популярності аут-технології, які сприяють більшій відкритості

систем управління персоналом стосовно зовнішнього середовища, спонукаючи до налагодження співпраці з посередниками у купівлі-продажу робочої сили.

Завдяки ретельному вивченню власних сильних сторін і слабких місць керівництво підприємства може вдало комбінувати переваги інсорсингу та аутсорсингу (у стратегії косорсингу) з метою генерування ефекту синергізму.

Незважаючи на те, що, як показали експериментальні розрахунки, витрати на аутстафінг є досить високими, у перспективі вони можуть окупитися за рахунок підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості виготовлення продукції і подолання проблем плинності персоналу. Крім того, передача окремих технічних функцій служби персоналу на виконання аутсорсинговій компанії дозволить більше часу приділити питанням формування і впровадження сучасної стратегії управління персоналом.

Проведене дослідження дозволило з'ясувати специфіку застосування, переваги й недоліки даунсайзингу як однієї з технологій скорочення робочих місць під впливом змін на ринку і, відповідно, потреби перегляду масштабів виробництва, організаційної структури, кількості бізнес-процесів, стратегії фінансування тощо. Для того щоб даунсайзинг пройшов успішно, необхідно потурбуватися, щоб зменшення чисельності персоналу не вплинуло негативним чином на якісні показники кадрового складу. Зокрема, зберегти трудові відносини з працівниками можна шляхом застосування сучасних форм позикової праці (аутстафінг, лізинг персоналу) з перспективами повернення цих працівників до штату за умови покращення ситуації.

Також значні перспективи відкриває так звана цифрова зайнятість, яка дозволяє залучати до виконання окремих виробничих завдань широку Інтернет-аудиторію (без укладання трудового договору, на основі публічної оферти), що інколи приносить досить цікаві ідеї (до планетарного “мозкового штурму” часто приєднуються непрофесіонали, які пропонують нестандартні підходи до розв’язання проблем).

З іншого боку, при прийнятті рішення про внесення кардинальних змін до кількісно-якісних показників робочої сили підприємства слід керуватися не

лише суто економічними міркуваннями (на цьому критерії зроблено основний акцент в технології даунсайзингу), але й оцінювати соціальні наслідки – ймовірно погіршення соціально-психологічного клімату та іміджу підприємства як працедавця, виникнення стресових демотивуючих станів у працівників. Класичний даунсайзинг не передбачає виконання мотиваційних, антистресових або комунікаційних функцій, тому його варто доповнювати програмою аутплейсменту, наявність якої свідчить про соціальну відповідальність працедавця перед найманими працівниками і суспільством в цілому.

Особливістю аутплейсменту є сфера його поширення – не тільки на тих працівників, які підлягають скороченню, але й тих, хто залишається працювати, але може відчувати невпевненість у завтрашньому дні і спричинити потенційну (а можливо, і реальну) плінність з економічними втратами для підприємства. На макроекономічному рівні аутплейсмент розглядається як інструмент зниження рівня безробіття (шляхом гармонізації інтересів трьох сторін соціального партнерства – держави, найманих працівників і працедавців) і прискорення становлення в Україні соціально орієнтованої ринкової економіки.

Запропоновані алгоритми дій щодо застосування технології даунсайзингу та аутплейсменту в антикризовій стратегії управління персоналом дозволять керівництву підприємства більш обґрунтовано підходити до прийняття рішення про вибір певного інструментарію скорочення робочих місць стосовно різних трудових ситуацій та категорій працівників, що підлягають звільненню. Вивільнені завдяки даунсайзингу кошти доцільно, крім іншого, спрямовувати на удосконалення роботи з персоналом у майбутні періоди діяльності.

Таким чином, кадрова політика підприємства може бути ефективною лише за умови узгодження всіх її положень з сучасними тенденціями розвитку ринку праці, що означає досягнення компромісу між усіма його суб'єктами в питаннях працевлаштування і звільнення персоналу, організації робочого місця і робочого часу (у т. ч. відповідно до вимог цифрової зайнятості), створення належних умов та гідного рівня оплати праці для працівників з різними мотивами трудової поведінки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Косович Б., Дмитрук В. Ринок праці в умовах глобалізації. *Вісник Львівського університету. Серія: економічна*. 2014. Вип. 51. С. 376–383. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/viewFile/5951/5961> (дата звернення: 01.11.2022).
2. Сидоренко П.О. Вплив науково-технічного прогресу на розвиток ринку праці. *Інтелект XXI*. 2015. № 1. С. 92–98. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20395/1/4_Sydorenko.pdf (дата звернення: 01.11.2022).
3. Зоїдзе Д.Р. Сучасний ринок праці: вивільнення найманих працівників як чинник структурної невідповідності між попитом та пропозицією. *Проблеми економіки*. 2013. № 2. С. 59–65. URL: http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-2_0-pages-59_65.pdf (дата звернення: 01.11.2022).
4. Близнюк В.В. Український ринок праці: історичні виклики та нові завдання. *Український соціум*. 2016. № 3. С. 58–71. URL: <http://www.ukr-socium.org.ua/Arhiv/Stati/US-3-2016/58-71.pdf> (дата звернення: 01.11.2022).
5. Дружиніна В.В. Поняття “ринок праці”: ретроспектива і сучасність. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія “Економічні науки”*. 2014. № 3. Т. 2. С. 263–268. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3\(2\)_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3(2)_57) (дата звернення: 01.11.2022).
6. Павлюк Т.І. Соціально-економічна сутність ринку праці. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 13–16. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/02.pdf> (дата звернення: 01.11.2022).
7. Рубежанська В.О. Наукові підходи до визначення змісту категорії “ринок праці”. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 4 (2). С. 42–46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_4%282%29__10 (дата звернення: 01.11.2022).

8. Шаповалов В.В. Теоретичне дослідження категорій ринку праці. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 5. С. 122–125. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/5_ukr/21.pdf (дата звернення: 01.11.2022).

9. Лутай Л.А., Тюленев С.А. Особливості регулювання ринку праці України в умовах подолання системної кризи. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2015. № 3. С. 14–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2015_3_4 (дата звернення: 01.11.2022).

10. Мікловда В.П., Пітюлич М.І. Взаємозв'язок ринку праці з базовими сегментами ринкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія “Міжнародні економічні відносини та світове господарство”*. 2015. Вип. 2. С. 67–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2015_2_13 (дата звернення: 01.11.2022).

11. Рубежанська В.О. Вплив факторів зовнішнього середовища на сучасний ринок праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”*. 2016. Вип. 20. Ч. 2. С. 136–140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_20\(2\)_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_20(2)_36) (дата звернення: 01.11.2022).

12. Гнатенко І.А., Рубежанська В.О. Логіка впровадження інноваційних заходів на регіональний ринок праці в умовах його циклічного розвитку. *БізнесІнформ*. 2017. № 8. С. 110–115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_8_17 (дата звернення: 01.11.2022).

13. Сандугей В.В. Модифікація структури українського ринку праці під впливом глобалізації. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія “Економіка і право”*. 2010. Вип. 10. С. 52–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_018_2010_10_10 (дата звернення: 01.11.2022).

14. Терно А.В. Ринок праці України в умовах глобалізації економіки. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. Серія “Економіка”*. 2017. Вип. 17. С. 130–138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_eko_2017_17_16 (дата звернення: 01.11.2022).

15. Сотнікова О.В. Сучасний стан ринку праці в Україні та постіндустріальні мегатренди його якісної трансформації. *Економіка та держава*. 2014. № 5. С. 97–102. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2014/23.pdf (дата звернення: 01.11.2022).

16. Чувардинський В. Реалізація інноваційних перспектив на ринку праці України. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія “Економіка”*. 2015. Вип. 11 (176). С. 40–42.

17. 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: 12.11.2022).

18. 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”: зб. наук. пр. Харків: Право. 2012. № 1 (8). С. 121–129. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1892/1/Shevchenko_121.pdf (дата звернення: 12.11.2022).

19. Василик А.В., Царенко О.С. Сучасний стан та проблеми використання технологій запозиченої праці в Україні. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (1). С. 150–154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2%281%29__37 (дата звернення: 29.10.2022).

20. Бойченко В.С. Аутсорсинг в управлінні персоналом: сучасний стан. *Економіка розвитку*. 2014. № 2. С. 60–64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2014_2_13 (дата звернення: 29.10.2022).

21. 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: 29.10.2022).

22. 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: 29.10.2022).

23. 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/arhcrive/15/9.pdf> (дата звернення: 29.10.2022).

24. Мамчин М.М., Тунік-Чорна Т.В. Аутсорсинг як інструмент управління персоналом. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 64–69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_769_12 (дата звернення: 29.10.2022).

25. 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. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_17%282%29_10 (дата звернення: 29.10.2022).

26. 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/econrig_2015_1_12 (дата звернення: 29.10.2022).

27. Самолук Н.М., Юрчик Г.М. Аутсорсинг персоналу – новітній інструмент оптимізації витрат підприємств. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика: зб. наук. пр.* 2014. № 2. С. 117–123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_2_16 (дата звернення: 29.10.2022).

28. Шкода Т.Н. Тенденції розвитку аутсорсингу в управлінні персоналом підприємств. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. пр.* 2011. № 32. URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/396/384> (дата звернення: 29.10.2022).

29. Цимбалюк С.О. Використання аутсорсінгових технологій в управлінні персоналом. *Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*.

2007. Т. 2 (ч. II). С. 806–816. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/19670> (дата звернення: 29.10.2022).

30. 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. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevsg_2016_9_10 (дата звернення: 29.10.2022).

31. Костюк О.Д. Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія “Економічні науки”*. Полтава: ПДАА, 2013. Вип. 1 (6). Т. 1. С. 143–147.

32. 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: 29.10.2022).

33. 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. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_2/pdf/111-117.pdf (дата звернення: 29.10.2022).

34. Лобза А.В., Каширіна А.П. Шляхи подолання проблем виведення персоналу зі штату організації. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 785–788. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12_189 (дата звернення: 29.10.2022).

35. Ачкасова О.В. Організаційні та правові аспекти здійснення аутстафінгу в Україні. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 95–99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PeKon_2014_2_14 (дата звернення: 29.10.2022).

36. Грішнова О., Заїчко О. Особливості організації та оплати праці за аутстафінгової зайнятості. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 8. С. 10–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2014_8_4 (дата звернення: 29.10.2022).

37. 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. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_1/132-139.pdf (дата звернення: 29.10.2022).

38. Різник В.В. Перспективи використання аутстафінгу в управлінні проектами. *Молодий вчений*. 2016. № 1 (1). С. 142–146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_1%281%29__35 (дата звернення: 29.10.2022).

39. 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. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2011_4_11 (дата звернення: 29.10.2022).

40. Якимів А.І. Особливості використання аутстафінгу для забезпечення стабільного розвитку організацій. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.14. С. 397–405. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту_2012_22.14_69 (дата звернення: 06.11.2022).

41. Кухта К.О., Пономаренко В.О. Аутстафінг, аутсорсинг та крауд-технології у контексті трансформації бізнес-процесів. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 3. С. 553–557. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/91.pdf (дата звернення: 07.11.2022).

42. Хохлова І.В. Аутстафінг (виведення за штат) персоналу: проблематика та перспективи в сучасних економічних умовах України. *Український соціум*. 2013. № 4 (47). С. 140–150. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2013/10/140-150__no-4__vol-47__2013__UKR.pdf (дата звернення: 07.11.2022).

43. Дідух О.В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. 2012. № 739. С. 82–87. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/17256/1/14-82-87.pdf> (дата звернення: 07.11.2022).

44. Хитра О.В., Гуменюк Я.С., Чаплій А.В. Синергетична інтерпретація трансформації відносин зайнятості на ринку праці. *Економічні студії*. 2018. Вип. 2 (20). С. 188–195.

45. Кондрацька О.В. Формування довгострокового попиту на працю: синергетичний підхід. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія “Економічні науки”*. 2010. № 4 (2). С. 84–89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2010_4%282%29__19 (дата звернення: 07.11.2022).

46. Петрова І.Л. Синергетичний підхід до формування умов гідної праці на ринку праці України. *Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки*: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНЕУ, 2017. С. 137–139. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/21293/1/137-139.pdf> (дата звернення: 07.11.2022).

47. Яворська А.В. Формування системи ринку праці в сільському господарстві регіону. *Економіка АПК*. 2015. № 6. С. 108–114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2015_6_19 (дата звернення: 07.11.2022).

48. Гуменюк Я.С. Системно-синергетичний підхід до трактування змісту категорії «ринок праці». *Сучасні тенденції в економіці та управлінні*: зб. матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2017. С. 58–62.

49. Личковська М.Р. Трансформація поняття “стандартна зайнятість” у новій економіці. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 13. С. 28–32. URL: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/8.pdf> (дата звернення: 07.11.2022).

50. Легомінова С.В. Сучасний ринок праці України: проблеми та тенденції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 19. С. 39–43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_19_9 (дата звернення: 07.11.2022).

51. Руденко О.М. Пропозиції щодо розвитку нестандартних форм зайнятості в інноваційних сферах діяльності. *Економіка та держава*. 2017. № 3. С. 102–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_3_23 (дата звернення: 07.11.2022).

52. Каленюк І.С. Новітні тенденції у сфері зайнятості в Україні. *Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління*. 2012. № 1. С. 168–172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2012_1_23 (дата звернення: 07.11.2022).

53. Kalleberg A. Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work. *Annual Review of Sociology*. 2000. Vol. 26. p. 342.

54. Білик О.М. Нестандартна зайнятість: виклики сьогодення. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 296–300. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_49 (дата звернення: 07.11.2022).

55. Мамчур Т.С. Переваги й небезпеки відхилення від стандартних форм зайнятості на сучасному ринку праці. *Економічний потенціал сталого розвитку країни: сучасний стан, тенденції та проблеми відтворення*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Львів: ЛЕФ, 2017. Ч. 2. С. 31–35.

56. Гришкін В.О., Сімахова А.О., Перекопська Ю.С. Аналіз впливу глобалізації на зайнятість населення в Україні. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 40–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon_2016_3_6 (дата звернення: 07.11.2022).

57. Пастушенко О.О. Визначення поняття “нестандартні форми зайнятості”. *Вісник Донецького національного університету. Серія “Економіка і право”*. 2014. Вип. 1. С. 147–150.

58. Іванова Л.В., Никифорова В.Г. Застосування нестандартних форм зайнятості на сучасному ринку праці. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 2 (1). С. 109–115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_2\(1\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_2(1)_18) (дата звернення: 07.11.2022).

59. Жадан О.В. Причини та наслідки поширення нестандартної зайнятості на національному ринку праці. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 3. С. 117–124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2014_3_18 (дата звернення: 07.11.2022).

60. Ціжма Ю.І. Концепція флексік'юриті та нестандартні форми зайнятості: виклики сьогодення. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7. С. 197–202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_7_37 (дата звернення: 07.11.2022).

61. Чаплій А.В. Причини виникнення і перспективи розвитку нестандартних форм зайнятості на ринку праці України. *Економічний потенціал сталого розвитку країни: сучасний стан, тенденції та проблеми відтворення*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Львів: ЛЕФ, 2017. Ч. 2. С. 41–44.

62. Пастушенко О.О. Закордонний досвід нестандартних форм зайнятості у сфері соціально-трудових відносин. *Вісник Одеського національного університету. Серія "Економіка"*. 2013. Т. 18. Вип. 3 (3). С. 21–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_3%283%29__6 (дата звернення: 08.11.2022).

63. Василенко А.О. Сутність та особливості запозиченої праці. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 337–343. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_36 (дата звернення: 08.11.2022).

64. Галайда Т.О., Теницька Н.Б., Черногорська 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. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_3%281%29__13 (дата звернення: 08.11.2022).

65. Поліщук Л.М. Особливості застосування механізмів запозиченої праці в умовах поширення нестандартних форм зайнятості. *Аналіз сучасних підходів до ефективного використання потенціалу економіки країни*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Дніпро: НО «Перспектива», 2019. Ч. 2. С. 24–28.

66. Колот А. Трансформація інституту зайнятості як складова глобальних змін у соціально-трудовій сфері. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 8. С. 3–14.

67. Александрова С.А., Оболенцева Л.В. Нестандартні форми зайнятості: перспективи застосування на підприємствах туристської індустрії. *Комунальне господарство міст*: наук.-техн. зб. 2014. № 113. С. 335–340. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/37454/1/335-340%20CA.pdf> (дата звернення: 12.11.2022).

68. Поліщук Л.М. Особливості застосування аут-технологій в управлінні персоналом. *Наука та інновації як основні шляхи вирішення проблем модернізації економіки*: зб. тез наук. робіт учасників Всеукр. наук.-практ. конф. Одеса: ЦЕДР, 2019. С. 53–56.

69. Хитра О.В., Поліщук Л.М. Роль аут-технологій у пристосуванні системи управління персоналом підприємства до трансформації відносин зайнятості на ринку праці. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 2 (13). С. 256–265. URL: <http://rev.kpi.zp.ua/vypusk-2-13> (дата звернення: 08.11.2022).

70. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf (дата звернення: 08.11.2022).

71. Лаптев В. І. Використання аутплейсменту в контексті проблемно-орієнтованого менеджменту персоналу. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 24–25 березня 2016 р.). С. 209–211. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11843> (дата звернення: 26.11.2022).

72. Пашенко О.П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія “Економічні науки”*. 2014. № 3. С. 170–178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_3_27 (дата звернення: 24.11.2022).

73. Обиденнова Т.С. Даунсайзинг у системі менеджменту персоналу на підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28 (1). С. 183–187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28%281%29__39 (дата звернення: 24.11.2022).

74. Хитра О.В. Застосування технології даунсайзингу для реалізації стратегії управління персоналом підприємства. *Інтелект XXI*. 2020. № 2.

С. 114–121. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_2/22.pdf (дата звернення: 24.11.2022).

75. Ткач О.А. Аутплейсмент – сучасний спосіб звільнення персоналу. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3936> (дата звернення: 26.11.2022).

76. Зленко А. М. Аутплейсмент – мистецтво звільнення персоналу. *Економічний вісник університету*. 2014. Вип. 22 (1). С. 63–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu_2014_22%281%29__13 (дата звернення: 26.11.2022).

77. Бойко О. В., Довгань Л. Є. Застосування аутплейсменту: українські реалії та зарубіжний досвід. *Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. пр. молодих вчених*. 2015. Вип. 9. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/14351> (дата звернення: 26.11.2022).

78. Хитра О.В., Вихованчук М.В. Особливості застосування технології аутплейсменту в управлінні вивільненням персоналу. *Економічні студії*. 2020. № 1 (27). С. 205–212.

79. Шлапак Н.С., Шестакова Т.М. Управління скороченням персоналу як об'єктивна необхідність економічної стабільності організацій. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія “Економічні науки”*. 2010. Вип. 20. С. 41–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2010_20_11 (дата звернення: 26.11.2022).

80. Прохоровська С. А., Дяків О. П. Аутплейсмент як соціально-орієнтована технологія управління персоналом. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та доміанти розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 23–24 жовтня 2019 р.)*. Київ: КНЕУ, 2019. С. 255–257. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/2018/31266> (дата звернення: 26.11.2022).

81. Хитра О.В., Поліщук Л.М. Роль крауд-технологій у забезпеченні підприємства робочою силою. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 70–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_2_16 (дата звернення: 27.11.2022).

82. Червінська Л. П. Особливості зайнятості через цифрові платформи. *Цифрова економіка: зб. матеріалів II Нац. наук.-метод. конф. (Київ, 17–18 жовтня 2019 р.)*. Київ: КНЕУ, 2019. С. 742–746.

83. Марченко О. С. Теоретичні аспекти інтелектуального краудсорсингу як технології інтеграції знань. *Вісник Національного університету “Юридична академія України імені Ярослава Мудрого”. Серія “Економічна теорія та право”*. 2013. № 2. С. 23–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2013_2_4 (дата звернення: 30.11.2022).

84. Полторац К. А., Зозульов О. В. Застосування крауд-технологій в маркетинговій діяльності підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України “КПІ”*. 2014. № 11. С. 422–429. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/11872/1/66.pdf> (дата звернення: 30.11.2022).

85. Драган О. І. Сучасні технології управління і використання персоналу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. Т. 21. № 6. С. 117–125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2015_21_6_16 (дата звернення: 30.11.2022).

86. Плікус І. Й. Підприємництво та самостійна зайнятість в цифровій економіці: стан, проблеми та нові можливості. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 591–595. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/76558/1/pidpriemnistvo_Plikus.pdf (дата звернення: 30.11.2022).

87. Червінська Л. П. Загрози розвитку краудворкінгу. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 23–24 жовтня 2019 р.)*. Київ: КНЕУ, 2019. С. 257–260. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/2018/31267> (дата звернення: 30.11.2022).

ДОДАТОК А

ОРІЄНТОВНА СТРУКТУРА ЗАПИТУ ДЛЯ ОТРИМАННЯ ПОПЕРЕДНЬОЇ ІНФОРМАЦІЇ ПРО КОМПАНІЮ-ПРОВАЙДЕРА З НАДАННЯ АУТСТАФІНГОВИХ ПОСЛУГ

1. Досвід роботи аутстафінгової компанії на ринку праці України

2. Структура аутстафінгової компанії

3. Короткий опис робіт, які виконувала аутстафінгова компанія для попередніх клієнтів

4. Конкурентні переваги, які може запропонувати аутстафінгова компанія

5. Попередня інформація про вартість аутстафінгової послуги

6. Чи будуть корисними досвід і ресурси організації-замовника?

7. Які види та форми навчання й консультаційні послуги пропонує аутстафінгова компанія?

8. Методи забезпечення гнучкості у стосунках з замовником

9. Яким чином буде враховуватись та забезпечуватись потенційне зростання бізнесу замовника?

10. Кількісні показники, які характеризують діяльність аутстафінгової компанії на ринку за останні три роки

11. Інформація про компетентність співробітників аутстафінгової компанії

12. Дані про страхування професійної відповідальності

13. Інформація про контракти, розірвані з ініціативи замовників, та причини припинення співробітництва

14. Дані про замовників, до яких можна звернутись за відгуками
