

УДК 331.108.24:004[37.015.6]

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.6>**Дашко І.М.**

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління персоналом і маркетингу
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5784-4237>

НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті детально досліджено та проаналізовано сутність особливостей організації таких сучасних форм організації трудових відносин, як аутстафінг, аутсорсинг та лізинг персоналу, їхні відмінності, переваги та недоліки, можливості застосування в сучасних умовах функціонування української економіки з урахуванням цифрового вектору розвитку HR-менеджменту. Установлено, що в нашій країні ці види трудових взаємовідносин лише починають розвиватися, незважаючи на значний світовий досвід у цій сфері. Виявлено, що перепонами для активного впровадження в практику управління персоналу саме аутстафінгу є недоліки в трудовому законодавстві, вирішення яких потребує врегулювання на державному рівні. Проаналізовано методи і напрями діджиталізації процесів управління персоналом, що в комплексі з новітніми методами організації трудових відносин дасть змогу вітчизняним підприємствам підвищити свої ефективність та конкурентоспроможність.

Ключові слова: цифрова економіка, аутстафінг, аутсорсинг персоналу, лізинг персоналу, діджиталізація управління персоналом.

Постановка проблеми. Прискорені інформаційні перетворення, що відбуваються у розвитку суспільства, посилення глобалізаційних процесів та проникнення інформаційних технологій у всі сфери сучасного життя вимагають від підприємництва використання новітніх методів і технологій управління, у тому числі і в управлінні персоналом, адже роль цього компонента в конкурентоспроможності підприємства в останні роки має тенденцію до зростання. Сучасний бізнес висуває високі вимоги до якості продуктів, постійного розширення та підвищення ефективності операційної діяльності, що потребує більш глибокого фокусування на основних бізнес-процесах компанії. Одним зі шляхів вирішення цього завдання є залучення ефективних методів організації трудової діяльності підприємства шляхом передачі на аутсорсинг непрофільних видів діяльності або залучення профільних спеціалістів для виконання особливих видів робіт через аутстафінг. При цьому автоматизована організація управління даними процесами надає сучасному підприємству більших переваг порівняно з конкурентами. У зв'язку із цим виникає потреба у розробленні стратегії цифрових трансформацій системи управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням особливостей організації, переваг та недоліків, перспектив поширення у вітчизняній практиці господарювання альтернативних технологій організації трудових взаємовідносин, таких як аутстафінг, аутсорсинг та лізинг персоналу, присвячували свою увагу такі вітчизняні дослідники, як Н.М. Матвійчук [6], Г.П. Домбровська, І.О. Геращенко [8], Н.І. Гавловська, Ю. Якимець [9], О.В. Ачкасова [10], О.О. Когут [11], К.О. Кухта, В.О. Пономаренко [12], С.І. Данило, А.І. Данило [13] та ін. Специфіку трансформації сфери управління людськими ресурсами підприємства на основі впровадження новітніх інформаційних технологій досліджували О.О. Павленко, І.О. Максименко, Є.В. Лапін, В.О. Касьяненко [1], Н.П. Беяцький,

А.А. Подупейко [2], В. Медведєва [3], С.В. Тютюнникова, О.А. Фрідман [4], Д.Ю. Бережницький [14], В.С. Куйбіда, О.М. Петрос, Л.І. Федулова, Г.О. Андрощук [15], В.М. Жуковська [16] та ін. Але моделі інноваційного управління персоналом, формуванню та функціонуванню яких в умовах цифровізації економіки притаманна певна специфіка, ще не отримали належного рівня наукового аналізу та узагальнення. Саме тому дослідження ефективності впровадження та автоматизації новітніх методів управління персоналом з урахуванням специфіки вітчизняного бізнес-середовища є актуальним завданням, що потребує усебічного вивчення і деталізації.

Мета статті полягає у розкритті сутності, переваг та недоліків, перспектив впровадження та методів діджиталізації інноваційних методів управління персоналом на вітчизняних підприємствах, пов'язаних із сучасним етапом цифровізації економіки.

Виклад основного матеріалу. Загально визнаним феноменом сучасного етапу суспільного розвитку є формування цифрової економіки та цифровізації всіх сфер людського життя. У результаті Четвертої промислової революції сформована цифрова економіка стає основним чинником забезпечення конкурентоспроможності національних економік, надає можливості для розвитку й удосконалення людських ресурсів, стимулює позитивну динаміку інноваційно-креативного вектору розвитку економіки та соціуму.

Цифрова економіка викликає радикальний характер змін бізнес-середовища, що, своєю чергою, ставить перед сучасним підприємством завдання впровадження у свою діяльність новітніх методів, форм і технологій організації процесів управління, у тому числі й у сфері людського капіталу. Адже, як засвідчують дослідники О.О. Павленко, І.О. Максименко, Є.В. Лапін, В.О. Касьяненко [1], саме процеси управління персоналом пропонують переосмислення шляхів роботи на всіх рівнях бізнесу, усунення непотрібних

дій та пошуку більш ефективних способів функціонування підприємства.

У праці Н.П. Беляцького та А.А. Подупейко [2] розглядаються особливості цифрових трансформацій у сучасних процесах управління персоналом. Так, автори зазначають, що процес цифрової трансформації визначається одним із найважливіших чинників забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку як окремих організацій, так і національної економіки загалом. Через цифрову трансформацію досягається підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання за допомогою цифрових перетворень у сфері економічних відносин, зокрема у системі управління трудовими ресурсами.

В. Медведєва [3] зазначає, що сьогодні запровадження новітніх технологій у сфері діяльності людини неможливо уявити без використання комп'ютерної та іншої телекомунікаційної техніки, що вимагатиме внесення радикальних змін у процес підготовки їх користувачів для забезпечення фіксування, обробки, зберігання та передачі інформації. Інструментами цифрової трансформації, що дадуть змогу інноваційному бізнесу стати частиною бізнес-системи, є цифрові платформи, використання яких стає рушійною силою як зростання внутрішнього продукту країни, так і реальної доданої вартості.

Багато авторів сходяться на думці про те, що цифровізація економіки вимагає і змін форм організації управлінських процесів сучасного бізнесу, використання нових методів і моделей управління. Так, С.В. Тютюнникова та О.А. Фрідман [4] доводять необхідність запровадження інноваційних бізнес-моделей, до яких відноситься сполучення традиційного функціонального та сучасного процесного підходів до структуризації та визначення чинників розвитку бізнесу. За процесним підходом, який сьогодні отримує все більше визнання, бізнес – це сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, що є «потокami роботи» на підприємстві та являють собою упорядковану послідовність дій (робіт) від моменту ініціації та постановки завдання до його виконання.

Велике значення у процесі цифрової трансформації бізнесу надається трудовим ресурсам та методам їх управління як одному з найважливіших напрямів успішного функціонування будь-якого підприємства. Трансформація систем управління людськими ресурсами відбувається швидкими темпами, що вимагає заміни традиційних методів найму, утримання та розвитку найкращих співробітників на інноваційні інструменти HR-менеджменту. До них, зокрема, належать такі перспективні форми організації трудових відносин, як аутстафінг, аутсорсинг та лізинг персоналу. Варто розглянути сутність, відмінності, переваги та недоліки цих методів організації праці, а також перспективи їх використання у вітчизняній практиці управління персоналом [5].

Як засвідчує Н.М. Матвійчук [6], ідея залучення ресурсів спеціалізованої фірми на вирішення завдань організації далеко не є новою. Вони разом із механізмом реалізації з'явилися в економічній теорії поряд із формуванням понять розподілу праці, спеціалізації та кооперації. Однак саме в умовах економічної глобалізації поділ праці та виробнича кооперація у світовому

масштабі дають абсолютно нові можливості для застосування добре відомих принципів організації виробничої діяльності та управління нею.

Сьогодні аутстафінг, аутсорсинг і лізинг персоналу є нехарактерними формами зайнятості, і в українському законодавстві, на жаль, відсутні норми і правила регламентування надання даних послуг. Існує лише класифікація аутстафінгу Податковим кодексом як «послуга з надання персоналу», а згідно зі ст. 36 Закону України «Про зайнятість», – як «наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні у інших роботодавців» [7].

У силу відсутності чітких законодавчих формулювань аналізовані методи організації трудових процесів по-різному тлумачаться і вітчизняними дослідниками у сфері HR-менеджменту. Зокрема, Г. Домбровська та І. Герашенко [9] сутність понять аутстафінгу та аутсорсингу персоналу ототожнюють, а такі автори, як Н. Гавловська, Ю. Якимець [9], О.В. Ачкасова [10], стверджують, що лізинг персоналу та аутстафінг є, по суті, однаковими явищами. Але, незважаючи на розбіжності у визначенні цих понять у вітчизняній практиці, світовий досвід їх запровадження дає змогу сформулювати їх сутність та відмінності.

Так, О.О. Когут [11] надає таке визначення аутстафінгу: «Це оренда спеціаліста, що працює в компанії-підряднику (аутстафер) для роботи на проєкті в компанії-замовнику, виведення співробітника за штат компанії-замовника та оформлення його в штат компанії-підрядника. Під час оформлення послуг аутстафінгу найманий спеціаліст є частиною команди клієнта поряд з іншими членами команди, його робота регулюється менеджерським складом. При цьому клієнт платить компанії-підряднику за послуги аутстафінгу за контрактом, а він, своєю чергою, платить зарплату фахівцю».

К.О. Кухта та В.О. Пономаренко [12] визначають, що основна мета аутстафінгової послуги – це вирішення питань, пов'язаних з оптимізацією штатного розкладу та оперування бюджетом компанії, а також зниженням ризиків, пов'язаних із рішенням трудових спорів. До основних завдань аутстафінгу автори відносять:

- удосконалення економічної моделі діяльності підприємства;
- оптимізацію управління людськими ресурсами за відсутності необхідних ресурсів власних відділів роботи з персоналом, бізнес-процесів відділу по роботі з персоналом та організації у цілому;
- зменшення навантаження на кадрову службу та бухгалтерію підприємства, адміністративного та фінансового навантаження на компанію за збереження безпосереднього керівництва співробітниками;
- зниження ризиків виникнення страхових та інших непередбачених випадків із персоналом, зняття з підприємства зобов'язань за трудовими суперечками зі співробітником [12].

Н.М. Матвійчук [6] зазначає, що аутстафінгова організація бере на себе повну юридичну відповідальність за персонал, включаючи ведення кадрового діловодства й бухгалтерії, виплату заробітної плати з відрахуванням зборів до соціальних фондів, прийом на роботу, звільнення, вирішення трудових спорів тощо,

оформлення щорічних відпусток, лікарняних листів, відраджень, здійснення соціального і медичного страхування. У суму оплати аутстафінгових послуг включаються: заробітна плата кожного співробітника, податок із доходів фізичних осіб, єдиний соціальний внесок, а також комісія за послуги аутстафера.

Згідно зі ст. 39 Закону України «Про зайнятість», роботодавці, які наймають працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця, зобов'язані виплачувати працівникові заробітну плату в розмірі, не нижчому, ніж розмір мінімальної заробітної плати та заробітної плати, яку отримує працівник у роботодавця за виконання такої самої роботи [7].

Схематично взаємовідносини між компанією, аутстафінговим персоналом та підрядником з аутстафінгу показано на рис. 1.

С.І. Данило та А.І. Данило [13] зазначають, що до аутстафінгу переважно вдаються компанії, чисельність персоналу яких не менше ніж 100 осіб. Також послуга популярна серед західних стартапів, які бажають без зайвої тяганини отримати потрібні їм для розвитку специфічних експертів, яких важко знайти іншим способом. Найчастіше за штат виводяться секретарі, дизайнери, перекладачі, маркетологи, ІТ-фахівці.

Що стосується аутсорсингу персоналу, то він передбачає залучення позаштатних співробітників до виконання непрофільних функцій компанії. Як свідчать К.О. Кухта та В.О. Пономаренко [12], найчастіше аутсорсинг використовується для найму співробітників на базові роботи, що не вимагають високої кваліфікації. Найпопулярніші приклади аутсорсингу: ІТ-підтримка, кол-центри, охорона, кур'єрські служби, прибирання. Приклад аутсорсингу можна спостерігати у роботі ІКЕА. Компанія організовує роздрібний бізнес, а всі інші послуги та бізнес-процеси винесені на аутсорсинг. ІКЕА практично не має власного виробництва, при цьому співпрацюючи з понад 2 000 перевірених постачальників. Щодо логістики, то й тут компанія делегувала ці функції сторонній фірмі.

Також варто звернути увагу на такий вид HR-технологій, як лізинг персоналу. О.О. Когут [11] зазначає, що за лізингу персоналу співробітники однієї фірми тимчасово залучаються до роботи у іншій компа-

нії для виконання конкретного проекту. Грубо кажучи, лізинг – це своєрідна «оренда» персоналу однією компанією в іншої. Об'єктами лізингу найчастіше виступають висококваліфіковані співробітники з вузькою спеціалізацією, наприклад розробники програмного забезпечення, менеджери, дизайнери.

Між аутстафінгом та лізингом персоналу існують суттєві розбіжності, незважаючи на їх видиму схожість. Так, Н.М. Матвійчук [6] зазначає, що за лізингу співробітники постійно знаходяться у штаті компанії-провайдера, тобто лізинг являє собою оренду персоналу. У випадку з аутстафінгом поки співробітники потрібні певному підприємству, вони знаходяться у штаті аутстафінгової компанії, як тільки потреба в них зникає, їх просто звільняють. Отже, лізингом таку процедуру називати необґрунтовано, оскільки працівників виводять зі штату підприємства. За використання аутсорсингу купується певна послуга, а не праця конкретних спеціалістів.

Основні відмінності між аутсорсингом, аутстафінгом та лізингом персоналу наведено в табл. 1.

У результаті порівняння аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу персоналу стає зрозумілим, що аутсорсинг та лізинг є найбільш підходящими варіантами для тієї компанії, яка за певних обставин не планує розширення штату співробітників, але має потребу в додаткових трудових ресурсах для виконання певних професійних функцій, що не є компетенціями працюючих на визначений момент робітників.

Багато авторів сходяться на думці про те, що аутстафінг є зручним інструментом найму персоналу для роботодавця, цінність якого тим вище, чим більша кількість працівників виводиться на зовнішні роботи. Так, Н.І. Гавловська та Ю. Якимець [9] зазначають, що зниження тимчасових витрат на залучення та обслуговування персоналу веде до зменшення вартості кожної людино-години роботи працівників підприємства, що призводить до зменшення собівартості продукції і, як наслідок, до збільшення фактичного прибутку. Ось чому аутстафінг успішно практикується у Японії та США вже понад 50 років.

Водночас використання аутстафінгу несе певні ризики для найманих працівників, оскільки пропозиція працевлаштування через іншу компанію викликає сум-

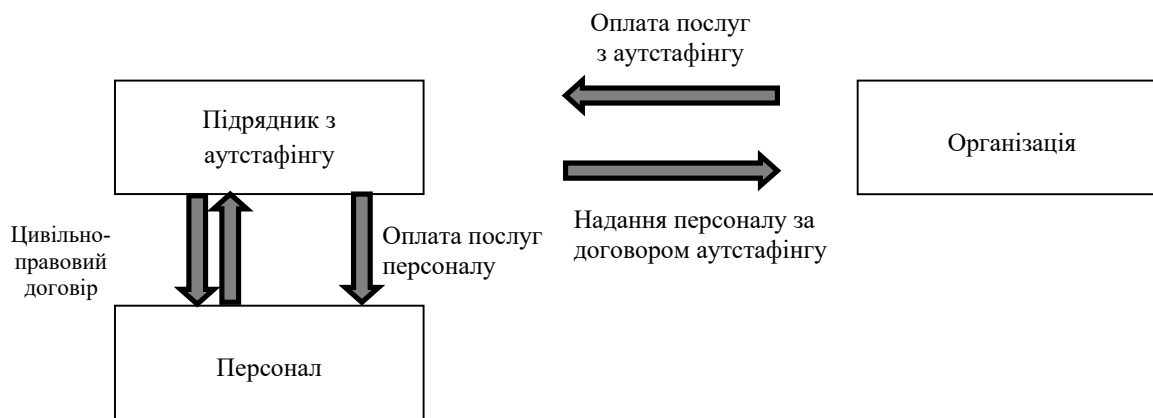


Рисунок 1 – Схема організації аутстафінгу

Джерело: розроблено на основі [6; 8; 10]

Таблиця 1 – Порівняння атсорсингу та аутстафінгу персоналу

Умови	Аутсорсинг	Аутстафінг	Лізинг
Предмет співробітництва	Передача функцій та робіт спеціалізованій організації	Переведення співробітника до фірми-аутстафера з його оформленням у штат	Залучення працівників однієї компанії для виконання певного виду робіт іншою компанією
Термін дії договору	Без обмежень	До дев'яти місяців	На строк виконання робіт
Умови оплати праці	За домовленістю сторін	Не гірше, ніж у штатних співробітників компанії-аутстафера на аналогічній посаді	Відповідно до вартості визначених робіт
Документальне оформлення	Договір про надання оплачуваних послуг	Додаткова угода до контракту або трудового договору із занесенням до трудової книжки	Договір на виконання робіт або надання оплачуваних послуг
Нешасні випадки зі співробітниками	Досліджує компанія-виконавець	Досліджує компанія-замовник	Досліджує компанія-виконавець
Відповідальність за невиконання заробітної плати	Фірма-виконавець	Субсидіарна відповідальність	Фірма-виконавець

Джерело: складено на основі [6; 11; 12]

ніви у працівників. О.В. Ачкасова [10] акцентує увагу на тому, що за наявності існування значної кількості загроз аутстафінгу для найманих працівників українські профспілки негативно ставляться до цього явища, як і до будь-яких інших нетипових форм зайнятості. Це пов'язано з низькою можливістю захисту працівника, неможливістю визначити, до кого адресувати вимоги через наявність фактичного та юридичного роботодавців.

Переваги та недоліки аутстафінгу як для роботодавців, так і для аутстаферів представлено в табл. 2.

Щоб мінімізувати ризики для замовника та компанії-аутстафера та уникнути юридичної відповідальності, С.І. Данило та А.І. Данило [13] рекомендують звертати увагу на оформлення договорів:

- оформляти первинну документацію;
- акцентувати увагу на укладанні договорів замовника та компанії-аутстафера;
- стежити за тим, щоб у договорах відображалися реальні послуги чи роботи;
- правильно оформляти внутрішні документи контрагента;
- роз'яснювати персоналу процеси аутстафінгу;
- ураховувати та дотримуватися вимог українського законодавства про обмеження аутстафінгу.

За кордоном аутстафінг уже давно завоював увагу роботодавців та великих компаній, і саме цьому типу взаємодії з персоналом вони надають найбільшу перевагу. Але в Україні аутстафінг лише починає отримувати популярність. При цьому в кризові періоди, коли перед підприємством гостро постають завдання економії на скороченні персоналу зі збереженням обсягу обов'язків. Саме тому в нашій країні обсяги ринку аутстафінгу з 2016 р. зростають у середньому на 40–45% щорічно.

За даними дослідження попиту на послуги аутстафінгу, проведеного групою компаній Promotion Staff, 60% великих міжнародних та національних компаній в Україні користуються або коли-небудь користувалися послугами аутстафінгу, 30% – ніколи не вдавалися до аутстафінгу і не мають наміру користуватися цією послугою надалі, 10% – ніколи не користувалися, але мають намір скористатися працевлаштуванням персоналу за моделлю аутстафінгу [13].

Цифрові трансформації економіки призвели до переосмислення функцій управління людськими ресурсами на оперативному і стратегічному рівнях. В.С. Куйбіда, О.М. Петров, Л.І. Федулова, Г.О. Андрощук [15] зазначають, що в сучасну епоху інновацій передові технології (хмарні технології, розвиток засобів збирання й аналізу Big Data, 3D-друк, штучний інтелект та ін.) радикально змінюють цілі галузі економіки й суспільство у цілому. Використання цих технологій відкриває нові можливості для економічного процвітання і, відповідно, мобілізує людський капітал.

Як визначено у праці Д.Ю. Бережницького [14], цифровізація економіки надає потужний інструментарій для підвищення якості управління людськими ресурсами підприємств. Цей процес спрямований на створення зручного цифрового середовища, головною метою якого є скорочення ресурсних витрат та підвищення результативності трудової діяльності. При цьому в епоху цифрових технологій HR-фахівець має володіти такими компетенціями, як уміння вести ділову розмову та переписку, критично аналізувати інформацію, що включає не тільки аналітичний склад розуму, а й інтелектуальну та емоційну гнучкість, уміння вислуховувати, роботу в режимі багатозадачності, вирішення складних проблем, уміння взаємодіяти і вести переговори, аналіз і оптимізацію своєї діяльності з метою збільшення продуктивності в умовах швидкоплинного середовища. Більшість міжнародних компаній вимагає від кадрових підрозділів візуалізації даних у реальному часі, аналітичних висновків про доходність інвестицій у персонал (ROI), щоб ув'язати навчання і розвиток для виміру продуктивності праці.

Ураховуючи ці аспекти та думку дослідників, зокрема Н.П. Беляцького, А.А. Подупейко [2] та В.М. Жуковської [16], стратегію цифрової трансформації в системі управління персоналом необхідно реалізовувати в розрізі п'яти основних напрямів:

- *цифрова трансформація рекрутингу*: використання соціальних мереж для пошуку нових співробітників, аналітика та когнітивні методи найму, використання автоматизованих систем рекрутингу (найму), застосування технологій, що надають можливість дистанційного проходження співбесід;

Таблиця 2– Переваги та недоліки аутстафінгу

Переваги аутстафінгу	Недоліки аутстафінгу
Для компанії-роботодавця та її працівників	
Скорочення витрат утримання персоналу	Відсутність єдиного координатора аутстафінгового персоналу з боку аутстафінгової агенції, часта зміна координаторів, як результат – відсутність чіткого контролю
Передача юридичної відповідальності за персонал на аутстафінгову компанію	Менше стабільності для співробітників, їх простіше і швидше звільнити, якщо вони не затребувані
Підвищення мотивації та ефективності роботи аутстафінгового персоналу	Неврегульованість питання оформлення на законодавчому рівні, побоювання в оформленні договору
Для компанії-аутстафера	
Збільшити витрати, що відображаються у бухгалтерському балансі (і як наслідок – знизити податки на прибуток)	Професійні та особисті якості аутстафінгового персоналу (особливо коли йдеться про масовий підбір) не завжди відповідають очікуванням компанії-замовника
Зменшити витрати на обслуговування штатних працівників, на канцелярію, обладнання, програмне забезпечення, витратні матеріали	Працевлаштування за моделлю аутстафінгу поза штатом компанії може бути бар'єром для нових співробітників під час прийому на роботу.
Забезпечити гнучкість у керуванні персоналом. Кількість робочої сили відповідає реальному обсягу роботи	Ризик зниження швидкості закриття вакансій
Полегшення завдання пошуку цінних кадрів	Можливість фінансових утрат через співробітництво з недобросовісним агентом
Зменшити адміністративне та фінансове навантаження на компанію за збереження безпосереднього керівництва працівниками	
Зменшити ризик виникнення страхових та інших непередбачених випадків із персоналом.	
Зняття з компанії зобов'язання щодо трудових спорів зі співробітниками	
Виключення можливості виникнення трудових спорів	

– *цифрова трансформація навчання та розвитку персоналу*: можливість швидко набувати нових навичок та знань, самостійно визначати умови навчання, розроблення бази відкритих освітніх ресурсів, активізація використання мобільних пристроїв та додатків;

– *цифрова трансформація управління персоналом*: впровадження технологій на основі штучного інтелекту з метою забезпечення аналітики процесу та результатів навчання, прогнозування успішності співробітників шляхом аналізу результатів співбесід, визначення потреб організації в навчанні співробітників, застосування хмарних технологій для ефективної організації мережевих ресурсів, заміна паперового документообігу електронним, розроблення інформаційних платформ аналізу продуктивності праці та ступеня залучення співробітників організації;

– *впровадження у людський потенціал підприємства цифрових трудових ресурсів (advanced analytics)*: використання нових практик управління, культури інновацій та синхронізації управління Big Data, підвищення ІКТ-компетентності співробітників HR-відділу, які реалізують політику у сфері навчання та підвищення кваліфікації працівників організації;

– *впровадження цифрових робочих місць*: використання внутрішніх баз даних для пошуку та обміну інформацією з різних проектів, розроблення інтегрованої платформи, що базується на досвіді співробітників, забезпечення зворотного зв'язку між співробітниками та керівництвом компанії, надання співробітникам можливості віддаленої роботи (рис. 2).

Сьогодні існує велика кількість прикладних додатків, що дають змогу компаніям своєчасно отримувати

необхідну інформацію та забезпечувати обмін нею з колегами. Приклади таких додатків наводить В.М. Жуковська [16]:

1. Resume Matching – знаходить у базі найбільш відповідного кандидата, зробивши запит на відповідну вакансію.

2. Job Standardization – дає можливість знайти вакансію з уже існуючою посадовою інструкцією, назвою, зарплатою.

3. Employee Flight Risk Prediction – прогнозує можливий відхід співробітників з організації.

4. Conversational AI Platform – надає автоматизованих помічників для вирішення питань.

Варто зазначити, що впровадження цифрових технологій у HR-сферу має неоднозначний характер. З одного боку, існують значні переваги цифровізації управління персоналом, зокрема оптимізація робочих процесів, позбавлення колективу працівників від рутинних завдань, систематизація та консолідація інформаційної бази підприємства, забезпечення об'єктивності та доступності наявної інформації, вдосконалення внутрішньої системи комунікації підприємства, підвищення мотивації працівників. Але водночас існують певні складнощі та недоліки HR-автоматизації, зокрема значна вартість впровадження інноваційних інформаційних систем і технологій, завеликі сподівання стосовно результатів впровадження HR-автоматизації, що не завжди виправдовують себе, складність налаштування систем та можливість виникнення при цьому технічних помилок, несприйняття працівниками та кандидатами інноваційних впроваджень через наявність психологічних бар'єрів тощо. Але, незважаючи на



Рисунок 2 – Основні аспекти цифровізації системи людського потенціалу сучасного підприємства

Джерело: складено на основі [2; 3; 16]

наявні недоліки, безперечно, розвиток і впровадження діджиталізації процесів управління персоналом здатне значно підвищити конкурентні переваги підприємства, надаючи можливість активного розвитку та актуалізації власної діяльності.

Висновки. Отже, сучасні тенденції діджиталізації бізнесу вимагають від підприємств, що бажають перемогти в конкурентній боротьбі, швидкої адаптації, впровадження новітніх методів і технологій управління людськими ресурсами. Тому використання ресурсозберігаючих методів організації праці, автоматизація всіх сфер HR-капіталу та менеджменту надають беззаперечні переваги тим, хто обґрунтовано і виважено впроваджує ці методики у свою діяльність. Зокрема, досліджені у статті послуги аутстафінгу, аутсорсингу та лізингу персоналу є доволі зручними та перспективними для роботодавців та тих працівників, що розуміють їх ризики, перспективи і вміють орієнтуватися в особливостях організації трудових взаємовідносин. І хоча дані

технології не врегульовані на законодавчому рівні в нашій державі, проте вони є ефективним інструментом для оптимізації бізнес-процесів підприємств за рахунок скорочення регулярного штату, зниження витрат на персонал, підвищення мотивації працівників, що доводить світова практика економічно розвинених країн. Поєднання новітніх технологій організації трудових взаємовідносин із передовими інструментами інформаційно-цифрових технологій дасть змогу досягти підприємствам глибоких змін у структурі та характері систем управління трудовими ресурсами, що, своєю чергою дасть змогу підвищити їх цифрову активність на всіх рівнях соціально-економічної системи держави у взаємодії та розвитку. Основний акцент для формування цифрового середовища організації потрібно робити на створенні цифрової системи управління персоналом та автоматизації його навчання і розвитку, організації цифрового робочого місця з акцентом на мережево-комунікаційні аспекти.

Список використаних джерел:

1. Аналіз ефективності роботи персоналу як елемент бізнес-процесу підприємства / О.О. Павленко, І.О. Максименко, Є.В. Лапін, В.О. Касьяненко. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 1. С. 77–81.
2. Беляцкий Н.П., Подупейко А.А. Цифровые трансформации управления персоналом. *Вестник Белорусского государственного экономического университета*. 2019. № 4(135). С. 24–30.
3. Медведева В. Новітні технології як важливий чинник у розвитку інформаційного суспільства. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського*. 2017. Вип. 46. С. 345–357.
4. Тютюннікова С.В., Фрідман О.А. Трансформації інноваційного підприємництва в умовах становлення цифрової економіки. *Економічна теорія та право*. 2020. № 2(41). С. 26–47.
5. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 9. С. 37–41.
6. Матвійчук Н.М. Аутстафінг: стан та проблеми впровадження в Україні. *Інноваційна економіка*. 2015. № 5(60). С. 33–37.
7. Закон України від 10.07.2012 № 5067-VI «Про зайнятість населення». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.
8. Домбровська Г.П., Геращенко І.О. Аутстафінг в управлінні персоналом. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ»*. 2010. № 62. С. 15–22.

9. Гавловська Н.І., Якимець Ю. Проблеми та перспективи застосування аутстафінгу в Україні. *Матеріали міжнародної Інтернет-конференції «Динаміка наукових досліджень»*. 2013. URL: <https://www.businesslaw.org.ua/outstaffing-in-ukraine/>.
10. Ачкасова О.В. Організаційні та правові аспекти здійснення аутстафінгу в Україні. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 95–99.
11. Когут О.О. Аутстафінг, аутсорсинг, лізинг персоналу: співвідношення понять та проблеми правового регулювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 2. Т. 2. С. 52–55.
12. Кухта К.О., Пономаренко В.О. Аутстафінг, аутсорсинг та крауд-технології у контексті трансформації бізнес-процесів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 553–557.
13. Данило С.І., Данило А.І. Аутстафінг як інновації в управлінні персоналом на підприємстві. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2020. Т. 1. № 5(37). С. 33–40.
14. Бережницький Д.Ю. Цифровізація управління людськими ресурсами підприємств. *Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки*. Житомир: Житомирська політехніка, 2020. С. 421–425. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/12.-ekonomichni-nauky-innovatsiyi-v-ekonomitsi-problemy-rozvytku-tyfrovoyi-ekonomiky.pdf>.
15. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналітична записка / В.С. Куйбіда, О.М. Петроє, Л.І. Федулова, Г.О. Андрощук. Київ: НАДУ, 2019. 28 с.
16. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 2. С. 13–17.

References:

1. Pavlenko O.O., Maksymenko I.O., Lapin Ye.V., Kasianenko V.O. (2019) Analiz efektyvnosti roboty personalu yak element biznes-protsestu pidpriemstva [Analysis of staff efficiency as an element of the business process of the enterprise]. *Visnyk SumDU. Seriya "Ekonomika"* [Bulletin of SSU. "Economics" series], no. 1, pp. 77–81.
2. Belyackij N.P., Podupejko A.A. (2019) Cifrovye transformacii upravleniya personalom [Digital transformations of personnel management]. *Vestnik Belorusskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of the Belarusian State Economic University], no. 4 (135), pp. 24–30.
3. Medvedieva V. (2017) Novitni tekhnologii yak vazhlyvyi chynnyk u rozvytku informatsiinoho suspilstva [New technologies as an important factor in the development of the information society]. *Naukovi pratsi Natsionalnoi biblioteki Ukrainy imeni V.I. Vernadskoho* [Scientific works of the National Library of Ukraine named after V.I. Vernadskiy], vol. 46, pp. 345–357.
4. Tiutiunnikova S.V., Fridman O.A. (2020) Transformatsii innovatsiinoho pidpriemnytstva v umovakh stanovlennia tsyfrovoy ekonomiky [Transformations of innovative entrepreneurship in the digital economy]. *Ekonomichna teoriia ta pravo* [Economic theory and law], no. 2 (41), pp. 26–47.
5. Dashko I.M. (2016) Rozvutok innivauijnix tehnologij upravlinnja personalom na pidpuenstvax u sychasnux umovax gospodaruvannja. [Development of innovative technologies of personnel management at enterprises in modern business conditions]. *Naykovij visnyk Ygqorodskogo natsionalnogo universytetu* [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University], no. 9, pp. 37–41.
6. Matviichuk N.M. (2015) Autstafinh: stan ta problemy vprovadzhenia v Ukraini [Outstaffing: the state and problems of implementation in Ukraine]. *Innovatsiina ekonomika* [Innovative economy], no. 5 (60), pp. 33–37.
7. Verkhovna Rada Ukrainy (2012) Zakon Ukrainy vid 10.07.2012 r. № 5067-VI "Pro zainiatist naseleennia" [Law of Ukraine of July 10, 2012 № 5067-VI "On Employment"], Kyiv, Ukraine. Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (accessed 09 December 2021).
8. Dombrovska H.P., Herashchenko I.O. (2010) Autstafinh v upravlinni personalom [Outstaffing in personnel management]. *Visnyk natsionalnogo tekhnichnogo universytetu KhPI* [Bulletin of the National Technical University of KhPI], no. 62, pp. 15–22.
9. Havlovska N.I., Yakymets Yu. (2013) Problemy ta perspektivy zastosuvannia autstafinhu v Ukraini [Problems and prospects of outstaffing in Ukraine]. *Proceedings of the International Internet Conference Dynamika naukovykh doslidzhen*. Available at: <https://www.businesslaw.org.ua/outstaffing-in-ukraine/> (accessed 9 December 2021).
10. Achkasova O.V. (2014) Orhanizatsiini ta pravovi aspekty zdiisnennia autstafinhu v Ukraini [Organizational and legal aspects of outstaffing in Ukraine]. *Problemy ekonomiky* [Problems of the economy], no. 2, pp. 95–99.
11. Kohut O.O. (2015) Autstafinh, outsorsynh, lizynh personalu: spivvidnoshennia poniat ta problemy pravovoho rehuliuвання [Outstaffing, outsourcing, personnel leasing: the relationship between concepts and problems of legal regulation]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu* [Scientific Bulletin of Kherson State University], vol. 2, no. 2, pp. 52–55.
12. Kukhta K.O., Ponomarenko V.O. (2017) Autstafinh, outsorsynh ta kraud-tekhnologii u konteksti transformatsii biznes-protsestu [Outstaffing, outsourcing and crowdfunding in the context of business process transformation]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society], no. 13, pp. 553–557.
13. Danylo S.I., Danylo A.I. (2020) Autstafinh yak innovatsii v upravlinni personalom na pidpriemstvi [Outstaffing as innovations in personnel management in the enterprise]. *Mizhnarodnyi ekonomichnyi zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"* [International Economic Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"], vol. 1, no. 5 (37), pp. 33–40.
14. Berezhytskyi D.Yu. (2020) Tsyfrovizatsiia upravlinnia liudskymy resursamy pidpriemstv [Digitalization of human resources management of enterprises]. *Proceedings of the All-Ukrainian scientific-practical on-line conference of graduate students, young scientists and students dedicated to the Day of Science*. Pp. 421–425. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/12.-ekonomichni-nauky-innovatsiyi-v-ekonomitsi-problemy-rozvytku-tyfrovoyi-ekonomiky.pdf> (accessed 09 December 2021).
15. Kuibida V.S., Petroie O.M., Fedulova L.I., Androshechuk H.O. (2019) Tsyfrovi kompetentsii yak umova formuvannia yakosti liudskoho kapitalu [Digital competencies as a condition for the formation of the quality of human capital]. Kyiv: NAPA, 28 p. (in Ukrainian)
16. Zhukovska V.M. (2017) Tsyfrovi tekhnologii v upravlinni personalom: sutnist, tendentsii, rozvytok [Digital technologies in personnel management: essence, trends, development]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu* [Scientific Bulletin of the International Humanities University], no. 2, pp. 13–17.

Dashko Iryna
Zaporizhzhia National University

NEW TECHNOLOGIES FOR WORKING WITH PERSONNEL IN THE AGE OF DIGITAL ECONOMY

The aim of the study is to reveal the essence, advantages and disadvantages, prospects for implementation and methods of digitalization of innovative methods of personnel management in domestic enterprises associated with the current stage of digitalization of the economy. The relevance of the study conducted in the article is that today the field of human resource management is subject to significant changes caused by automation and digitalization of all sectors of the economy. This, in turn, calls for increased attention to alternative methods of labor relations, which will allow management to coordinate their actions at a critical moment, prevent possible losses and stay at a level of profitability no lower than before, and thus increase efficiency. The digitalization of human resources management at the same time gives the company even greater benefits. During the study, the authors used general and specific methods of analysis, in particular, generalization, analysis, synthesis, detailing, comparison, as well as structuring, tabular and graphical interpretation. As a result of the study it was found that in our country these types of labor relations are just beginning to develop, despite the significant world experience in this field. It was found that the obstacles to the active introduction of outstaffing in the practice of personnel management are the shortcomings in the labor legislation, the solution of which needs to be regulated at the state level. Methods and directions of digitalization of personnel management processes are also analyzed, which in combination with the latest methods of labor relations organization will allow domestic enterprises to increase their efficiency and competitiveness. The practical value of the study is that the authors performed a comparative analysis of various forms of alternative methods of organizing trade relations in modern domestic conditions of digital economy, schematically reflected the conceptual directions of digitalization of labor management processes and provided recommendations for implementing the proposed methods.

Key words: digital economy, outstaffing, personnel outsourcing, personnel leasing, digitalization of personnel management.

JEL classification: O10, O31, J53
