

РОЗДІЛ V

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

УДК 331.1:336.719

Ліпич Любов,
доктор економічних наук, професор,
Луцький національний технічний університет,
кафедра підприємництва, торгівлі та логістики,
м. Луцьк; ORCID ID 0000-0002-9059-7271,
e-mail: lipykh_liubov@lutsk-ntu.com.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-118-125>

ТЕХНОЛОГІЇ ВИКОРИСТАННЯ ЗАПОЗИЧЕНОЇ ПРАЦІ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Вступ. Для успішно функціонуючого суспільства важливо, щоб ринки праці залишалися інклюзивними, забезпечували бажаних якісною роботою та пропонували адекватний соціальний захист. Це вимагає розробки і впровадження новітніх технологій, які призводять до швидкого розвитку нетипових форм зайнятості. HR-менеджерам необхідно модернізувати інструменти управління таким чином, щоб персонал, з одного боку, максимально відповідав очікуванням і потребам працівників, з іншого - цілям, установкам, можливостям та реаліям нового бізнес-середовища компанії.

Метою статті є ідентифікація сутності запозиченої праці, інструментів її реалізації, можливостей впровадження на вітчизняних підприємствах.

Результати. Однак HR-фахівці не завжди володіють необхідними компетентностями. Доведено, що оскільки в багатьох компаніях HR-функції належать до тих, що обслуговують основний процес, доцільно використовувати альтернативні форми найму, за посередництвом професійних організацій роботодавців (РЕО). РЕО - це компанія, яка пропонує аутсорсингові, лізингові чи інші кадрові рішення, як правило, для малого та середнього бізнесу. Вона займається такими послугами, як нарахування заробітної плати, виплати працівникам, управління персоналом, податкове адміністрування та дотримання нормативних вимог. В статті ідентифіковано переваги та недоліки роботи організацій професійних роботодавців. Передача оперативних функцій відділу кадрів РЕО не замінює внутрішньої команду відділу кадрів. Обґрунтовано, що в Україні запозичена праця є послугою, що розвивається. Під запозиченою працею розуміють таку форму нетипової зайнятості, при якій працівник передається у розпорядження до іншого роботодавця. Застосування запозиченої праці відбувається у рамках таких схем: 1) лізинг персоналу (staff leasing); 2) аутстафінг (outstaffing); 3) аутсорсинг (outsourcing); 4) темпінг (temporary staffing).

Висновки. Запозичена праця нині є екстремим і єдиним варіантом для оперативного закриття вакансій. Швидкість і якість результату - найвагомішими аргументами на користь використання запозиченої праці. Функції українських організацій обмежуються лише працевлаштуванням працівників. Ідентифіковано перелік додаткових функцій, які український ринок очікує від кадрових агенцій.

Ключові слова: запозичена праця, лізинг персоналу, аутстафінг, аутсорсинг, темпінг, професійна організація роботодавців, кадрові агенції, рекрутинг.

Lubov Lipykh,
D.Sc. (Economics), Professor,
Lutsk National Technical University,
Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,
Lutsk

TECHNOLOGIES FOR USING BORROWED LABOR IN THE ERA OF DIGITALIZATION

The purpose of the article is to identify the essence of borrowed labor, the tools for its implementation, and the possibilities for its introduction in domestic enterprises. It has been established that for a successfully functioning society, it is important for labor markets to remain inclusive, provide those seeking employment with quality jobs, and offer adequate social protection. This requires the development and implementation of new technologies that lead to the rapid development of atypical forms of employment. HR managers need to modernize management tools so that, on one hand, the staff meets the expectations and needs of employees as much as possible, and on the other hand, aligns with the goals, settings, opportunities, and realities of the company's new business environment. However, HR specialists do not always possess the necessary competencies. It has been proven that since in many companies HR functions belong to those that serve the main process, it is advisable to use alternative forms of employment through the mediation of Professional Employer Organizations (PEOs). PEO is a company that offers outsourcing, leasing, or other staffing solutions, usually for small and medium-sized businesses. They handle services such as payroll processing, employee benefits, personnel management, tax administration, and regulatory compliance. The article identifies the advantages and disadvantages of working with PEOs. Delegating operational HR functions to PEOs does not replace the internal HR team. It is substantiated that in Ukraine, borrowed labor is a developing service. Borrowed labor is understood as a form of atypical employment in which an employee is transferred to the disposal of another employer. The application of borrowed labor occurs within the following schemes: 1) staff leasing; 2) outstaffing; 3) outsourcing; 4) temporary staffing. Borrowed labor is currently an emergency and the only option for quickly filling vacancies. Speed and quality of results are the most significant arguments in favor of using borrowed labor. The functions of Ukrainian organizations are limited only to the employment of workers. A list of additional functions that the Ukrainian market expects from staffing agencies has been identified.

Key words: borrowed labor, staff leasing, outstaffing, outsourcing, temporary staffing, Professional Employer Organization, staffing agencies, recruiting.

Постановка проблеми. Цифровізація є одним із головних трендів сучасного розвитку суспільства. Це стосується всіх сфер, включно з економікою. Цифровізація являє собою процес впливу сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на суспільні процеси, системи, які в результаті цього впливу отримують нові стимули власного розвитку або зазнають руйнувань та поступово зникають [1]. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) створив можливості для збору та аналізу великих масивів даних (Big Data). Розробляються нові алгоритми (Data Mining) і мови машинного навчання, що підтримують штучний інтелект (Artificial Intelligence). Розвиток Інтернету речей (IoT - Internet of Things) дає абсолютно нові технологічні можливості в галузі створення автономних і інтелектуальних транспортних засобів і мобільного виробничого обладнання [2]. У звіті LEITA Capital та Devar «State of Phygital» (2021) зазначається, що у найближчі 15-25 років частка цифрової економіки у світовому ВВП становитиме не менше 50%, орієнтовно 100-200 трильйонів доларів. Найбільш істотне збільшення з 2021 до 2030 року відбудеться у сфері телекомунікацій - з \$ 2 до \$ 10 трлн, технологій - з \$ 5 до \$ 21 трлн, електронної комерції - з \$ 9 до \$ 25 трлн, будівництві - з \$ 13 до \$ 20 трлн, комерційної - з \$ 10 до \$ 18 трильйонів[3].

Цифрові технології впроваджують люди. За умов цифрової трансформації бізнес-процесів спостерігається збільшення функціонального навантаження на персонал. Для підтримки своєї конкурентоздатності працівникам постійно потрібно підвищувати рівень знань та кваліфікації, насамперед у сфері інформаційно-комунікативних і цифрових технологій.

Нині багато компаній змінюють вимоги до «вхідних» знань, умінь і навичок майбутніх працівників. Вище зазначене супроводжується зміною вимог з боку HR-менеджерів до потенційних працівників при їх прийнятті на роботу.

Відповідно, HR-менеджерам необхідно модернізувати інструменти управління таким чином, щоб персонал, з одного боку, максимально відповідав очікуванням і потребам працівників, з іншого - цілям, установкам, можливостям та реаліям нового бізнес-середовища компанії. У цих умовах до професійної придатності HR-менеджерів висувають нові вимоги, щодо узгодження інтересів усіх суб'єктів соціально-трудових відносин як усередині підприємства, так і за його межами.

У XXI столітті талановиті працівники мають значні переваги на ринку праці та набагато вищу заробітну плату. В ході опитування українських роботодавців у лютому 2023 їм було запропоновано

оцінити структуру працівників підприємства за п'ятьма професійними категоріями: керівники, професіонали, службовці, кваліфіковані й некваліфіковані працівники. Згідно з даними опитування, більшу частину персоналу діючих підприємств складають кваліфіковані робітники і професіонали. Згідно опитування, станом на лютий 2023 підприємства за професійною структурою можна згрупувати в дві групи. До першої слід віднести сектори, де найбільшу професійну групу складають професіонали. До цієї групи належать сектори інформації та телекомунікації, науки, охорони здоров'я, освіти, мистецтва і фінансів. До другої - відносять сектори, де найбільш чисельну групу становить кваліфікованих працівників. До цієї групи належать сектори добувної і переробної промисловості, енергетики, водопостачання, будівництва й транспорту. Частка некваліфікованих працівників коливається від 3 до 25%. Найменша частка некваліфікованих працівників працевлаштована в секторі інформації та телекомунікації (3%), енергетиці (7%), добувній промисловості (8%). Найбільша частка некваліфікованих працівників зберігається в секторах адміністративних і допоміжних послуг (25%), нерухомості (21%) й сільському господарстві (10%) [4].

Для успішно функціонуючого суспільства важливо, щоб ринки праці залишалися інклюзивними, забезпечували бажаних якісною роботою та пропонували адекватний соціальний захист. Це вимагає розробки і впровадження новітніх технологій, які, у свою чергу, призводять до швидкого розвитку нетипових форм зайнятості (інструменти запозиченої праці тощо) з їх позитивними й негативними рисами. Усе вищезазначене зумовлює актуальність обраної теми та підкреслює необхідність дослідження нових технологій управління персоналом в контексті цифрової економіки, що відповідають новій реальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Починаючи з 80-х років ХХ століття вплив запозиченої праці на соціально-економічні відносини на макро- та мегарівнях стає предметом дослідження таких провідних західних економістів, як Ж.Л. Бравара, М. Брауна, П. Друкера, Р. Кліка, С. Клементса, Р. Манна, Е. Майера, Р. Моргана, М.Портера, Д.Хейвуда, та інших. Вони поклали основу розвитку нової концепції управління, що базується на делегуванні повноважень і відповідальності зовнішніх фірм. Проблеми сутності, завдань та ефективності запозиченої праці досліджували ряд вітчизняних та іноземних економістів, зокрема Аникин Б.А., Рудал І.Л., Загородній А.Г., Партин Г.О., Зозульов О., Микало О., Жданов А.Ю. Деякі аспекти використання запозиченої праці знайшли своє відображення в дослідженнях таких українських економістів: В.П. Кічор, О.О. Нестерова, О.І. Микало, О.В. Сардак, Н.Є. Селюченко, О.В. Шимко та інші. Але дане питання є ще недостатньо висвітленим і потребує подальшого дослідження.

Метою роботи є ідентифікація сутності запозиченої праці, інструментів її реалізації, можливості впровадження на вітчизняних підприємствах.

Виклад основних результатів дослідження. У доповіді Світового банку про світовий розвиток «Цифрові дивіденди» види навичок, які затребувані в сучасній економіці, об'єднані у три групи:

- когнітивні - математичні та когнітивні навички вищого рівня (наприклад, логічне та креативне мислення), уміння вирішувати проблеми, вербальна грамотність, пам'ять та швидкість мислення;

- соціальні та поведінкові - готовність отримувати новий досвід, сумлінність, екстраверсія, такт та емоційна стабільність, готовність до компромісів, прийняття рішень та навички міжособистісного спілкування;

- технічні - знання методів, уміння працювати з матеріалами, механізмами та інструментами; технічні навички, набуті у процесі навчання або професійної підготовки після закінчення середньої школи, або у процесі трудової діяльності; навички, необхідні для роботи за конкретною професією [5].

Воєнний час та умови війни в Україні зумовлюють високу затребуваність в стресостійкості.

Цифрова трансформація привела до появи та розвитку нового покоління людей, які виконують свої трудові функції за допомогою інформаційно-телекомунікаційних, інтернет-технологій і поступово адаптуються до здійснення своєї трудової діяльності у віртуальному світі.

Внаслідок вищезазначеного керівники багатьох компаній все частіше стикаються з тим, що звичні підходи та HR-технології вже не демонструють очікуваної ефективності. До проблем, з якими стикаються менеджери з персоналу, слід віднести відсутність кадрового програмного забезпечення та ефективних інструментів, які б допомагали роботодавцям керувати нетрадиційними формами зайнятості працівників, а також системами навчання та оцінки ефективності працівників.

Загалом перед компаніями постають нові виклики, які вимагають нових компетенцій від HR-менеджерів. Наприклад, цифровізації технологій підбору персоналу. Ключовими трендами в цій

сфері є автоматизація процесу перевірки та підбору персоналу. цифрова трансформація навчання працівників.

Компанії потребують впровадження нових програм, нових підходів, перебудови бізнес-процесів. Однак HR-фахівці не завжди володіють необхідними компетентностями.

Згідно з дослідженнями High-Level Group on the Future of Social Protection and of the Welfare State in the EU, нестача персоналу названа основною перешкодою для розвитку компанії [7]. В доповіді Всесвітнього економічного форуму щодо майбутнього робочих місць стверджується, що понад 60% працівників від сьогодні до 2027 року потребуватимуть перепідготовки, але лише половина цих працівників має належні можливості навчання. На основі аналізу даних Coursera можна стверджувати, що в окремих сферах існує дефіцит висококваліфікованих працівників [8]. Для вирішення проблем з пошуку та залучення талантів використовують нові технології з використання послуг агентств з працевлаштування.



Рис.1. Послуги професійних організацій роботодавців

Джерело: сформовано автором на основі [10].

Для вирішення нових проблем роботодавцям потрібні працівники з відповідними навичками вже нині, а претенденти не встигли ще їх отримати. Оскільки в багатьох компаніях HR-функції належать до тих, що обслуговують основний процес, доцільно використовувати альтернативні форми найму, за посередництва професійних організацій роботодавців (РЕО). За даними Національної асоціації професійних організацій роботодавців (NAPRO), РЕО - це компанія, яка пропонує повні аутсорсингові кадрові рішення для малого та середнього бізнесу. Зазвичай вони займаються такими послугами, як нарахування заробітної плати, виплати працівникам, управління персоналом, податкове адміністрування та дотримання нормативних вимог [9]. Підприємство укладає договірні відносини з посередницькою компанією/РЕО. За цим контрактом працівники працюють на підприємстві, але РЕО стає їх офіційним роботодавцем. Очікується, що ринок професійних організацій роботодавців (РЕО), оцінений у 59,62 мільярда доларів США у 2022, досягне 152,14 мільярда доларів США до 2031, щороку зростаючи на 11,1 відсотку [9]. РЕО зазвичай надають три основні послуги: кадрова підтримка, виплати працівникам, управління ризиками та комплаєнс (рис.1) [10].

Передача оперативних функцій відділу кадрів РЕО не замінює внутрішньої команду відділу кадрів. Підприємству потрібні спеціалісти з управління персоналом, які формують культуру компанії, наймають й утримують персонал, формують комплекс заходів з підвищення його продуктивності. Робота з РЕО просто звільняє їхній час, щоб зосередитися на більш цілісних функціях відділу кадрів, а не зациклюватися на операційній діяльності.

Для іноземних компаній, що спеціалізуються на працевлаштуванні, запозичена праця є основним джерелом доходу. У США і Західній Європі значна частина працівників різних галузей укомплектована фірмами посередниками, і кількість таких агентств щороку зростає. Переваги та недоліки зарубіжних професійних організацій роботодавців представлена на рис. 2.

В Україні запозичена праця є новою послугою, що розвивається. Одним із стримуючих чинників є нерозуміння того, що таке запозичена праця. Відповідно, підприємствам важко зважити всі «за» і «проти» цієї послуги. Проте індустрія приватних послуг з працевлаштування продовжує зростати. Відповідно до Закону України «Про зайнятість населення» суб'єкт господарювання, який надає послуги з посередництва у працевлаштуванні, - це зареєстрована в установленому законом порядку юридична особа, яка провадить господарську діяльність, незалежно від форми власності, виду діяльності та господарювання, а також фізична особа-підприємець, що надає послуги з посередництва у працевлаштуванні в Україні та/або за кордоном відповідно до вищезазначеного Закону та інших правових актів [6]. До послуг з посередництва у працевлаштуванні належать пошук роботи та сприяння у працевлаштуванні особи, добір працівників відповідно до замовлень роботодавців (зокрема, іноземних) у межах укладених з роботодавцями договорів (контрактів) [6].

У найбільш загальному вигляді під запозиченою працею (її ще називають лізинговою, позиковою) розуміється така форма нетипової зайнятості, при якій працівник передається у розпорядження до іншого роботодавця [11].



Рис. 2. Переваги та недоліки професійних організацій роботодавців.

Джерело: сформовано автором.

До професійних організацій з працевлаштування в Україні належать державна служба зайнятості та кадрові агенції. Кадрова агенція - це організація, яка на професійному рівні займається посередництвом між претендентом на вакансію і роботодавцем [11]. На ринку послуг з пошуку вакансій та працевлаштування в Україні існують два типи кадрових агенцій: рекрутингові агенції та агенції з працевлаштування. Якщо організація як посередник ринку праці займається пошуком і підбором персоналу на замовлення роботодавця, то це рекрутингова агенція; якщо здійснює пошук роботи на замовлення клієнта - то така організація є агенцією з працевлаштування.

Застосування запозиченої праці відбувається у рамках декількох схем: 1) лізинг персоналу (staff leasing); 2) аутстафінг (outstaffing); 3) аутсорсинг (outsourcing); 4) темпінг (temporary staffing).

Лізинг персоналу передбачає використання запозиченої праці з правом «викупу» орендованого працівника та введення його у свій штат, тобто лізинг персоналу передбачає передачу працівників зі штату кадрової агенції клієнту на тривалий термін з попереднім їх підбором і навчанням. Аутстафінг - оформлення у штат спеціалізованого агентства працівників, що працюють у компанії, яка не має наміру їх утримувати у себе, тобто це певний вид послуг у рамках кадрового менеджменту з виведення працівників зі штату компанії-замовника та передачі їх кадровій агенції. Аутсорсинг - передача організацією певних бізнес-процесів на обслуговування іншій, що спеціалізується у відповідній області, на підставі цивільно-правової угоди. Тобто працівники перебувають у штаті

організації-послугу надавача, а виконують свої трудові функції, обслуговуючи організацію-послугу користувача. Темпінг персоналу - це короткочасне (від одного дня) використання персоналу для вузько спеціалізованих робіт [12].

З точки зору традиційного національного трудового права система відносин при використанні запозиченої праці виглядає так: кадрова агенція й організація-користувач одночасно є роботодавцями запозиченого працівника, відповідно дві пари трудових правовідносин (працівник - кадрова агенція, працівник - організація-користувач), що виникли у межах одного комплексу відносин, мають бути оформлені шляхом укладення двох трудових договорів, адже з позиції трудового права трудові відносини у відриві від трудового договору неможливі. Але таке регулювання з традиційної точки зору національного законодавства не є можливим, оскільки у трудовому праві України відсутня тристороння схема укладення трудових відносин, хоча, водночас, воно і не містить необхідних винятків, які б чітко вказували на інший, «поза трудовий» правовий статус позикових працівників [13].

В Україні найбільш поширеною є запозичена праця офісного персоналу, персоналу відділу продажів, технічного персоналу і робітників. За кордоном кадрові агентства не обмежуються лише набором готових фахівців, а займаються їхнім навчанням. Такі агенції відбирають талановиту молодь і вкладають кошти у її навчання, щоб згодом працевлаштувати висококваліфікованих спеціалістів у компанії, що потребують таланти.

Аналітичні дані говорять про те, що переважна частина дрібних кадрових компаній в Україні за 2022 рік практично стерта з ринку. HR-агентства не витримали змін, спричинених військовим вторгненням в Україну, та закрилися. Ринок праці дуже трансформувалася. З країни виїхали мільйони працездатних людей, людський капітал скоротився, водночас зріс рівень безробіття. Зміни на ринку праці України викликані війною представлено на рис. 3.



Рис.2. Зміни ринку праці України після повномасштабного вторгнення

Джерело: сформовано автором

У 2022 році рівень безробіття в Україні досяг 35% в 2023 він скоротився до 19% [14]. З огляду на цей факт можна припустити, що якщо підприємству потрібен персонал, вакансії закриваються дуже швидко. Але це не зовсім так.

Головна проблема минулого залишилася: економіка страждає від нестачі кваліфікованих кадрів робітничих спеціальностей (токарі, столяри, зварювальники, водії автотранспорту, будівельники, кухарі тощо). Але навіть не це є головними проблемними зонами нинішньої ситуації на ринку працевлаштування України, а непередбачуваність. Спостерігається велика та хаотична міграція персоналу як усередині країни, так і за її межами. Персонал нестабільний, він шукає кращі умови та готовий переїжджати з місця на місце.. Непередбачуваність, стосується і бізнесів. Якщо сьогодні всередині компанії все добре, завтра ситуація може кардинально змінитися. Таким чином, користь кадрових агенцій для підприємств України стає очевидною. По суті, запозичена праця зараз може бути екстремним і єдиним варіантом для оперативного закриття вакансій. Швидкість і якість результату є найважливішими аргументами на користь використання запозиченої праці [15].

Вплив цифрової трансформації проявляється у скасуванні та створенні робочих місць у різних секторах економіки та появі нових технологій працевлаштування. За оцінками міжнародної компанії The Boston Consulting Group (BCG), що спеціалізується на управлінському консалтингу, до 2025 року може

змінитися/зникнути від 9 до 50% усіх нині існуючих професій, а 19% усіх працівників можуть бути замінені роботами [16].

Послуги кадрових агентств з працевлаштування працівників, утримання та найму відносно нові для українського ринку праці, хоча на Заході вони широко використовуються вже близько 20-35 років [17]. Нині функції українських організацій обмежуються лише в працевлаштуванні працівників, ринок вимагає їхнього доповнення, зокрема такими як навчання, нарахування заробітної плати, управління персоналом, податкове адміністрування тощо.

Висновки та пропозиції. Технологічні зміни, що відбуваються у сфері злиття телекомунікаційних та інформаційних технологій, безпосередньо впливають на функціонування суб'єктів господарювання на різних рівнях, впливаючи на сферу управління соціально-трудовими відносинами. Об'єктивною основою орієнтації на безперервний розвиток є той факт, що протягом майже 20 років життєвий цикл набутих навичок постійно скорочується і наразі становить не більше п'яти років, що вимагає від компаній розробки нових методів, напрямів і змісту навчання.

Мільйонам працівників приватні служби зайнятості надають доступ до навчальних програм, які забезпечують працівникам підвищення їх можливостей працевлаштування на ринку праці. Загалом, лізинг персоналу вирішує проблему запозиченої праці в умовах часто мінливого середовища. Незважаючи на низький рівень розвитку запозичена праця в Україні має хороше майбутнє, оскільки дозволяє багатьом компаніям збалансовано підходити до вирішення питання оптимального використання персоналу.

Джерела та література:

1. Ліпич Любов, Хілуха Оксана, Кушнір Мирослава. Модифікація моделі управління людським капіталом підприємства в епоху цифровізації. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2023. Випуск 65. С. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2023.65.0.6501>.
2. Ліпич. Любов. Цифрова бізнес-стратегія підприємства та її компоненти. *Економічний форум*. 2023. №1. С. 106-113. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-14>.
3. В ближайшие 15-25 лет цифровая экономика составит 50% от мирового ВВП. URL: <https://www.rspectr.com/novosti/63231/v-blizhajshie-15-25-let-cifrovaya-ekonomika-sostavit-50-ot-mirovogo-vvp> (дата звернення: 10.05.2024).
4. Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи. Аналітичний звіт. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf.
5. The 10 Skills You Need to Thrive in the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum: веб-сайт. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/> (дата звернення: 17.05.2024).
6. Про зайнятість населення : Закон України від 5 липня 2012 р. № 5067-17. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.
7. The future of social protection and of the welfare state in the EU. URL: <https://wecglobal.org/uploads/2023/02/EU-HLG-Social-Protection-Report.pdf>.
8. Global skills index 2023. URL: <https://eurosvita.net/prog/data/attach/6112/>.
9. What is a PEO (Professional Employer Organization) and how does it work? URL: <https://www.keka.com/peo-professional-employer-organization>
10. Що таке PEO (організація професійних роботодавців) і як це працює? URL: <https://www.keka.com/peo-professional-employer-organization>
11. Юшко А. М. Запозичена праця: проблеми правового регулювання. *Право та інновації № 1 (13) 2016*. С.44-52.
12. Захарченко Н. В. Запозичена праця як сучасна форма зайнятості URL: <http://liber.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/4183/1/C.%2098-101.pdf>.
13. Арсентьева О. С., Котова Л.В. Проблеми правового регулювання трудових відносин при позиковій праці. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=71727>.
14. Безробіття в Україні вдвічі перевищило довоєнні показники, - Гетманцев. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/bezrobittya-ukrayini-vidvichi-perevishchilo-1704722831.html>.
15. Chris Brewster, Michael Brooks. (2024). The Sustainable Development Goals and New Approaches to HRM: Why HRM Professionals Are Failing to Achieve the Sustainable Development Goals and Why It Matters, *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, DOI: 10.1177/23970022241229037. No 38. (2). P.183- 201).
16. WEC-Economic Report 2023. URL: <https://wecglobal.org/uploads/2023/04/WEC-Economic-Report-2023.pdf>.

17. Jones D., Monsen J. Franey, J. (2013) Using the Staff Sharing Scheme to Support School Staff in Managing Challenging Behaviour More Effectively. *Educational Psychology in Practice*. No 29. 258-277. DOI: <https://doi.org/10.1080/02667363.2013.820173>.

References:

1. Lypych Liubov, Khilukha Oksana, Kushnir Myroslava. (2023). Modyfikatsiia modeli upravlinnia liudskym kapitalom pidpriemstva v epokhu tsyfrovizatsii. [Modification of the human capital management model of the enterprise in the era of digitalization]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna*. Vypusk 65. S. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2023.65.0.6501>. [In Ukrainian].

2. Lypych. Liubov. (2023). Tsyfrova biznes-stratehiia pidpriemstva ta yii skladovi. [Digital business strategy of the enterprise and its components]. *Ekonomichnyi forum*. №1. P. 106 -113. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-14>. [in Ukrainian].

3. V blyzhaishye 15-25 let tsyfrovaia ekonomyka sostavyt 50% ot mirovoho VVP. [In the next 15-25 years, the digital economy will account for 50% of world GDP]. URL: <https://www.rspectr.com/novosti/63231/v-blyzhajshie-15-25-let-cifrovaya-ekonomika-sostavit-50-ot-mirovogo-vvp> (data zvernennia: 10.05.2024). [in Ukrainian].

4. Rynok pratsi Ukrainy 2022-2023: stan, tendentsii ta perspektyvy. Analytychnyi zvit. [Labor market of Ukraine 2022-2023: state, trends and prospects. Analytical report]. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf. [in Ukrainian].

5. The 10 Skills You Need to Thrive in the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum: веб-сайт. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/> (data zvernennia 17.05.2024). [in English].

6. Pro zainiatist naseleння : Zakon Ukrainy vid 5 lypnia 2012 r. № 5067-17. [On employment of the population: Law of Ukraine dated July 5, 2012 r. № 5067-17.]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>. [in Ukrainian].

7. The future of social protection and of the welfare state in the EU. URL: <https://wecglobal.org/uploads/2023/02/EU-HLG-Social-Protection-Report.pdf>. [in English].

8. Global skills index 2023. URL: <https://eurosvita.net/prog/data/attach/6112/>. [in English].

9. What is a PEO (Professional Employer Organization) and how does it work? URL: <https://www.keka.com/peo-professional-employer-organization> [in English].

10. Shcho take PEO (orhanizatsiia profesiinykh robotodavtsiv) i yak tse pratsiuie? [What is a PEO (Professional Employer Organization) and how does it work?]. URL: <https://www.keka.com/peo-professional-employer-organization> [in Ukrainian].

11. Yushko A. M. (2016). Zapozychena pratsia: problemy pravovoho rehuliuвання. [Borrowed labor: problems of legal regulation]. *Pravo ta innovatsii* № 1 (13) С.44-52. [in Ukrainian].

12. Zakharchenko N. V. Zapozychena pratsia yak suchasna forma zainiatosti [Borrowed work as a modern form of employment]. Retrieved from <http://liber.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/4183/1/S.%2098-101.pdf> [in Ukrainian].

13. Arsentieva O. S., Kotova L. V. Problemy prvovoho rehuliuвання trudovykh vidnosyn pry pozykovii pratsi. [Problems charge legal regulation of labor relations in the borrowed labor]. *nauka.kushnir.mk.ua* Retrieved from <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=71727> [in Ukrainian].

14. Bezrobittia v Ukraini vdvichi perevyschlylo dovoienni pokaznyky, [Unemployment in Ukraine doubled pre-war levels,] URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/bezrobittya-ukrayini-vdvichi-perevishchilo-1704722831.html>.

15. Chris Brewster, Michael Brooks. (2024). The Sustainable Development Goals and New Approaches to HRM: Why HRM Professionals Are Failing to Achieve the Sustainable Development Goals and Why It Matters, *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, DOI: 10.1177/23970022241229037. No 38. (2). P.183- 201). [in English].

16. WEC-Economic Report 2023. URL: <https://wecglobal.org/uploads/2023/04/WEC-Economic-Report-2023.pdf>. [in English].

17. Jones D., Monsen J. Franey J. (2013). Using the Staff Sharing Scheme to Support School Staff in Managing Challenging Behaviour More Effectively. *Educational Psychology in Practice*. No 29. 258-277. DOI: <https://doi.org/10.1080/02667363.2013.820173>. [in English].

Стаття надійшла до редакції 29.06.2024 р.