

АУТСОРСИНГ В СИСТЕМІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-СФЕРИ

OUTSOURCING IN THE STAFFING SYSTEM OF IT ENTERPRISES

У статті досліджено роль аутсорсингу як інструменту кадрового забезпечення підприємств ІТ-сфери в умовах цифровізації та високої динаміки змін на ринку праці. Визначено основні види кадрового аутсорсингу: HR-аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу, їхні переваги, обмеження та можливості застосування в ІТ-компаніях. Зроблено акцент на важливості інтеграції HRIS та HRMS у процеси управління персоналом, що дозволяє підвищити ефективність рекрутингу, зменшити адміністративне навантаження, забезпечити відповідність законодавчим вимогам та стратегічно розвивати людський капітал. Наведено ключові проблеми впровадження аутсорсингових рішень, зокрема труднощі з адаптацією зовнішнього персоналу, захистом даних і стандартизацією процесів. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності застосування кадрового аутсорсингу в ІТ-сфері як складової сталого розвитку компаній в умовах глобалізації. І в діяльності страхових компаній, національних регуляторів та саморегулюваних організацій.

Ключові слова: аутсорсинг персоналу, HR-аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу, ІТ-сфера, HRIS, HRMS, кадрове забезпечення.

УДК 339.138.2:004.42

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-40>

Реверенда Н.Ю.¹

к.е.н., доцент,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Харатон І.І.²

аспірант кафедри менеджменту і
міжнародного підприємництва,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Смірнов С.Ю.³

аспірант кафедри менеджменту і
міжнародного підприємництва,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Reverenda Nataliia

Lviv Polytechnic National University

Kharaton Ihor

Lviv Polytechnic National University

Smirnov Serhiy

Lviv Polytechnic National University

In the era of globalization and rapid digital transformation, effective human resource (HR) management in IT enterprises has become increasingly important. Intense competition for qualified professionals, talent shortages, and the need for technological adaptability push companies to seek alternative models, notably HR outsourcing. This approach involves delegating specific HR functions—such as recruitment, payroll, or staff provision—to external providers. Despite its growing use, there remains a lack of focused academic analysis on its effectiveness in the specific context of the IT sector, where intellectual labor, flexible structures, and international collaboration are defining features. This article explores HR outsourcing as a strategic tool in IT companies, analyzing various forms: HR process outsourcing, outstaffing (where workers are employed by a provider but work for the client), and personnel leasing (short-term specialist contracting). It highlights how outsourcing can be effectively integrated with HR information systems (HRIS/HRMS), which support automation, strategic decision-making, and employee engagement, thereby contributing to broader organizational development. The study identifies several advantages of outsourcing: cost efficiency, operational flexibility, access to specialized expertise, and scalability. However, it also outlines inherent challenges, including difficulty in integrating outsourced personnel into company culture, data confidentiality risks, and maintaining service quality. These challenges are particularly relevant for IT firms with high demands for innovation and responsiveness. The article argues that HR outsourcing is not merely a cost-reduction tactic but a strategic instrument that enables increased agility and responsiveness in workforce management. This is especially beneficial for small and medium-sized IT enterprises that often lack sufficient internal HR resources. The paper concludes with practical recommendations for designing and optimizing HR outsourcing strategies that align with organizational goals, promote competitiveness, and support long-term growth.

Key words: personnel outsourcing, HR outsourcing, outstaffing, personnel leasing, IT sector, HRIS, HRMS, staffing.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та високої динаміки розвитку інформаційних технологій особливої актуальності набуває ефективне кадрове забезпечення підприємств ІТ-сфери. Високий рівень конкуренції на ринку праці, дефіцит кваліфікованих ІТ-фахівців, а також необхідність швидкого реагування на зміни в технологічному середовищі змушують компанії шукати нові підходи до управління персоналом. Одним із таких підходів є використання механізмів аутсорсингу, що дозволяє підприємствам передавати окремі кадрові функції або навіть цілі функціональні напрями на виконання стороннім організаціям.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на зростання популярності кадрового

аутсорсингу, у науковій літературі ще не сформовано єдиного підходу до оцінювання його ефективності саме в контексті ІТ-сектору. Дану проблематику досліджували такі зарубіжні науковці, як Bai Y. [1], Ball K. [2], Hussain Z., Wallace J., Cornelius N. [3], Kocot M., Kocot D. [4], Kovach K.A., Cathcart C.E. [5], Lado A., Wilson M. [6], Lonkar M. [7], Morhulets O.B., Nyshenko O.V. [8], Saks A. [9], а також вітчизняні науковці Балахонова О. [10], Будякова А.В. [11], Ведерніков М., Базалійська Н., Волянська-Савчук Л. [12], Данилюк Т.І., Мохнюк А.М. [13], Матвій І.Є., Матвій С.І. [14], Огінок С., Федунь М., Беспалюк Х. [15]. Більшість досліджень зосереджені на загальних аспектах аутсорсингу бізнес-процесів, при цьому недостатньо враховуються специфіка роботи ІТ-підприємств, які

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7712-8999>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4610-3000>

³ ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7976-0884>

характеризуються високим рівнем інтелектуалізації праці, гнучкими організаційними структурами та глобальною взаємодією.

Крім того, на практиці часто виникають труднощі з інтеграцією аутсорсингових працівників у внутрішні процеси компанії, дотриманням стандартів якості, захистом конфіденційної інформації та управлінням ризиками, пов'язаними з втраченою контролю над ключовими функціями. Усе це потребує детального аналізу, розробки нових підходів до організації кадрового забезпечення на основі аутсорсингу та визначення оптимальних умов його застосування в IT-сфері.

Таким чином, виникає необхідність у комплексному дослідженні аутсорсингу як інструменту кадрового забезпечення, оцінці його переваг і загроз для IT-підприємств, а також розробці рекомендацій щодо його ефективного використання в сучасних умовах економічної трансформації.

Постановка завдання. Мета статті полягає у визначенні ролі аутсорсингу в системі кадрового забезпечення підприємств IT-сфери, аналізуванні його ефективності та розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації використання аутсорсингових рішень для підвищення конкурентоспроможності IT-компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система кадрового забезпечення є ключовим елементом сучасного управління організацією, оскільки об'єднує різноманітні практики, процеси та інформаційні технології для ефективного управління персоналом. Дослідження підкреслюють важливість системного підходу до кадрового менеджменту, що дозволяє підвищити продуктивність працівників і конкурентоспроможність організації.

Системи управління людськими ресурсами (HRMS) охоплюють широкий спектр функціональних можливостей, зокрема ведення особових справ працівників, розрахунок заробітної плати, облік відпусток, підбір персоналу та інші ключові елементи HR-діяльності. Вони інтегрують адміністративні процеси в єдиний цифровий простір, що полегшує їх виконання. Завдяки впровадженню HRMS відбувається зниження навантаження на кадрові служби та зменшення ймовірності помилок під час виконання рутинних операцій. Це, у свою чергу, сприяє зростанню загальної ефективності HR-підрозділів [5; 7].

Інформаційні системи управління персоналом (HRIS) забезпечують швидкий доступ до актуальних даних про працівників та спрощують процес обміну інформацією між різними підрозділами. Вони є інструментом підтримки прийняття рішень на всіх рівнях управління людськими ресурсами. Використання HRIS спостерігається як у великих корпораціях, так і в малих підприємствах, хоча в останніх ці системи здебільшого виконують допоміжну функцію. Основна увага при цьому

приділяється адміністративному обліку, а не стратегічним можливостям HR-аналітики [5; 2; 3].

Кадрові інформаційні системи позитивно впливають на розвиток організаційних компетенцій підприємств, дозволяючи формувати знання та навички, важливі для довгострокового успіху. Вони підтримують розвиток професійного потенціалу працівників та формування внутрішніх ресурсів організації. Такий підхід сприяє створенню сталої конкурентної переваги на ринку. Комплексна інтеграція HRIS в управлінські процеси дозволяє оптимізувати взаємодію між працівниками й керівництвом [6].

Однією з важливих переваг впровадження HRIS є посилення ролі HR-фахівців у стратегічному управлінні підприємством. Завдяки доступу до аналітичних інструментів і актуальної інформації вони можуть приймати обґрунтовані рішення, що стосуються планування робочої сили та розвитку персоналу. Однак дослідження свідчать, що в реальних умовах цей ефект проявляється слабше, ніж у теоретичних моделях. У деяких організаціях HR-підрозділи все ще зосереджені на виконанні технічних завдань [3].

Сучасні HR-системи, що орієнтовані на підтримку добробуту працівників, включають функції розвитку, програми гнучкого робочого графіка, а також ініціативи щодо фізичного та психологічного здоров'я. Такі підходи сприяють формуванню позитивного мікроклімату в колективі та підвищують рівень довіри між працівниками та керівництвом. Підвищення залученості персоналу, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність праці та утримання талантів. Ці системи спрямовані на створення умов для довгострокового зростання організації [9].

Однак дослідники наголошують на відсутності єдиної термінології та підходів до вимірювання ефективності систем управління персоналом. Це ускладнює порівняльний аналіз результативності різних HR-практик та їх синергічної взаємодії. Проблема також полягає в недостатній стандартизації методів оцінки впливу HR-інструментів на фінансові та нефінансові показники.

Отже, системи кадрового забезпечення є багатокomпонентними структурами, що поєднують технології, процеси та практики для підвищення ефективності управління персоналом. Вони сприяють стратегічному розвитку організації, залученню працівників і підвищенню ролі HR-фахівців, але потребують подальшого вдосконалення концептуальної бази та підходів до впровадження.

Аутсорсинг у системі кадрового забезпечення підприємств IT-сфери є сучасним інструментом оптимізації управління персоналом, що дозволяє компаніям зосередитися на ключових бізнес-процесах, зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність. Особливо актуальним це стає

в умовах динамічного розвитку ІТ-ринку, високої конкуренції та потреби в гнучких рішеннях для залучення та управління кадрами.

Види аутсорсингу в кадровому забезпеченні:

- HR-аутсорсинг – передача функцій підбору, найму, ведення кадрового обліку, розрахунку заробітної плати зовнішнім компаніям [12; 14];

- аутстафінг – виведення персоналу за штат підприємства з формальним працевлаштуванням у компанії-провайдері [11; 12; 10];

- лізинг персоналу та тимчасовий персонал – залучення фахівців на обмежений період для виконання конкретних завдань [12].

У сучасних умовах розвитку інформаційних технологій кадрова стратегія підприємств ІТ-сфери потребує високого рівня гнучкості та адаптивності. Одним із дієвих інструментів задоволення потреб у трудових ресурсах є застосування різних форм аутсорсингу в системі кадрового забезпечення. Залежно від характеру переданих функцій, терміну співпраці та ступеня залученості персоналу, виокремлюють кілька основних видів кадрового аутсорсингу, які мають важливе значення для оптимізації людських ресурсів на підприємствах ІТ-сфери.

Першим і найбільш поширеним видом є HR-аутсорсинг, який передбачає передачу частини або всього спектру функцій управління персоналом зовнішній спеціалізованій компанії. У межах такого співробітництва ІТ-компанії можуть делегувати процеси пошуку й відбору кандидатів, оформлення трудових відносин, ведення кадрового обліку, розрахунку заробітної плати, адміністрування соціальних пакетів та інші елементи кадрового адміністрування. Впровадження HR-аутсорсингу дозволяє сконцентрувати зусилля внутрішніх ресурсів компанії на ключових стратегічних напрямках діяльності, зменшити адміністративне навантаження та забезпечити відповідність кадрових процедур чинному законодавству. Особливо ефективним HR-аутсорсинг виявляється для середніх і малих ІТ-компаній, які не мають повноцінного HR-відділу, але прагнуть підтримувати високий рівень якості управління персоналом [12; 14].

Іншою формою кадрового аутсорсингу є аутстафінг – практика, за якої працівники фактично виконують трудові функції на підприємстві-замовнику, однак формально числяться в штаті компанії-провайдера. У цьому випадку обов'язки роботодавця – зокрема, виплата заробітної плати, сплата податків і ведення облікової документації – переходять до аутсорсингової компанії, тоді як замовник лише керує процесом виконання завдань. Така модель дозволяє ІТ-компаніям оперативно нарощувати персонал під конкретні проєкти без збільшення адміністративного навантаження та ризиків, пов'язаних із трудовими відносинами. Крім того, аутстафінг дає змогу обійти певні юридичні

обмеження щодо чисельності штатних працівників або географії їхнього розташування, що є актуальним у контексті віддаленої роботи та інтернаціоналізації ІТ-послуг [11; 12; 10].

До окремої категорії належить лізинг персоналу, або тимчасове залучення працівників. Цей підхід полягає у наймі спеціалістів на визначений строк або для виконання конкретного завдання – наприклад, участь у короткостроковому проєкті, тестуванні програмного забезпечення або запуску нового ІТ-продукту. Компанія-посередник укладає трудовий договір із фахівцем і надає його в розпорядження замовника на узгоджений період. Такий тип аутсорсингу дозволяє гнучко реагувати на зміни у проєктному навантаженні, уникати тривалих процедур рекрутингу й водночас забезпечити доступ до компетентних кадрів. Особливо ефективним лізинг персоналу є в умовах сезонних піків, запуску інноваційних проєктів або необхідності швидкого заміщення ключових посад [12].

Кожен із вищезазначених видів аутсорсингу має свої переваги та обмеження, і вибір відповідної моделі залежить від конкретних потреб компанії, її кадрової стратегії, масштабів діяльності та організаційної культури. У практиці ІТ-сектору все частіше зустрічається комбінований підхід, коли різні форми аутсорсингу використовуються одночасно в межах загальної системи управління персоналом. Наприклад, HR-аутсорсинг може бути поєднаний з тимчасовим залученням висококваліфікованих спеціалістів на етапах пікового навантаження або експертизи у вузькоспеціалізованих сферах.

Таким чином, сучасні підприємства ІТ-сфери мають широкі можливості для гнучкої оптимізації кадрового забезпечення завдяки використанню різних видів аутсорсингу. Застосування цих інструментів сприяє не лише підвищенню ефективності управління людськими ресурсами, але й адаптації до умов динамічного ринку праці, зростання конкуренції та глобалізації економічних процесів.

Аутсорсинг, зокрема в ІТ-сфері, виступає ефективним інструментом для оптимізації витрат на кадрове забезпечення, спрощення процесів рекрутингу та адміністративного управління [12; 13; 15]. Завдяки цьому підходу компанії можуть оперативно залучати висококваліфікованих спеціалістів із рідкісними навичками, що особливо важливо в умовах дефіциту талантів на ринку праці [15]. Крім того, аутсорсинг підвищує гнучкість бізнесу, дозволяючи швидко адаптуватися до динамічних ринкових змін і вимог конкретних проєктів [11; 12; 15]. У випадку з малими та середніми підприємствами, ІТ-аутсорсинг також сприяє активному впровадженню новітніх технологій та інноваційних підходів у їхню діяльність [4; 15].

Серед ключових ризиків використання аутсорсингу виокремлюють часткову втрату контролю над бізнес-процесами, потенційну загрозу

розголошення конфіденційної інформації та залежність від надійності та добросовісності зовнішнього підрядника. Крім того, не всі функції можуть бути ефективно делеговані стороннім виконавцям, особливо якщо йдеться про стратегічно важливі напрямки, які вимагають внутрішнього управління. Для успішної реалізації аутсорсингових моделей підприємству необхідно здійснити комплексну аналітичну підготовку, що передбачає оцінку його поточних можливостей, ризиків та рівня готовності до передачі певних функцій зовнішнім провайдерам [1; 8; 11; 12; 14].

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що кадровий аутсорсинг є ефективним інструментом забезпечення гнучкості, адаптивності та стратегічної переорієнтації підприємств ІТ-сфери в умовах динамічного розвитку цифрових технологій і зростання конкуренції на глобальному ринку. Різні форми аутсорсингу – HR-аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу – забезпечують можливість оптимізації витрат, оперативного реагування на зміни у кадрових потребах та доступу до вузькоспеціалізованих компетенцій. Однак, для досягнення позитивного ефекту важливо не лише технічно впровадити аутсорсингові рішення, а й забезпечити стратегічну інтеграцію зовнішніх ресурсів у внутрішнє середовище підприємства.

Застосування кадрового аутсорсингу має супроводжуватися ретельною оцінкою потенційних ризиків, вибором надійного партнера та запровадженням механізмів контролю якості та інформаційної безпеки. У майбутньому доцільним є подальше дослідження критеріїв ефективності аутсорсингових моделей у HR-менеджменті, зокрема з урахуванням специфіки ІТ-сектору, для формування практичних рекомендацій і стандартів застосування аутсорсингових інструментів у кадровому забезпеченні.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Bai Y. Research on the status quo and internal control of enterprise human resource service outsourcing. *Journal of Humanities, Arts and Social Science*. 2024. Т. 8, № 7. С. 1738–1742. DOI: <http://dx.doi.org/10.26855/jhass.2024.07.035>
2. Ball K. The use of human resource information systems: a survey. *Personnel Review*. 2001. Vol. 30. P. 677–693. DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005979>
3. Hussain Z., Wallace J., Cornelius N. The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals. *Information Management*. 2007. Vol. 44. P. 74–89. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2006.10.006>
4. Kocot M., Kocot D. IT outsourcing as a factor for innovation development in small and medium-sized enterprises. *International Entrepreneurship Review*. 2020. Vol. 6, No. 3. P. 91–101. <https://doi.org/10.15678/IER.2020.0603.07>

5. Kovach K. A., Cathcart C. E. Human Resource Information Systems (HRIS): Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage. *Public Personnel Management*. 1999. Vol. 28, No. 2. P. 275–282. DOI: <https://doi.org/10.1177/009102609902800208>

6. Lado A., Wilson M. Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*. 1994. Vol. 19. P. 699–727. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.1994.9412190216>

7. Lonkar M. Human Resource Management System (HRMS). *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*. 2024. Vol. 08, No. 04. P. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.55041/ijserm30538>

8. Morhulets O. B., Nyshenko O. V. Method of assessment of enterprise ready for outsourcing implementation. *Management*. 2019. Vol. 30, No. 2. P. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2019.2.2>

9. Saks A. Caring Human Resources Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*. 2021. Vol. 32, Issue 3, Art. 100835. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2021.100835>

10. Балахонова О. Розвиток і удосконалення інструмента аутсорсингу у торгівельній сфері. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20, № 1(47). С. 98–109. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1\(47\).226928](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1(47).226928)

11. Будякова А. В. Особливості застосування аутсорсингу в системі управління персоналом. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 4/2. С. 10–13. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.4\(2\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2020.4(2).2)

12. Ведерников М., Базалійська Н., Волянська-Савчук Л. Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг як інноваційної персонал-технології. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 112–122. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.112.122>

13. Данилюк Т. І., Мохнюк А. М. Аутсорсинг у системі управління підприємством. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 2 (52). DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2020-2-7>

14. Матвій І.Є., Матвій С.І. Особливості використання аутсорсингу бізнес-процесів на підприємствах. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 6(67). С. 95–100. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.67-17>

15. Огінок С., Федунь М., Беспалюк Х. Аутсорсинг інформаційних технологій як інструмент оптимізації діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 120–124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-21>

REFERENCES:

1. Bai Y. (2024) Research on the status quo and internal control of enterprise human resource service outsourcing. *Journal of Humanities, Arts and Social Science*, vol. 8, no. 7, pp. 1738–1742. Available at: <http://dx.doi.org/10.26855/jhass.2024.07.035>
2. Ball K. (2001). The use of human resource information systems: A survey. *Personnel Review*, vol. 30, pp. 677–693. Available at: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005979>

3. Hussain Z., Wallace J., Cornelius, N. (2007). The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals. *Information & Management*, vol. 44, pp. 74–89. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.im.2006.10.006>
4. Kocot M., Kocot D. (2020) IT outsourcing as a factor for innovation development in small and medium-sized enterprises. *International Entrepreneurship Review*, vol. 6, no. 3, pp. 91–101. DOI: <https://doi.org/10.15678/IER.2020.0603.07>
5. Kovach K. A., Cathcart C. E. (1999). Human resource information systems (HRIS): Providing business with rapid data access, information exchange and strategic advantage. *Public Personnel Management*, vol. 28(2), pp. 275–282. Available at: <https://doi.org/10.1177/009102609902800208>
6. Lado A., Wilson M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, vol. 19, pp. 699–727. Available at: <https://doi.org/10.5465/AMR.1994.9412190216>
7. Lonkar M. (2024). Human resource management system (HRMS). *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, vol. 8(4), pp. 1–5. Available at: <https://doi.org/10.55041/ijssrem30538>
8. Morhulets O. B., Nyshenko O. V. (2019) Method of assessment of enterprise ready for outsourcing implementation. *Management*, vol. 30, no. 2, pp. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2019.2.2>
9. Saks, A. (2021). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, vol. 32(3), Art. 100835. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
10. Balakhonova O. (2021) Rozvytok i udoskonalennia instrumenta outsorsynhu u torhivelnii sferi [Development and improvement of outsourcing tools in the trade sector]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market Economy: Modern Theory and Practice of Management*, vol. 20, no. 1(47), pp. 98–109. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1\(47\).226928](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1(47).226928)
11. Budiakova A. V. (2020) Osoblyvosti zastosuvannia outsorsynhu v systemi upravlinnia personalom [Features of outsourcing application in human resource management system]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law.*, vol. 4(2), pp. 10–13. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.4\(2\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2020.4(2).2)
12. Vedernikov M., Bazaliiska N., Volianska-Savchuk L. (2022) Obgruntuvannia dotsilnosti peredachi biznes-protseesu upravlinnia personalom pidpriemstva na HR-outsorsynh yak innovatsiinoi personal-tekhnologii. [Justification of the feasibility of transferring the human resource management business process to HR outsourcing as an innovative personnel technology]. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 112–122. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.112.122>
13. Danyliuk T. I., Mokhniuk A. M. (2020) Outsorsynh u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Outsourcing in the enterprise management system]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economics, Finance, Management: Current Issues of Science and Practice.*, no. 2(52). DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2020-2-7>
14. Matviy I. Ye., Matviy S. I. (2021) Osoblyvosti vykorystannia outsorsynhu biznes-protseсів na pidpriemstvakh [Features of using business process outsourcing at enterprises]. *Biznes-navihator – Business Navigator.*, vol. 6(67), pp. 95–100. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.67-17>
15. Ohinok S., Fedun M., Bepaliuk Kh. (2022) Outsorsynh informatsiinykh tekhnologii yak instrument optymizatsii diialnosti pidpriemstva [Outsourcing of information technologies as a tool for optimizing business activities]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 181, pp. 120–124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-21>