

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22>

УДК 005.591.43:005.95

## АУТСОРСИНГ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

## PERSONNEL OUTSOURCING IN THE MODERN CONDITIONS OF FUNCTIONING OF ENTERPRISES

**Ачкасова Оксана Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7137-3996>

**Achkasova Oksana**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

У дослідженні виявлено, що наразі вітчизняні підприємства функціонують під впливом ряду негативних факторів. Критичним фактором, що визначає умови діяльності вітчизняних підприємств є повномасштабна війна. Через це економія ресурсів стає важливою задачею для більшості підприємств. Доведено, що в цих умовах одним з найбільш дієвих шляхів мінімізації фінансових та часових витрат на персонал, не втрачаючи при цьому конкурентних переваг, є застосування кадрового аутсорсингу. В роботі проаналізовано сутність аутсорсингу персоналу, його види в залежності від типу завдань, які передаються стороннім партнерам, тривалості використання трудових ресурсів та причин, які впливають на вибір підприємства щодо використання аутсорсингу. Виділено переваги та недоліки (ризиків) використання аутсорсингу вітчизняними підприємствами, зокрема і у воєнний час. Визначена процедура аутсорсингу персоналу із врахуванням можливих ризиків. Запропоновано ряд заходів для уникнення ризику застосування аутсорсингу персоналу у воєнний час.

**Ключові слова:** аутсорсинг персоналу, економія ресурсів, скорочення витрат, ризики, воєнний час.

The research revealed that domestic enterprises are currently operating under the influence of a number of negative factors. A full-scale war is a critical factor that determines the conditions of activity of domestic enterprises. Because of this, saving resources becomes an important task for most enterprises. There was proven that in these conditions, one of the most effective ways to minimize financial and time costs for personnel, without losing competitive advantages, is the use of personnel outsourcing. The purpose of the study is to clarify the content of personnel outsourcing, study the possibilities of its application and develop measures to avoid the risk of using outsourcing services by domestic enterprises in conditions of full-scale war as an effective approach to saving resources and reducing costs. The work analyzes the essence of personnel outsourcing, its types depending on the type of tasks that are transferred to third-party partners, the duration of the use of labor resources, and the reasons that influence the choice of an enterprise regarding the use of outsourcing. Examples of the use of outsourcing by foreign and domestic enterprises are given. The most popular outsourcing services among Ukrainian enterprises were highlighted. The advantages and disadvantages (risks) of using outsourcing by domestic enterprises, in particular during wartime, were highlighted. It has been proven that before making a decision on the implementation of outsourcing, the enterprise should have an economic justification of its effectiveness, which means to calculate the possible risks and revenues from the implementation of this project. The personnel outsourcing procedure was defined taking into account possible risks. A number of measures are proposed to avoid the risk of personnel outsourcing in wartime. Factors that must be also taken into account to achieve success in the implementation of outsourcing projects are highlighted. It is noted that the use of outsourcing, in particular in wartime, can be useful for domestic enterprises, but it is worth carefully weighing all the benefits and risks before making a decision to use outsourcing in conditions of a full-scale war.

**Keywords:** outsourcing of personnel, resource saving, cost reduction, risks, wartime.

**Постановка проблеми.** Сьогодні світова економіка стає все більш нестабільною, що призводить до зменшення доходів підприємств. Підприємства функціонують в умовах

економічної нестабільності, що спричинена різними факторами, такими як геополітичні конфлікти, епідемії, зміни валютного курсу тощо. Пандемія COVID-19 суттєво вплинула

на економіку більшості країн, що призвело до зменшення попиту на продукти та послуги підприємств. Більшість підприємств були змушені скоротити витрати, щоб вижити в умовах пандемії. До того ж, споживачі стають все більш вимогливими та очікують від підприємств високої якості продуктів та послуг за помірні ціни. Це змушує підприємства зменшувати витрати та ефективно використовувати свої ресурси, щоб задовольняти вимоги споживачів та зберігати свою конкурентоспроможність. Критичним фактором, що визначає умови діяльності вітчизняних підприємств є повномасштабна війна. Відповідно до цього, економія ресурсів стає важливою задачею для більшості підприємств як у світі, так і в Україні, оскільки вона дозволяє їм зменшувати витрати та зберігати конкурентоспроможність.

На думку багатьох експертів [2; 5; 6], одним з найбільш дієвих шляхів мінімізації фінансових та часових витрат на персонал, не втрачаючи при цьому конкурентних переваг, є застосування кадрового аутсорсингу. На сьогодні менеджмент провідних компаній світу все частіше звертається до цього методу управління, однак, в Україні він ще набув значного поширення. Відсутність теоретичних знань та досвіду вітчизняних компаній, які б стабільно й на довгостроковій основі використовували аутсорсинг, зокрема кадрових функцій, є перешкодою на шляху його розвитку в Україні.

Серед інших факторів, що стримують поширення аутсорсингу в Україні слід також відзначити такі, як:

- повномасштабна війна, складна економічна та політична ситуація й, відповідно, загальне зниження ділової активності;
- низька платоспроможність підприємств та побоювання їх власників щодо порушення конфіденційності;
- складність отримання об'єктивної інформації про корисність аутсорсингових послуг, особливості їх застосування, про аутсорсингові компанії та їх можливості;
- недостатньо розвинений ринок аутсорсингових послуг, відповідно підприємства можуть мати проблеми з пошуком талановитих і кваліфікованих працівників;
- проблеми з інфраструктурою підприємства, яка може бути недостатньою для ефективного залучення аутсорсингового персоналу, що часто працює віддалено. Це такі проблеми, наприклад, як недостатньо швидкий Інтернет-з'єднання або нерозвинена енергетична інфраструктура;

мовні бар'єри. Це пов'язано з тим, що часто компанії замовника та отримувача аутсорсингових послуг знаходяться в різних країнах. У працівників вітчизняних підприємств може бути недостатньо високий рівень володіння іноземними мовами для якісної співпраці з міжнародним бізнесом, що спілкується переважно англійською. Це може створювати труднощі для комунікації з клієнтами з-за кордону [6].

Для забезпечення розвитку та більш широкого використання кадрового аутсорсингу вітчизняними підприємствами та отримання відповідних переваг від його застосування є необхідним узагальнення особливостей, переваг та недоліків використання даного методу управління з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств України.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Українські вчені активно вивчають проблему аутсорсингу персоналу та його вплив на економіку та бізнес в Україні. Розглядом сутності, завданнями та обґрунтуванням ефективності використання аутсорсингу займалися як вітчизняні, так і зарубіжні економісти, а саме Д. Берсін, Ж.-Л. Бравар, Р. Морган, Д. Дойль, Б. Анікіна, Д. Михайлова, Н. Чухрай, В. Лученко, О. Нестерова, А. Коптелов, Т. Кирилов, С. Календжян, О. Сардак та інші. У своїх дослідженнях вчені констатують позитивний вплив аутсорсингу персоналу на ефективність підприємств, тому що дозволяє підприємствам зосередитися на своїх основних функціях, забезпечує більшу гнучкість управління персоналом та підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Аутсорсинг персоналу може бути вигідним для підприємств, які мають низьку конкурентоспроможність та не мають достатнього рівня кваліфікації власного персоналу. Наявні дослідження з питань аутсорсингу персоналу вказують на те, що цей підхід до управління персоналом залишається актуальним та має потенціал для подальшого розвитку. Однак, через ряд проблем, що були зазначені раніше, виникає необхідність уточнення змісту аутсорсингу персоналу та вивчення можливостей його застосування вітчизняними підприємствами в умовах повномасштабної війни як дієвого підходу до економії ресурсів та скорочення витрат.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Відзначаючи вагомий внесок учених у дослідження сутності та ролі аутсорсингу персоналу у діяльності вітчизняних підприємств, слід звернути увагу на те, що

наразі внутрішні та зовнішні умови функціонування вітчизняних підприємств кардинально змінилися через повномасштабне вторгнення на значну частину території України та збільшилася кількість глобальних викликів, які постають перед підприємствами. Тому вони змушені шукати нові підходи до економії ресурсів та скорочення витрат в нових умовах функціонування.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є уточнення змісту аутсорсингу персоналу, вивчення можливостей його застосування та розроблення заходів для уникнення ризику використання аутсорсингових послуг вітчизняними підприємствами в умовах повномасштабної війни як дієвого підходу до економії ресурсів та скорочення витрат.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аутсорсинг кадрів – це практика, коли компанії замість виконання робіт у сфері управління персоналом і зайнятості наймають сторонніх постачальників послуг. Термін «аутсорсинг персоналу» означає процес переходу персоналу з компанії-замовника послуг в розпорядження аутсорсингової компанії. При цьому аутсорсер бере на себе юридичну відповідальність за даний персонал, ведення кадрового діловодства, бухгалтерії, виплати заробітної плати, відрахування податків, страхування, відпустки, відрядження, премії тощо. Цей підхід став досить поширеним в бізнесі в кінці 20-го століття і продовжує бути популярним до сьогодні.

Історія виникнення аутсорсингу кадрів починається в 1970-х роках, коли в США з'явилася популярність теорії управління підприємством, відомої як «реінжиніринг бізнес-процесів». Ця теорія передбачала, що керівники підприємств повинні удосконалювати свої бізнес-процеси, зосереджуючись на тих, що становлять основну діяльність компанії, і віддавати менш важливі функції стороннім постачальникам послуг.

Аутсорсинг кадрів став популярним у 1990-х роках, коли багато компаній, зокрема в США та Європі, шукали способи скорочення витрат і підвищення ефективності. Замість того, щоб мати власний відділ кадрів, компанії наймали сторонніх постачальників послуг, що дозволяло їм зосередитися на своїй основній діяльності і знизити витрати на управління персоналом. Крім того, аутсорсинг кадрів дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни на ринку праці та економічні обставини, зокрема зменшення обсягу роботи, переривання бізнесу тощо.

Аутсорсинг персоналу є важливим інструментом для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Цей підхід до управління персоналом дозволяє зменшити витрати на утримання власного штату працівників та підвищити якість роботи завдяки доступу до спеціалістів, які мають високий рівень кваліфікації та досвіду. Зокрема, аутсорсинг дозволяє зменшити витрати пов'язані з оплатою заробітної плати, соціальними виплатами та витратами на навчання та розвиток персоналу. Аутсорсинг дозволяє зменшити ці витрати, оскільки підприємство може залучити зовнішніх спеціалістів, які не потребують постійного утримання. Крім того, аутсорсинг дозволяє зменшити витрати на адміністративну підтримку та управління персоналом [3].

В залежності від типу завдань, які передаються стороннім партнерам, існує кілька видів кадрового аутсорсингу:

1. Повний кадровий аутсорсинг (англ. full HR outsourcing): компанія передає управління кадрами сторонній фірмі. Вона бере на себе весь спектр кадрових послуг, включаючи рекрутинг, навчання та розвиток, управління персоналом, зарплатну обробку, забезпечення соціальних гарантій, трудові відносини з працівниками тощо.

2. Частковий кадровий аутсорсинг (англ. partial HR outsourcing): компанія передає на зовнішнє обслуговування лише деякі функції, наприклад, рекрутинг або зарплатну обробку.

3. Аутсорсинг певних видів робіт (англ. task-specific outsourcing): компанія передає стороннім партнерам виконання конкретних завдань, які пов'язані з кадровою діяльністю, наприклад, оцінку працівників, аналіз ринку праці, розробку та впровадження корпоративної культури, підготовку звітів тощо.

4. Рекрутинговий аутсорсинг (англ. recruitment outsourcing): компанія передає процес підбору кандидатів стороннім рекрутинговим агентствам [2].

Використання аутсорсингу найбільш ефективно при реструктуризації, реорганізації, процесу злиття та поглинання, тобто при внутрішніх змінах.

Аутсорсинг робочої сили ділять:

– короткостроковий (тимчасовий персонал – «temporary staffing») – задовольняє потреби використання трудових ресурсів тимчасово.

– довгостроковий (лізинг персоналу – «staff leasing») – використання зовнішніх трудових ресурсів в продовж тривалого періоду часу.

Використання короткострокового аутсорсингу передбачає залучення зовнішніх ресурсів у зв'язку зі змінами у виробництві, сезонними роботами, проектними роботами тощо.

Переваги даного способу залучення робочої сили: відсутність витрат на пошук тимчасових робітників; можливість оперативного залучення потрібного працівника на певний період; можливість припинення співробітництва в короткий період часу.

Для персоналу даний вид зайнятості дає можливість гнучкої системи зайнятості, отримання додаткового прибутку, підвищення кваліфікації за рахунок можливості працювати в різних компаніях одночасно, отримання соціальної забезпеченості, дає можливість професійного вибору. Наприклад, в Бельгії існує політика для підготовки молодих спеціалістів широкого профілю, коли впродовж 10 років молодого спеціаліста змушують змінювати професійну спеціалізацію [5]. В Україні даний вид аутсорсингу персоналу особливо популярний в сфері аграрного бізнесу. Як один із способів залучення персоналу на сільськогосподарські роботи до агрофірм. Ефективність даного виду полягає у значній економії витрат на утримання персоналу, адже підприємству не треба утримувати працівника цілий рік, а можна залучити лише на сезон робіт [4].

Довгостроковий аутсорсинг персоналу передбачає надання компанії на відносно довгий термін, від 3 місяців до кількох років, співробітників, які знаходяться в штаті аутсорсингової компанії. Довгостроковий аутсорсинг персоналу заснований на професійному підборі, відборі та професійній адаптації працівника.

Особливість даного виду аутсорсингу полягає в тому, що працівники знаходяться в штаті аутсорсингової компанії, але виконують роботу підприємства, яка користується послугами даної аутсорсингової компанії. В США близько 700 тис. осіб охоплені довгостроковим аутсорсингом. За рахунок чого можна заощадити не тільки робочий час, а й фінансові ресурси (на підготовку і перепідготовку трудових ресурсів). Прикладом таких послуг може бути запуск нового проекту (для якого потрібні висококваліфіковані працівники в даній сфері), відкриття представництва іноземної компанії та інше. Переваги даного виду аутсорсингу такі ж як і у короткострокового аутсорсингу персоналу – він надає можливість комплектувати відділення, підрозділи висококваліфікованими працівниками за короткий проміжок часу.

При прийнятті рішення про доцільність використання аутсорсингових послуг компанія повинна проаналізувати фактори, які підштовхнули до прийняття рішення о використанні аутсорсингових послуг.

Причинами, які спонукають підприємство до використання аутсорсингу є зростання загальної ефективності діяльності компанії і розширення її технологічних можливостей, скорочення адміністративних затрат, вирішення проблеми дефіциту кадрів. Основні причини, які впливають на вибір підприємства щодо використання аутсорсингу визначають такі види аутсорсингу:

- необхідний аутсорсинг, коли для реалізації певної діяльності не вистачає власних потужностей, досвіду виконання бізнес-процесів, ресурсів;

- альтернативний аутсорсинг, коли підприємство відмовляється від виконання певних функцій власними силами через їх низьку ефективність чи збитковість.

На основі аналізу видів аутсорсингу персоналу [1–6] можна виділити як переваги (для підприємства, так і для тимчасових працівників), так і недоліки (ризик), зокрема і у воєнний час (табл. 1).

Як видно з табл. 1, застосування аутсорсингу, зокрема і у воєнний час, може бути корисним для підприємств, але варто уважно зважувати всі переваги та ризики перед прийняттям рішення про використання аутсорсингу в умовах повномасштабної війни. Використовуючи переваги аутсорсингу на вітчизняних підприємствах можна значно підвищити ефективність їх роботи та відкрити принципово нові можливості, суттєво посилити їх конкурентоспроможність в умовах глобального економічного середовища.

Сьогодні аутсорсинг кадрів є популярним в усьому світі, особливо серед великих компаній. Дослідження, проведені компанією Deloitte, показують, що більшість підприємств використовують аутсорсинг персоналу як засіб зниження витрат та покращення ефективності бізнесу. Згідно з дослідженням, 59% підприємств в США використовують аутсорсинг персоналу для забезпечення гнучкості та швидкості реагування на зміни у бізнес-середовищі [5].

Дослідження компанії KPMG показали, що ринок аутсорсингу персоналу росте, а його обсяг досягає значних розмірів. У 2020 році обсяг ринку аутсорсингу персоналу у світі склав близько \$92 млрд. Прогнозується, що до 2028 року цей ринок зросте до \$220 млрд.

Таблиця 1

**Переваги та недоліки використання аутсорсингу вітчизняними підприємствами**

<b>Переваги використання аутсорсинга</b>	<b>Недоліки використання аутсорсингу</b>
Залучення необхідної кількості висококваліфікованих працівників на короткий термін	Зниження ефективності праці власного персоналу та втрата досвіду реалізації функції, що передаються на аутсорсинг, втрата контролю над певними процесами
Відсутність матеріальних та часових затрат на пошук і підбір персоналу	У разі неналагодженої співпраці і несформованої системи стимулів, спрямованих на підвищення ефективності, аутсорсинг може дати лише разовий фінансовий ефект
Відсутність необхідності ведення кадрового, бухгалтерського обліку тощо	Передача певних функцій призводить до не повного використання потужностей основних фондів
Гнучкість в управлінні персоналом, можливість розриву трудових відносин з тимчасовими робітниками в короткий період часу	Передача важливої інформації про підприємство в «чужі руки», ризик витоку конфіденційної інформації
Можливість знизити витрати на оплату праці працівників та витрати на управління персоналом	Ризик отримання неналежної якості послуги, підвищення цін на аутсорсингові послуги, вартість функцій, що передається на аутсорсинг може перевищувати її внутрішню собівартість
Скорочення витрат на науково-дослідницькі роботи за неперіоритетними напрямками діяльності	При замовленні значної кількості аутсорсингових послуг існує ризик появи конкурента, який буде використовувати знання та досвід замовника аутсорсингових послуг
Збільшення продуктивності завдяки зосередженню на основних бізнес-процесах, в той час як зовнішні фахівці зосереджуються на управлінні персоналом	Погіршення репутації у разі, якщо постачальник аутсорсингових послуг не зможе виконати домовленості або є стабільним
Доступ до експертної допомоги з управління персоналом, коли спеціалісти зовнішньої компанії можуть надати поради з питань відбору, наймання, збереження	Мовні бар'єри, якщо зовнішня компанія не володіє мовою, що й компанія-споживач послуги. Це може призвести до збільшення часу, необхідного для комунікації та непорозумінь
У воєнний час може бути важко знайти досвідчених працівників, які зможуть забезпечити функціонування підприємства, тому аутсорсинг збільшує доступність ресурсів та фахівців, дозволяє отримати необхідні ресурси та знання з зовнішніх джерел, що допомагає зберегти діяльність підприємства	У воєнний час можуть виникати труднощі з комунікацією та координацією дій між підприємством та його зовнішніми партнерами
У воєнний час зменшення ризику для персоналу та зниження небезпеки для працівників, що знаходяться в зоні бойових дій	У воєнний час партнери, які забезпечують послуги, можуть бути тимчасово недоступними

Окрім цього, дослідження компанії Accenture показали, що більшість підприємств планують збільшувати обсяги аутсорсингу персоналу у майбутньому. Згідно з дослідженням, 68% підприємств планують збільшувати обсяги аутсорсингу персоналу в наступні 2–3 роки [5].

Перспективи розвитку аутсорсингу в Україні неоднозначні. На даний момент в Україні основними користувачами таких послуг є західні компанії, які відкрили представництва в Україні, а саме: Henkel, Xerox, Unilever тощо. Вони користуються даними послугами, в тому випадку коли не вистачає штатних одиниць,

а штат фірми обмежений штатним розписом. Серед українських підприємств найбільш популярними наразі є такі послуги аутсорсингу:

1. IT-аутсорсинг: багато українських компаній використовують аутсорсинг для розробки програмного забезпечення та тестування продуктів, віддаленого адміністрування систем, технічної підтримки та інших інформаційних технологій.

2. Бухгалтерський аутсорсинг: українські компанії також використовують аутсорсинг для бухгалтерських та фінансових процесів, зокрема для складання звітності, обліку податків та оподаткування.

3. HR-аутсорсинг: послуги аутсорсингу кадрів надаються від підбору, організації інтерв'ю та проведення вступних іспитів, до підтримки створення системи оплати праці, та надання консультацій з питань розвитку персоналу.

4. Call-центр: українські компанії використовують послуги аутсорсингу для створення та обслуговування власних call-центрів, які надають підтримку клієнтам, відповідають на запити та розв'язують проблеми.

5. Маркетинговий аутсорсинг: аутсорсинг маркетингу дозволяє компаніям отримати доступ до професіональних послуг, таких як реклама, піар та дослідження ринку, зокрема з використанням даних в Інстаграм [1–3].

Для того, щоб практика застосування послуг аутсорсингу в Україні була успішною і вітчизняні підприємства могли отримати всі переваги даної послуги та нейтралізувати її недоліки, доцільно проаналізувати процес прийняття рішення використання послуг. Процедура аутсорсингу персоналу може відрізнятися в залежності від конкретної компанії та її потреб. Проте, основні кроки процедури можуть бути наступні:

1. Аналіз потреб компанії: визначення обсягів робіт та персонального складу, які потрібні для виконання проектів та розробок.

2. Вибір підрядника: пошук підрядника з відповідним досвідом, кваліфікацією та репутацією, який зможе забезпечити необхідний персонал та ресурси.

3. Укладення угоди: укладення договору, який визначає всі вимоги та очікування сторін, зокрема терміни, обсяг робіт, відповідальність за якість роботи, умови оплати та інші деталі.

4. Підготовка персоналу: організація навчання та підготовки персоналу для забезпечення відповідності вимогам та стандартам.

5. Призначення керівника проекту: визначення керівника проекту, який буде забезпе-

чувати координацію робіт та співпрацю між компанією та підрядником.

6. Контроль та звітність: встановлення процедур контролю за виконанням робіт та забезпечення звітності, включаючи моніторинг роботи та технологій, аналіз витрат, якість виконання робіт тощо.

7. Завершення проекту та оцінка результатів: після завершення проекту проводиться оцінка результатів та звіт про досягнення поставлених цілей. Оцінка допомагає вирішити, чи потрібно продовжувати співпрацю з підрядником в майбутньому [1].

Перед прийняттям рішення про впровадження аутсорсингу підприємство повинно мати перш за все економічне обґрунтування його ефективності, а значить, прорахувати можливі ризики та доходи від реалізації даного проекту [6].

Щоб уникнути ризиків при аутсорсингу персоналу, рекомендується здійснення таких заходів, особливо у воєнний час:

1. Відбір надійних партнерів: Перш за все, важливо знайти надійного та досвідченого партнера для аутсорсингу персоналу. Перед початком співпраці потрібно провести детальний аналіз потенційних постачальників та оцінити їхні можливості.

2. Укладення чіткої угоди: Потрібно укласти чітку та детальну угоду, яка міститиме всі необхідні вимоги та очікування компанії. Угода повинна містити відповідальність за якість роботи та конфіденційність даних.

3. Контроль та спостереження: Компанія повинна мати можливість контролювати та спостерігати за процесами, які аутсорсить. Для цього можуть використовуватися різні інструменти, наприклад, звіти, моніторинг роботи та технологій.

4. Комунікація: Важливо встановити ефективний механізм комунікації між компанією та зовнішнім підрядником. Це допоможе уникнути непорозумінь та вчасно вирішувати проблеми.

5. Навчання персоналу: Компанія повинна забезпечити навчання свого персоналу та персоналу зовнішнього підрядника, щоб забезпечити виконання всіх вимог та стандартів.

6. Аналіз результатів: Компанія повинна аналізувати результати аутсорсингу персоналу, щоб забезпечити відповідність стандартам та вимогам. Вивчати ризики та ефективність впроваджених заходів щодо їх запобігання.

Для досягнення успіху реалізації аутсорсингових проектів необхідно також враховувати наступні фактори: правовий (необхідно встановити юридичну відповідальність в разі

невиконання умов контакту. Наприклад, хто є власником права інтелектуальної власності); економічний (отримання прибутку та його розміри, розрахований дохід на інвестиції тощо); організаційний (підприємство-замовник повинно назначити керівника проекту, який буде здійснювати поточний контроль, розробити стратегію виконання проекту); сумісність корпоративних культур (у разі сумісності робітників, що приймають участь в реалізації проекту, необхідно менше прикладати зусиль для досягнення взаєморозуміння).

**Висновки.** Таким чином, застосування аутсорсингу, зокрема і у військовий час, може бути корисним для вітчизняних підприємств, але варто ретельно зважувати всі переваги та ризики перед прийняттям рішення про використання аутсорсингу в умовах повномасштабної війни. Використовуючи переваги аутсорсингу на вітчизняних підприємствах можна значно підвищити ефективність їх роботи та відкрити принципово нові можливості, суттєво посилити їх конкурентоспроможність в умовах глобального економічного середовища.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ачкасова О. В. Актуалізація питань застосування аутстафінгу та аутсорсингу персоналу. *Регіональна економіка та управління*. 2020. № 1(27). Ч. 1. С. 25–28.
2. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Волянська-Савчук Л. В. Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг як інноваційної персонал технології. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 112–122.
3. Іванісов О. В., Лебединська О. С., Лугова В. М. Актуальні проблеми пошуку і підбору персоналу та шляхи їх вирішення. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2020. Вип. 4 (60). Ч. 8. С. 10–17.
4. Касьмін Д. С. Трансформація управлінських процесів в органах державного управління на засадах аутсорсингу. *Науковий журнал «Ефективна економіка»*. 2020. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.60>.
5. Лабурцева О. І. Зниження витрат підприємства за допомогою аутсорсингу: зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 3. С. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.3.5>.
6. Нестерова О. О. Аутсорсинг кадрових процесів в системі управління підприємством. URL: [www.rusnauka.com/4\\_SND\\_2009/Economics/40501.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SND_2009/Economics/40501.doc.htm) (дата звернення: 19.04.2023).

#### REFERENCES:

1. Achkasova O. V. (2020) Aktualizatsiia pytan zastosuvannia autstafinhu ta autsorsynhu personalu [Update on the application of outstaffing and personnel outsourcing]. *Rehionalna ekonomika ta upravlinnia – Regional economy and management*, vol. 1(27), part 1, pp. 25–28. (in Ukrainian)
2. Vedernikov M., Bazaliyska N. Volianska-Savchuk L. (2022) Obgruntuvannia dotsilnosti peredachi biznes-protsesu upravlinnia personalom pidpriemstva na HR-autsorsynh yak innovatsiinoi personal tekhnolohii [Justification of the expedience of transfer of business process personnel management of the enterprise on HR-outsourcing as an innovative staff technology]. *Innovation and Sustainability*, vol. 2, pp. 112–122. (in Ukrainian)
3. Ivanisov O. V., Lebedynska O. S., Luhova V. M. (2020) Aktualni problemy poshuku i pidboru personalu ta shliakhy yikh vyrishennia [Actual problems of finding and recruiting personnel and ways to solve them]. *Aktualnye nauchnye yssledovaniya v sovremennom myre – Actual scientific research in the modern world*, vol. 4 (60) part 8, pp. 10–17. (in Ukrainian)
4. Kasmin D. S. (2020) Transformatsiia upravlinskykh protsesiv v orhanakh derzhavnoho upravlinnia na zasakh autsorsynhu [Transformation of managerial processes in state government bodies in the wake of outsourcing]. *Naukovyi zhurnal «Efektivna ekonomika» – Scientific journal "Efficient Economy"*, vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.60>. (in Ukrainian)
5. Laburtseva O. (2020) Znyzhennia vytrat pidpriemstva za dopomohoiu autsorsynhu: zarubizhnyi dosvid [Reducing enterprises costs with the help of outsourcing: foreign experience]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 3, pp. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.3.5>. (in Ukrainian)
6. Nesterova O. O. Outsorsynh kadrovkykh protsesiv v systemi upravlnnia pidpriemstvom [Outsourcing of personnel processes in the enterprise management system]. Available at: [www.rusnauka.com/4\\_SND\\_2009/Economics/40501.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SND_2009/Economics/40501.doc.htm) (accessed April 19, 2023).