

Харатон І.І.

аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4610-3000>

Kharaton Ihor

Lviv Polytechnic National University

**РИЗИКИ АУТСОРСИНГУ КАДРОВИХ ФУНКЦІЙ В ІТ-КОМПАНІЯХ
ТА СПОСОБИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ****RISKS OF HUMAN RESOURCE OUTSOURCING IN IT COMPANIES
AND METHODS OF THEIR MINIMIZATION**

У статті проведено комплексне дослідження на основі системного та порівняльного аналізу наукових джерел ризиків, що супроводжують передачу HR-функцій зовнішнім провайдерам в ІТ-секторі. Систематизовано ключові загрози за операційним, стратегічним, безпековим та психологічним векторами. Особливу увагу приділено аналізу руйнування «психологічного контракту» та ризикам втрати лояльності ключових спеціалістів. Запропоновано концепцію «Smart Sourcing» як модель вибіркового аутсорсингу, що базується на розмежуванні стратегічних і операційних HR-функцій. Визначено роль технологічних інструментів, зокрема архітектури Zero Trust (з принципами least privilege та безперервної автентифікації) та блокчейн-рішень (як перспективного інструменту аудиту), у забезпеченні безпеки даних. Рекомендації дозволяють ІТ-менеджменту побудувати стійку систему управління персоналом за умов невизначеності ризиків.

Ключові слова: HR-аутсорсинг, ІТ-сектор, управління ризиками, Smart Sourcing, психологічний контракт, кібербезпека, утримання персоналу.

Human resource outsourcing has emerged as a significant strategic tool, allowing companies to delegate non-core administrative functions to specialized external providers. However, the specific nature of the IT sector, which relies heavily on intellectual capital and high talent mobility, makes the implementation of outsourcing models particularly sensitive to various categories of organizational risks. This paper addresses the critical need for a systematic approach to identifying and managing these vulnerabilities to ensure long-term business sustainability, based on systematic and comparative analysis of academic sources. The discussion focuses on the multifaceted nature of outsourcing risks, ranging from operational disruptions and hidden transactional costs to profound strategic challenges. A significant portion of the analysis is dedicated to the impact of externalization on the internal organizational environment, specifically regarding the erosion of corporate culture and the potential weakening of professional ties between employees and the company. The paper explores the consequences of losing internal HR expertise and the resulting dependency on third-party vendors, which can hinder an organization's ability to maintain its unique competitive advantages in the labor market. Furthermore, the study highlights the increasing importance of data protection and regulatory compliance in the era of digital workforce management. The integration of external HR information systems introduces new dimensions of cybersecurity threats that require sophisticated technical and governance responses. The paper examines the concept of "Smart Sourcing" as a model of selective outsourcing based on the differentiation between strategic and operational HR functions, as well as hybrid HR models, as a primary defense mechanism. By emphasizing a balanced approach that aligns economic goals with human-centric management, the research provides a theoretical framework for developing robust risk mitigation strategies tailored for the modern IT business environment, including the application of Zero Trust principles (least privilege, continuous authentication) and blockchain-based audit solutions.

Keywords: human resource outsourcing, IT industry, risk management, smart sourcing, psychological contract, data privacy, talent retention, hybrid HR models.

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічної трансформації глобального ІТ-сектору, стратегічна гнучкість компаній стає визначальним фактором їхньої конкурентоспроможності. Одним із найбільш затребуваних механізмів досягнення такої гнучкості є аутсорсинг людських ресурсів (Human Resource Outsourcing – HRO), який дозволяє організаціям делегувати непрофільні адміністративні

функції зовнішнім експертам. Це сприяє концентрації на ключових бізнес-компетенціях (core business functions) та оптимізації операційних витрат, що є критично важливим для ІТ-індустрії з її високим темпом інновацій.

Проте, незважаючи на очевидні переваги, такі як доступ до спеціалізованої експертизи та масштабованість процесів, інтенсифікація використання

аутсорсингу породжує комплекс нових, часто латентних ризиків. Дослідження підтверджують, що мотивація до впровадження HRO часто базується на прагненні до економічної ефективності, але ігнорування ризиків призводить до ерозії внутрішнього капіталу знань та дестабілізації організаційної структури [8]. Для IT-компаній, де інтелектуальний капітал є основним активом, ризики аутсорсингу набувають специфічного забарвлення: від загрози витоку конфіденційних алгоритмічних даних до руйнування унікальної корпоративної культури, яка є фундаментом утримання (retention) високваліфікованих розробників.

Проблема посилюється тим, що межа між ефективною оптимізацією та втратою стратегічного контролю є надзвичайно тонкою. Невважене делегування HR-функцій може спровокувати «кризу ідентичності» персоналу, коли розмиваються організаційні кордони, а зв'язок між співробітником та компанією стає суто формальним [10]. Крім того, цифровізація HR-процесів та використання хмарних сервісів підрядників виводять на перший план питання кібербезпеки та комплаєнсу, оскільки будь-яка вразливість у системі провайдера автоматично стає загрозою для IT-компанії.

Таким чином, наукове завдання полягає не лише в ідентифікації цих ризиків, а й у розробці комплексного механізму їх мінімізації, який би поєднував юридичні гарантії (SLA), технологічні засоби захисту (Zero Trust) та психологічні інструменти підтримки лояльності персоналу. Вирішення цієї проблеми має пряме значення для забезпечення стійкого розвитку IT-бізнесу в умовах глобальної нестабільності та зростаючої ролі штучного інтелекту в управлінні людським капіталом. Методологічну основу дослідження становлять методи системного аналізу, узагальнення, порівняльного аналізу та контент-аналізу сучасних наукових публікацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема аутсорсингу HR-функцій перебуває у фокусі наукових дискусій протягом останнього десятиліття, проте саме в період 2021–2025 років акценти змістилися з чистої економічної вигоди на управління ризиками в умовах цифрової трансформації.

Економічні та стратегічні аспекти. Дослідження підтверджують, що основним драйвером HRO залишається прагнення до зниження витрат та доступу до зовнішньої експертизи. Зокрема, Ведерніков М. та ін. [11] обґрунтовують доцільність передачі бізнес-процесів як інноваційної персонал-технології, що дозволяє українським підприємствам використовувати світовий досвід для підвищення ефективності. Аналогічно, Ланських Є. та Губа Є. [12] акцентують на тому, що планування людських ресурсів є ключовим методом оптимізації витрат саме для

аутсорсингових IT-компаній. Проте, Juan W. et al. [5] застерігають, що надмірне захоплення аутсорсингом часто веде до скорочення внутрішнього HR-штату до критичного рівня, що знижує здатність організації до стратегічного маневрування.

Ризики лояльності та «психологічного контракту». Важливим вектором досліджень є вплив аутсорсингу на «людське обличчя» бізнесу. Sakib M. et al. [8] у своєму систематичному огляді вказують на дефіцит психологічного контракту між працівниками та організацією як один із головних викликів. Цю думку розвиває Zhang Z. [10], виявляючи ризики звільнення ключових співробітників через розмивання організаційних меж та втрату можливостей для внутрішнього розвитку. У цьому контексті Sakib M. [8] та Zhang Z. [10] пропонують моделі, що дозволяють балансувати між автоматизацією та збереженням цінності людського ресурсу.

Технологічні ризики та кібербезпека. Питання безпеки даних при взаємодії з третіми сторонами набувають критичного значення. Abrahams T. et al. [1] наголошують на необхідності перегляду практик управління ризиками третіх сторін, особливо в частині кібербезпеки. Gupta D. et al. [4] пропонують вирішення цієї проблеми через впровадження блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та незмінності результатів аудитів безпеки вендорів. Одночасно, Koman G. et al. [7] досліджують ризики безпосередньо в інформаційних системах управління персоналом (HRIS), вказуючи на вразливості процесів онлайн-рекрутингу.

Попри глибокий аналіз окремих аспектів, існуючі дослідження мають фрагментарний характер і не забезпечують інтегрованого підходу до управління ризиками HR-аутсорсингу в IT-секторі. Більшість робіт пропонують або суто технічні (блокчейн, шифрування), або суто управлінські (SLA, KPI) рішення, не формуючи єдиної екосистеми ризик-менеджменту.

На основі проведеного аналізу останніх досліджень встановлено, що попри наявність значної кількості праць, присвячених загальним аспектам кадрового аутсорсингу, питання цілісного управління ризиками саме в IT-секторі залишається недостатньо дослідженим. Швидкий темп технологічних змін та специфічний характер інтелектуальної власності в IT потребують перегляду традиційних методів мінімізації ризиків.

Метою статті є системна ідентифікація та класифікація ключових ризиків аутсорсингу кадрових функцій у діяльності IT-компаній та розробка концептуальної моделі їх мінімізації на основі підходу «Smart Sourcing».

Виклад основного матеріалу дослідження. Для IT-компаній, де основна додана вартість створюється інтелектуальною працею, ризики аутсорсингу

виходять за межі фінансових витрат. Передача кадрових функцій зовнішнім провайдером в ІТ-індустрії не є лінійним процесом делегування повноважень; це складна трансформація операційної моделі, яка супроводжується специфічними ризиками. Для глибокого розуміння природи цих загроз необхідно проаналізувати їх через призму інтелектуальної місткості ІТ-бізнесу.

1. Операційні ризики та проблема трансакційних витрат. Найбільш очевидним, але часто недооціненим ризиком є зниження якості рекрутингу та адаптації. В ІТ-сфері, де «time-to-hire» (час на заповнення вакансії) прямо корелює з темпами розробки продукту, будь-яка неефективність провайдера створює ефект доміно. Shekhar S. [9] доводить, що залучення зовнішніх агентів до процесів найму без належної інтеграції в технічний контекст компанії веде до падіння загальної продуктивності організації. Основна проблема полягає у тому, що аутсорсер часто орієнтований на кількісні показники (кількість переглянутих резюме), тоді як ІТ-компанії критично потребують «quality-of-hire» (якості найму).

Окремим аспектом операційного ризику є приховані трансакційні витрати. Менеджмент часто очікує прямої економії, проте необхідність постійного мікроменеджменту провайдера та виправлення помилок у кадровому обліку чи нарахуванні заробітної плати може нівелювати фінансову вигоду. Juan W. et al. [5] акцентують увагу на тому, що витрати на координацію та моніторинг зовнішнього партнера часто ігноруються на етапі планування, що призводить до стратегічних прорахунків у бюджетуванні HR-департаменту. У випадку з ІТ-компаніями це посилюється через високу складність систем винагород (бонуси, опціони, релокаційні пакети), де помилка провайдера може спричинити юридичні та фінансові наслідки.

2. Стратегічні ризики: ерозія компетенцій та залежність. Найбільш небезпечним для довгострокової стійкості є ризик втрати внутрішньої HR-експертизи. Коли організація повністю делегує функцію управління талантами, вона поступово втрачає здатність «відчувати» ринок праці самостійно. Edvardsson I.R. та Óskarsson G.K. [3] у своєму дослідженні підкреслюють, що для малих та середніх підприємств (до яких відноситься значна частина ІТ-стартапів) аутсорсинг може стати пасткою, оскільки вони втрачають критично важливі знання про власну організаційну структуру та динаміку людського капіталу.

В ІТ-секторі цей ризик трансформується у проблему «Vendor Lock-in» (залежності від постачальника). Якщо провайдер володіє всіма даними про кадровий резерв та історію розвитку співробітників, зміна партнера стає болючою та дорогою процеду-

рою. Більше того, Ланських Є.В. та Губа Є.А. [12] зазначають, що в аутсорсингових ІТ-моделях саме планування людських ресурсів має залишатися ключовою внутрішньою компетенцією, оскільки воно є фундаментом для оптимізації витрат і забезпечення масштабованості бізнесу. Передача цього ядра зовнішній стороні позбавляє компанію можливості оперативно реагувати на зміни в технологічному стеку та попиті клієнтів.

3. Технологічні та безпекові ризики в цифровій екосистемі. Для ІТ-компанії дані є найвищою цінністю, а персональні дані розробників (включаючи інформацію про їхні навички, зарплати та участь у проектах) – об'єктом підвищеного інтересу конкурентів та кіберзлочинців. Використання зовнішніх інформаційних систем управління персоналом (HRIS) створює нові точки вразливості. Koman G. et al. [7] детально аналізують ризики в таких системах, вказуючи на те, що навіть досконалі алгоритми не гарантують безпеки, якщо процеси онлайн-рекрутингу чи адміністрування не мають інтегрованого ризик-менеджменту.

Критичність безпекового аспекту підсилюється вимогами міжнародного комплаєнсу (наприклад, GDPR). Будь-який витік даних на боці провайдера автоматично тягне за собою репутаційні та юридичні санкції для самої ІТ-компанії. Aduwo M. et al. [2] пропонують вирішення цієї проблеми через впровадження суворих рамок цифрової гігієни та аналітики робочої сили, які б дозволяли моніторити дії третіх сторін у режимі реального часу. Додатковим інструментом захисту, як зазначають Gupta D. et al. [4], може стати блокчейн-архітектура, яка забезпечує незмінність записів про доступ до даних та прозорість аудитів безпеки вендора. Без впровадження таких бар'єрів аутсорсинг перетворюється на непрозорий механізм управління даними, де контроль над інформаційною безпекою є номінальним, а не фактичним.

Особливістю ІТ-індустрії є висока мобільність кадрів. Дослідження показують, що передача HR-функцій на аутсорсинг часто сприймається штатними розробниками як сигнал про зниження пріоритетності людського фактора в компанії [10].

Ключовим деструктивним фактором є руйнування «психологічного контракту» – сукупності неофіційних взаємних очікувань між працівником і роботодавцем. Коли такі процеси як оцінка (Performance Review) або планування кар'єри (Career Path) здійснюються зовнішнім провайдером, працівник відчуває дистанціювання від компанії. Це веде до зниження рівня залученості та підвищення пріоритету фінансової винагороди над лояльністю, що в довгостроковій перспективі стимулює плинність соєрсоналу [8; 10]. Механізм цього впливу полягає

у зменшенні частоти прямої управлінської взаємодії, зниженні прозорості кар'єрних траєкторій та делегуванні функцій оцінювання зовнішнім суб'єктам, що підриває довіру до організації як до довгострокового роботодавця.

Для ефективного управління зазначеними ризиками пропонується перехід від класичного аутсорсингу до моделі «Smart Sourcing». Ця модель передбачає вибіркове делегування функцій при одночасному посиленні технологічного та управлінського контролю. Систематизацію основних ризиків та відповідних контрзаходів у межах запропонованої моделі представлено в табл. 1.

Критеріями прийняття рішення щодо доцільності аутсорсингу HR-функцій у межах моделі «Smart Sourcing» є: стратегічна значущість функції для формування конкурентних переваг; рівень чутливості даних; ступінь впливу на психологічний контракт із працівниками; можливість формалізації процесу через KPI та SLA; рівень ризику втрати внутрішньої експертизи. Функції з високим рівнем стратегічної значущості (talent management, organizational culture) доцільно зберігати всередині компанії, тоді як транзакційні процеси (payroll, адміністративний супровід) можуть бути передані зовнішнім провайдерам.

Ефективність запропонованих заходів може оцінюватися за такими показниками: рівень плинності персоналу (retention rate), середній час закриття вакансій (time-to-hire), частота інцидентів інформаційної безпеки, а також рівень задоволеності працівників (employee engagement index).

Ядром мінімізації безпекових ризиків є перехід до проактивного моніторингу. Згідно з досліджен-

ням Aduwo M. et al. [2], використання сучасних HRIS з інтегрованими модулями кіберзахисту дозволяє знизити ймовірність витоку даних на 40%. У свою чергу, Zhang Z. [10] наголошує, що «розумний» аутсорсинг має супроводжуватися гуманізацією процесів, щоб штучний інтелект або зовнішній алгоритм не замінювали особистісну взаємодію в критичних точках.

Висновки. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що аутсорсинг кадрових функцій в IT-компаніях є складним багатовекторним процесом, де прагнення до економічної оптимізації неминуче вступає у суперечність із необхідністю збереження стратегічної стійкості. Ключовою ознакою ризиків у цій сфері є їхня латентність та здатність до кумулятивного ефекту, коли незначні збої в операційному рекрутингу або адмініструванні з часом призводять до масштабної ерозії корпоративної культури та втрати інтелектуального капіталу.

Обґрунтовано доцільність переходу до концепції «Smart Sourcing», яка базується на інтелектуальному розподілі функцій та збереженні критично важливих точок впливу всередині організації. Такий підхід дозволяє нівелювати загрозу руйнування психологічного контракту з ключовими розробниками, оскільки стратегічне управління та розвиток талантів залишаються прямою зоною відповідальності компанії, а не зовнішнього провайдера.

Важливим елементом системи мінімізації ризиків визнано впровадження проактивних технологічних бар'єрів, зокрема архітектури нульової довіри та блокчейн-інструментів для контролю безпеки

Таблиця 1

Матриця «Ризик – Рішення» в системі HR-аутсорсингу

Категорія ризику	Суть ризику та потенційні наслідки	Спосіб мінімізації	Джерела
Операційний	Втрата контролю над якістю рекрутингу; збільшення витрат на виправлення помилок підрядника	Впровадження жорстких SLA (Service Level Agreement) та KPI (time-to-hire, retention rate після випробувального терміну)	[9; 7]
Стратегічний	Залежність від провайдера (Vendor Lock-in); втрата внутрішніх компетенцій у стратегічному HR	Використання гібридних моделей: аутсорсинг рутини (payroll) при збереженні стратегічного HR (culture, talent management) всередині	[3; 5]
Безпековий	Витік даних; несанкціонований доступ до HR-систем; порушення комплаєнсу (GDPR)	Впровадження архітектури Zero Trust; використання Blockchain для аудиту транзакцій; регулярні незалежні IT-аудити провайдера	[1; 2; 4]
Психологічний	Зниження лояльності персоналу; розмивання корпоративної культури	Розвиток програм внутрішньої мобільності; підтримка прямого зв'язку менеджменту зі співробітниками поза каналами провайдера	[8; 10]
Фінансовий	Приховані витрати; «ризикові контракти» з непрозорою структурою ціноутворення	Аналіз трансакційних витрат перед підписанням; контракти з фіксованою вартістю та бонусною системою за якість	[5; 6]

Джерело: згруповано автором на основі [1–10]

даних. Це дозволяє трансформувати відносини з аутсорсером із моделі простої закупівлі послуг у формат високотехнологічного партнерства з прозорими механізмами аудиту та взаємної відповідальності.

Запропонована матриця «Ризик – Рішення» стає методичним підґрунтям для розробки внутрішніх політик ІТ-компаній, забезпечуючи менеджмент

чіткими алгоритмами дій у разі виникнення операційних або безпекових загроз. У підсумку, успішність HR-аутсорсингу в ІТ-індустрії визначається не стільки масштабом переданих функцій, скільки якістю інтегрованої системи ризик-менеджменту, яка дозволяє балансувати між гнучкістю бізнес-моделі та цілісністю людського потенціалу організації.

Список літератури:

1. Abrahams T. O., Farayola O. A., Kaggwa S. et al. Reviewing third-party risk management: best practices in accounting and cybersecurity for superannuation organizations. *Finance & Accounting Research Journal*. 2024. Vol. 6, Iss. 1. P. 21–39. DOI: <https://doi.org/10.51594/farj.v6i1.706>
2. Aduwo M., Akonobi A., Makata C. Cybersecurity and Data Privacy Compliance Framework for Human Resource Analytics and Digital Workforce Information Systems. *International Journal of Scientific Research in Humanities and Social Sciences*. 2024. Vol. 10, Iss. 2. P. 65–82. DOI: <https://doi.org/10.32628/ijrsrh242658>
3. Edvardsson I. R., Óskarsson G. K. Outsourcing of Human Resources: The Case of Small- and Medium-Sized Enterprises. *Merits*. 2021. Vol. 1. P. 5–15. DOI: <https://doi.org/10.3390/merits1010003>
4. Gupta D., Elluri L., Jain A. et al. Blockchain-Enhanced Framework for Secure Third-Party Vendor Risk Management and Vigilant Security Controls. *2024 IEEE International Conference on Big Data (BigData)*. 2024. P. 5577–5584. DOI: <https://doi.org/10.1109/bigdata62323.2024.10825025>
5. Juan W., Bhaumik A., Shrestha S. The Perspectives Of Business And Of Cost Issues That Are Considered In Strategic Sourcing From Malaysian Organizations. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*. 2021. Vol. 12, No. 10. P. 6664–6673.
6. Kaur J., Biswas B. Analysis of the impact of human resource outsourcing on HR effectiveness. *Journal of Human Resource*. 2022. Vol. 3, Iss. 2. P. 34–50.
7. Koman G., Toman D., Jankal R., Boršoš P. Risk management in a human resources information system. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2023. Vol. 11, No. 1. P. 312–326. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2023.11.1\(20\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2023.11.1(20))
8. Sakib M. N., Tabassum F., Uddin M. M. What we know about the trends, prospects, and challenges of human resource outsourcing: A systematic literature review. *Heliyon*. 2023. Vol. 9, Iss. 10. Art. e19018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19018>
9. Shekhar S. Impact of Outsourcing HR Activities on Productivity of an Organization. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*. 2025. Vol. 09, Iss. 06. DOI: <https://doi.org/10.55041/IJSREM50915>
10. Zhang Z. Retention Risks and Governance Strategies of Core Employees under Global HR Outsourcing Trends. *Modern Economics & Management Forum*. 2025. Vol. 6, Iss. 3. Art. 4027. DOI: <https://doi.org/10.32349/memf.v6i3.4027>
11. 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.
12. Ланських Є. В., Губа Є. А. Планування людських ресурсів як основний метод оптимізації витрат аутсорсингових ІТ-компаній. *Управління розвитком складних систем*. 2025. № 63. С. 104–113. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.63.104-113>

References:

1. Abrahams, T. O., Farayola, O. A., Kaggwa, S., Uwaoma, P. U., Hassan, A. O., & Dawodu, S. O. (2024) Reviewing third-party risk management: best practices in accounting and cybersecurity for superannuation organizations. *Finance & Accounting Research Journal*, vol. 6(1), pp. 21–39. DOI: <https://doi.org/10.51594/farj.v6i1.706>
2. Aduwo, M., Akonobi, A., & Makata, C. (2024) Cybersecurity and Data Privacy Compliance Framework for Human Resource Analytics and Digital Workforce Information Systems. *International Journal of Scientific Research in Humanities and Social Sciences*, vol. 10(2), pp. 65–82. DOI: <https://doi.org/10.32628/ijrsrh242658>
3. Edvardsson, I. R., & Óskarsson, G. K. (2021). Outsourcing of Human Resources: The Case of Small- and Medium-Sized Enterprises. *Merits*, 1, 5–15. DOI: <https://doi.org/10.3390/merits1010003>
4. Gupta, D., Elluri, L., Jain, A., Monis, S. S., & Aslan, O. (2024) Blockchain-Enhanced Framework for Secure Third-Party Vendor Risk Management and Vigilant Security Controls. *2024 IEEE International Conference on Big Data (BigData)*, pp. 5577–5584. DOI: <https://doi.org/10.1109/bigdata62323.2024.10825025>
5. Juan, W., Bhaumik, A., & Shrestha, S. (2021). The Perspectives Of Business And Of Cost Issues That Are Considered In Strategic Sourcing From Malaysian Organizations. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(10), 6664–6673.
6. Kaur, J., & Biswas, B. (2022). Analysis of the impact of human resource outsourcing on HR effectiveness. *Journal of Human Resource*, 3(2), 34–50.

7. Koman, G., Toman, D., Jankal, R., & Boršoš, P. (2023) Risk management in a human resources information system. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 11(1), pp. 312–326. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2023.11.1\(20\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2023.11.1(20))
8. Sakib, M. N., Tabassum, F., & Uddin, M. M. (2023) What we know about the trends, prospects, and challenges of human resource outsourcing: A systematic literature review. *Heliyon*, vol. 9(10), art. e19018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19018>
9. Shekhar, S. (2025). Impact of Outsourcing HR Activities on Productivity of an Organization. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*, 09(06). DOI: <https://doi.org/10.55041/IJSREM50915>
10. Zhang, Z. (2025) Retention Risks and Governance Strategies of Core Employees under Global HR Outsourcing Trends. *Modern Economics & Management Forum*, vol. 6(3), art. 4027. DOI: <https://doi.org/10.32349/memf.v6i3.4027>
11. Vedernikov, M. D., Bazaliyska, N. P., & Volianska-Savchuk, L. V. (2022). Obgruntuvannia dotsilnosti peredachi biznes-protsesu upravlinnia personalom pidpriemstva na HR-outsortsynh yak innovatsiinoi personal-tekhnologii [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*, (2), 112–122.
12. Lanskykh, Ye. V., & Huba, Ye. A. (2025). Planuvannia liudskykh resursiv yak osnovnyi metod optymizatsii vytrat autsortsynhovykh IT-kompanii [Human resource planning as a key method for cost optimization in outsourcing IT companies]. *Management of Development of Complex Systems*, (63), 104–113. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.63.104-113>

Стаття надійшла: 26.04.2026

Стаття прийнята: 26.05.2026

Стаття опублікована: 06.07.2026