DOI: 10.31617/1.2024(156)06
УДК: 657:331.108=111

БОВШ Людмила,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу
Державного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0001-6044-3004
l.bovsh@knute.edu.ua.

АУТСОРС-ПРОЦЕСИНГ В УМОВАХ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ

За воєнного часу Україна стикається з численними викликами, серед яких одним з найзагрозливіших є кадровий дефіцит. Повномасштабна війна спричинила масштабну трудову міграцію, значна кількість працездатного населення мобілізована до лав Збройних сил України, і це стало важливим чинником, що зумовило нестачу кваліфікованих працівників. Для багатьох економічних суб'єктів ця ситуація стає критичною й потребує негайних та ефективних рішень для забезпечення стабільної роботи. Одним з таких рішень є аутсорс-процесинг – передача певних бізнес-процесів зовнішнім компаніям, які мають необхідні ресурси та експертизу. Недостатнє дослідження аутсорсингу спричиняє низький рівень обізнаності бізнесу у його стратегічній ефективності. Висунуто гіпотезу, що застосування аутсорс-процесингу є ефективним адаптаційним рішенням для подолання кадрового дефіциту в умовах війни в Україні, що дасть змогу суб'єктам бізнесу оптимізувати витрати, забезпечити безперервність і гнучкість діяльності, залучити висококваліфікованих спеціалістів. Дослідження виконано з використанням методів аналізу, порівняння, систематизації, емпіричних досліджень та кейс-стаді, а також сканування горизонту й логічного моделювання. Проаналізовано виклики аутсорс-процесингу в умовах війни, надано приклади успішного його застосування в умовах кадрового дефіциту. Проведені дослідження формують науково обґрунтовані підходи до визначення напрямів інтеграції аутсорс-процесингу в діяльність суб'єктів бізнесу. Концепція аутсорс-процесингу базується на якісному виборі аутсорсера та встановленні ним ефективних

BOVSH Liudmyla,
PhD (Economics), Associate Professor,
Assosiate Professor at the Department of Hotel and Restaurant Business Management
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0000-0001-6044-3004
l.bovsh@knute.edu.ua

OUTSOURCE PROCESSING UNDER STAFF SHORTAGE

During the war, Ukraine has faced numerous challenges, one of the most threatening of which is the personnel shortage. The full-scale war caused large-scale labor migration, a significant number of the able-bodied population was mobilized into the ranks of the Armed Forces of Ukraine, and this became an important factor that led to a shortage of qualified workers. For many economic entities, this situation becomes critical and requires immediate and effective solutions to ensure stable work. One such solution is outsourced processing which is the transfer of certain business processes to external companies that have the necessary resources and expertise. Insufficient research on outsourcing causes a low level of business awareness of its strategic effectiveness. It is hypothesized that the use of outsourced processsing is an effective adaptive solution to overcome the personnel shortage in the war in Ukraine, which will enable business entities to optimize costs, ensure continuity and flexibility of activity, and attract highly qualified specialists. The research was carried out using the methods of analysis, comparison, systematization, empirical studies and case studies, as well as horizon scanning and logical modeling. The challenges of outsourced processing in the conditions of war are analyzed, examples of its successful application in conditions of personnel shortage are provided. The conducted studies form scientifically based approaches to determining the directions of integration of outsourced processing in the activities of business entities. The concept of outsourced processing is based on the quality selection of the outsourcer and its establishment of effective partnership relations; creates advantages in innovativeness and flexibility of

Copyright © Автор(и). Це стаття відкритого доступу, яка розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

партнерських відносин; формує переваги в інноваційності та гнучкості бізнесу; створює умови для оптимізації витрат часу, зусиль та ресурсів; дає змогу залучати фізичний та інтелектуальний потенціал зовнішніх компаній, зокрема для покриття дефіциту кадрів.

Ключові слова: аутсорсинг, аутсорс-стратегія, управління персоналом, інновації в бізнесі, комунікації, сканування горизонту

business; creates conditions for optimizing time, effort and resources; makes it possible to attract the physical and intellectual potential of external companies, in particular to cover the shortage of personnel.

Keywords: outsourcing, outsource-strategy, personnel management, business innovations, communication, scanning the horizon

JELClassification: M12; M54; L22; L83; H56; O31.

Вступ

Масштабна мобілізація та міграція населення, спричинені війною в Україні, посилили проблему відтоку та дефіциту кадрів і, як наслідок, недостатності компетентного персоналу в усіх сферах економіки, що зумовлює потребу пошуку дієвих управлінських підходів. Через розвиток цифрових технологій "кадровий голод" покривається дистанційною роботою персоналу та застосуванням штучного інтелекту в певних операційних циклах. Ефективним рішенням подолання воєнних викликів є також імплементація аутсорс-процесингу, що дає змогу делегувати частину внутрішніх функцій або процесів компанії зовнішнім виконавцям. Зосередження на основних бізнес-цілях і компетенціях, зменшення витрат, покриття недостатності власних ресурсів та потужностей, підвищення ефективності та отримання доступу до зовнішніх знань і технологій є ключовими перевагами його застосування. Тому аналіз поточної ситуації та розробка аутсорс-стратегій подолання тенденційних викликів українськими компаніями є актуальними напрямами дослідження.

Концепція аутсорс-процесингу має багато векторів, спрямованих на різні види бізнес-процесів, які делегуються іншим суб'єктам бізнесу та формують певні ефективності: економія зусиль і ресурсів на процесах, використання більш професійних компетентностей та якісної праці (якісного обслуговування), концентрація на головних цілях й передача другорядних функцій окремим виконавцям. Тому цілком зрозумілою останніми роками є увага науковців та бізнесу до аутсорсингу, зокрема в складних умовах воєнного стану в Україні.

Дослідженню аутсорсингу присвячено досить багато праць, які зосереджені на обґрунтуванні концепцій та практичних підходів. Щодо теоретичних аспектів, наукові погляди сфокусовані на вивченні видів аутсорсингу: державних установ та послуг, *IT*-аутсорсингу, логістичного аутсорсингу, *HR*-аутсорсингу тощо. Відповідно, вивченню детермінант і причин логістичного аутсорсингу, з погляду українських виробничих компаній, приділено увагу науковцями Соколюк & Ляшенко (2020), які констатували оптимальність змішаної системи, що поєднує використання власних і сторонніх потужностей, здебільшого для українських виробничих компаній. Визначальними в цьому ракурсі є також праці *Morphet* (2021) з характеристикою аутсорсингу

центральних державних послуг, їх особливостей і переваг. Аналіз впливу аутсорсингу на ефективність персоналу вивчав *Hansen* (2023). Цікаво, що він порівняв результати для аутсорсингових працівників і державних службовців на подібних посадах й дійшов висновку, що аутсорсинг має значні несприятливі наслідки: спричиняє низьку залученість та високий ступінь виснаження працівників.

Своєю чергою, практичні апробації аутсорсингу розглядаються в статті *Oakie* (2021) у контексті оцінювання доцільності партнерства з аутсорсерами, особливостей укладання угод та формування аутсорсингової стратегії. Автор рекомендує застосовувати аутсорсинг на всіх стадіях стратегічного розвитку як засіб спільного (компанії та аутсорсера) зміцнення слабких сторін і використання сильних сторін. Управлінські підходи проаналізовані у публікації Маркіної та ін. (2020), де обґрунтовано теоретико-методологічні основи аутсорсингу як одного з найперспективніших напрямів ресурсоощадного розвитку підприємств агропродовольчої сфери. Недоліки та ризики, а також сфери застосування аутсорсингу в банківській діяльності охарактеризовано у статті Когут та ін. (2023). Варто зазначити дослідження аутсорсингу в практиці бізнесу як елемента складної бізнес-системи з погляду теорії систем і теорії графів, інтерпретоване Устименко & Прохоренко (2023). Науковці описали комплексну організацію бізнесу з метою сталого та довгострокового підвищення її фундаментальної вартості завдяки двом типам графів: матеріальних та інформаційних потоків, у вершинах яких здійснюються процеси обробки інформації та прийняття управлінських рішень.

Цінними для дослідження аспектів застосування аутсорс-процесингу в умовах кадрового дефіциту є використання аналітичних розробок *Landay & DeArmond* (2018), присвячених аутсорсингу конкретних завдань і кадрових процесів. Автори зазначають, що дефіцит робочих зусиль, спричинений плинністю кадрів через численні прогули, лікарняні та відпустки, недотримання встановлених термінів, викликає потребу у субституції певних операційних функцій персоналу. Також корисні інсайти знаходимо у працях Будякової (2020), де презентовано аналіз правових, економічних та організаційних переваг і недоліків аутсорсингу персоналу; та Гадецької (2020), де проаналізовано обсяг ринку аутсорсингових послуг України, визначено види та напрями застосування різних послуг аутсорсингу підприємствами в Україні, аргументовано переваги та недоліки інтеграцій *HR*-аутсорсингу.

Як показав аналіз джерел, перевірені дані про втрати кадрового потенціалу в України в розрізі певних чинників і в цілому практично відсутні. Своєю чергою, наявні наукові дослідження щодо аутсорс-процесингу сформували теоретичне підґрунтя, проте окремі положення вимагають переосмислення з урахуванням реалій зростання дефіциту кадрів під загрозою ескалації воєнних дій. Крім того, нового погляду потребують цифрові аспекти відносин у сфері аутсорсингу, що посилює наукову та практичну цінність зазначеної тематики дослідження.

Метою цієї статті є визначення ефективності аутсорс-процесингу як інструменту подолання кадрового дефіциту за воєнного часу в Україні. При цьому ключовими завданнями є аналіз впливу воєнних дій на кадрову ситуацію в українських компаніях, прикладів успішного використання аутсорс-процесингу українськими суб'єктами бізнесу різних галузей; а також основних переваг і викликів, з якими стикаються компанії за впровадження аутсорсингових рішень; а також формування практичних рекомендацій для бізнесу щодо ефективного впровадження аутсорс-процесингу в умовах кадрового дефіциту.

Висунуто гіпотезу, що аутсорс-процесинг є ефективним рішенням у найскладніших умовах війни та кадрового дефіциту. Методологією її підтвердження послугувала операціоналізація інформаційних джерел шляхом аналітичних інструментів і наукових методів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є наукова фахова література з аутсорсингу, управління персоналом, онлайн-платформи компаній.

У процесі опрацювання теоретичного матеріалу застосовано загальнонаукові методи, зокрема аналіз (компаративний аналіз для визначення дефініції "аутсорсинг") і синтез теоретичних припущень та констатацій. Завдяки методу порівняння й систематизації сформульовано переваги інтеграцій аутсорсингу в бізнес-процеси, успішно апробовані українськими суб'єктами бізнесу. Метод сканування горизонту допоміг виявити тенденції в розвитку аутсорсингу й продемонстрував позитивні перспективи його інтегрування для подолання дефіциту кадрів у воєнному та повоєнному періодах; метод моделювання використано для інтерпретації основних етапів формування аутсорс-стратегії, а також побудови дорожньої карти подолання вітчизняними бізнес-структурами "кадрового голоду" під час війни.

Наукова новизна полягає у розвитку понять "аутсорс-процесинг" та "аутсорс-стратегія", а також моделювання дорожньої карти щодо інтеграції аутсорс-послуг у бізнес-процеси економічних суб'єктів, що дозволить забезпечити покриття "кадрового голоду" в Україні.

Обмеженнями у дослідженні є відсутність вірогідних даних щодо втрат кадрового потенціалу в Україні в розрізі певних чинників і загалом. У перспективі майбутніх досліджень планується розглянути компіляції аутсорсингу та дизайн-менеджменту як симбіотичної моделі управління персоналом українських компаній. Це дасть змогу створити інноваційний підхід антикризового менеджменту з урахуванням сучасних аспектів подолання психологічних і фізичних виснажень, дефіциту компетентного персоналу та інших проблем.

Змістовна структура основної частини статті складається з чотирьох розділів: перший характеризує причини кадрового дефіциту в умовах війни; другий – інтерпретує теоретичну базу дослідження та визначає роль аутсорсингу в подоланні "кадрового голоду"; третій – аргументує переваги аутсорсингу для бізнесу; у четвертому розділі наведено практичні інсайти реалізації аутсорс-стратегії в бізнес-процесах українських суб'єктів бізнесу.

1. Причини кадрового дефіциту в умовах війни

В умовах воєнного часу кадровий дефіцит стає серйозною проблемою для багатьох галузей економіки, тож аналіз причин і пошук дієвих інструментів залучення та управлінням персоналу є важливим кроком для подолання цього виклику. Щоб детальніше розібратися з обґрунтуванням напрямів вирішення кадрових проблем, варто визначитись з ключовими причинами недостатності робочої сили на ринку праці України у сучасних умовах *(табл. 1).*

Таблиця 1

Причини кадрового дефіциту в Україні у воєнному таймфреймі

Чинник	Характеристика
Мобілізація населення	Воєнні дії призводять до мобілізації значної частини працездатного населення, що зменшує кількість доступних працівників для цивільної економіки
Міграція	Багато людей змушені залишити свої місця проживання через бойові дії, воєнні загрози та ухилення від військового обов'язку, що призводить до значного скорочення трудових ресурсів
Летальні втрати	Невідновна втрата значної частки трудового потенціалу країни
Психологічні фактори	Стреси, тривоги та невизначеність негативно впливають на працездатність і мотивацію працівників
Економічна нестабільність	Знижує привабливість роботи у певних економічних секторах та адміністративних регіонах
Руйнування інфраструктури	Руйнування виробничих потужностей суб'єктів бізнесу та інфраструктурних об'єктів ускладнює повернення людей до роботи
Проблеми в освітньому середовищі	Зупинки навчальних процесів, дистанціювання комунікацій і зниження якості контролю над освоєнням освітніх компонент зменшує кількість та професійний рівень нових фахівців
Прогалини у традиційно чоловічих професіях	Мобілізація спричиняє простої та зупинки у бізнесі, зокрема нагальною є проблема забезпечення функціонування критичних інфраструктур і стратегічно важливих галузей економіки

Джерело: складено автором.

Сьогодні в Україні надзвичайно гострою є потреба у безпеці та протидії воєнному вторгненню. Тому через мобілізацію, що розпочалася у 2014 р. й активізувалась у 2022 р. з початком повномасштабної війни, країна втрачає значну частку економічно активного населення, його фізичний та інтелектуальний потенціал. Точна цифра щодо мобілізованих і загиблих військовослужбовців не оприлюднюється з питань безпеки, але щороку фронт потребує значної кількості захисників. Крім того, за оцінками бізнесу, дефіцит кадрів в Україні вже досягнув майже 40% (Литвин, 2024).

Також слід зважати на значні міграційні потоки від початку повномасштабного вторгнення росії, що спричиняють загрозливі перспективи для ринку праці в Україні. Так, станом на 1 лютого 2022 р. кількість наявного населення (без урахування АР Крим) становила 41.1 млн осіб (Держстат, 2022). За даними Відділу народонаселення Департаменту з економічних і соціальних питань ООН, кількість населення України у 2023 р. становила 36.74 млн осіб (*UN*, *n. d.*). Водночас за перші 4 місяці 2024 р. зафіксовано понад 7.8 млн перетинів кордону українцями (Опендатабот, 2024), з яких 1.5% не повернулися в

Україну (*VU*, 2024). Арифметичні підрахунки показують скорочення населення на 4.477 млн осіб, або близько 10.9%. Попри те, що економічно активними є близько 11.7 млн осіб, але працюють реально з них орієнтовно 9–9.3 млн (Укрінформ, 2023), втрати економічного потенціалу українського ринку праці значні та демонструють негативні прогнози й очікування.

Таким чином, наведені розрахунки продемонстрували поглиблення кризи на ринку праці, що викликає потребу у пошуку та залученні нових підходів до управління людськими ресурсами в українських компаніях, здатних подолати проблему з відтоком кадрів і залучення нових кадрових перспектив, зокрема й через інтегрування аутсорс-процесингу в операційну діяльність та процеси.

2. Роль аутсорс-процесингу в подоланні кадрового дефіциту

Аутсорсинг має багато форм і може включати різні бізнес-процеси – від виробництва до *IT*-послуг й управління людськими ресурсами. Компаративістика наукових джерел демонструє кілька підходів до визначення дефініції:

• стратегічне рішення компанії – зменшити витрати та підвищити ефективність шляхом найму іншої особи чи компанії для виконання завдань, надання послуг або виконання операцій, які раніше виконувалися працівниками всередині компанії (Маркіна та ін., 2020; *Oakie*, 2021; Когут та ін., 2023; *CFI*, 2024);

• бізнес-практика найму сторонньої компанії для надання послуг або створення товарів, що традиційно надавалися власними працівниками та персоналом компанії (*Morphet,* 2021*;* Устименко & Прохоренко, 2023; *Twin*, *n. d*.);

• бізнес-практика, коли компанія наймає третю сторону для виконання завдань, операцій або надання послуг (Гадецька, 2020; Будякова, 2020);

• угода, згідно з якою одна компанія наймає іншу для відповідальності за заплановану або наявну діяльність, яка виконується або може здійснюватися внутрішньо *(Jasińska*, 2018; Соколюк & Ляшенко, 2020; *Inbound Logistics*, 2023).

Щодо з розглянутих підходів, *аутсорсинг* – це контрактна бізнес-практика щодо найму зовнішніх організацій або осіб (аутсорсера) для виконання певних завдань, управління певними цінностями (продуктами, ресурсами, знаннями), надання послуг або управління операціями з метою економії коштів, часу та досягнення ефективності (продуктивності) суб'єкта бізнесу (клієнта) (*авторське трактування*).

Аутсорсинг може стосуватися як простих адміністративних завдань (наприклад, введення даних), так і складних проєктів, як-от проєктування й управління об'єктами, мережами, опрацювання замовлень та організація продажів тощо. Застосування аутсорсингу суб'єктом бізнесу ініціює реалізацію *аутсорс-процесингу* – комплексу

аналітичних і виробничих операцій, сервісних продуктів, делегованих для виконання фаховим аутсорсерам, що сприяє зосередженню менеджменту компанії-клієнта на своїх основних компетенціях, оптимізації витрат, підвищенню якості та ефективності роботи, а також створює можливості для користування експертизою й ресурсами аутсорсерів (*авторське трактування*).

Із зазначеного можна зробити висновок, що концепція аутсорс-процесингу базується на формуванні відносин між постачальником (аутсорсером) та клієнтом. Ключовими аспектами тут є *потреба* компанії-клієнта у певних сервісах та *пропозиція* аутсорсера надати такі сервісні продукти/послуги через власні можливості та компетентності. Відповідно, потенціал створення цінності аутсорсингових відносин складає цільові орієнтири контрактних відносин між постачальником і клієнтом *(рис. 1)*.

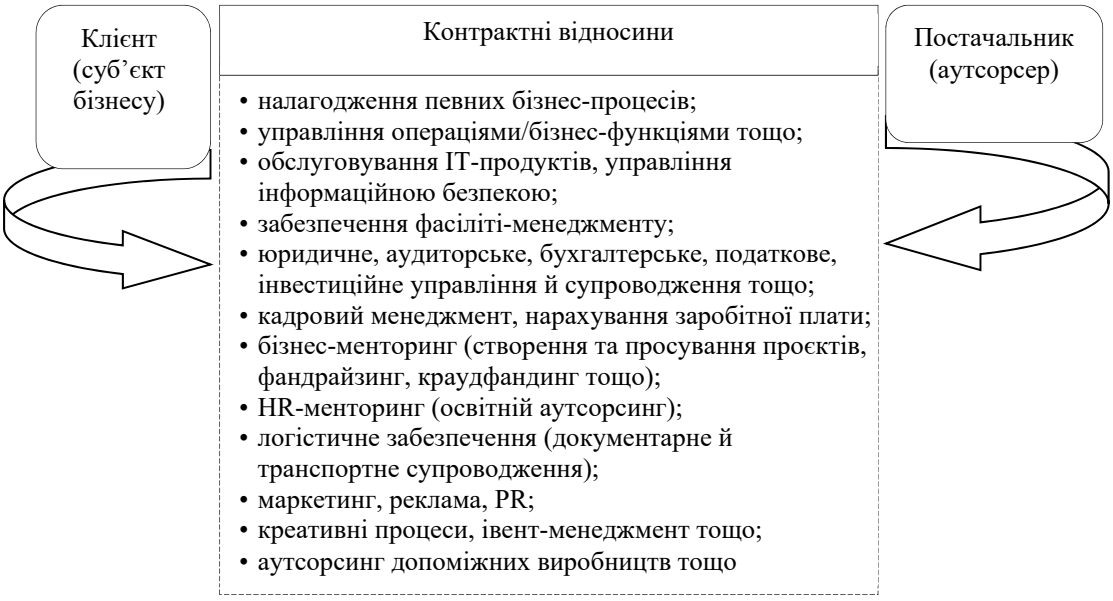

Рис. 1. Основні компоненти аутсорсингових відносин

Джерело: складено автором за (*Solli-Sæther &* Gottschalk, 2010; *Inbound Logistics*, 2023).

Детермінантою, що формує ціннісну пропозицію аутсорсингу є характеристика суб'єкта бізнесу (клієнта) та його розуміння процесів управління ресурсами/операціями, якими він не володіє. Другим фактором є власні можливості аутсорсера (зовнішнього підрядника або стороннього постачальника кадрового/матеріально-технічного забезпечення). Формалізацією їхньої взаємодії є договір (контракт), що містить предмет та умови, а також узгодження інтересів.

Одним з аспектів, на який варто звернути увагу, є аутсорсинг персоналу (*Staff Outsourcing* або *Employee Outsourcing*) – практика, за якої компанія передає управління своїми кадровими ресурсами зовнішньому провайдеру. Такий вид аутсорсингу включатиме найм тимчасових працівників, управління контрактами, обробку заробітної плати, рекрутинг, інші кадрові функції *(табл. 2)*.

Таблиця 2

Концепції аутсорсингу персоналу

Концепція	Характеристика
Тимчасове наймання (*Temporary Staffing*)	Найм тимчасових працівників для виконання короткострокових або сезонних завдань для покриття пікових періодів роботи, святкових сезонів тощо
Постійний аутсорсинг персоналу (*Permanent Staffing*)	Аутсорсинг рекрутингових послуг для заповнення вакантних посад (постійних співробітників)
Управління трудовими ресурсами (*Workforce Management*)	Делегування управління кадровими ресурсами, включаючи розклад роботи, облік відпусток, управління продуктивністю тощо
Обробка заробітної плати (*Payroll Outsourcing*)	Аутсорсинг обробки заробітної плати для забезпечення точності виплат і відповідності законодавству
Рекрутинг і наймання (*Recruitment Process Outsourcing – RPO*)	Використання *RPO* для залучення кандидатів, проведення співбесід, і відбору кращих з них

Джерело: складено автором за (*Half*, 2024; *ManpowerGroup*, 2024; *ADP*, *n. d.; Davis*, 2024).

Попри привабливість використання аутсорсингу персоналу, варто зазначити можливі виклики, які потрібно вирішувати суб'єкту бізнесу самостійно:

контроль якості: зокрема, дотримання корпоративної культури та стандартів якості за передачі управління аутсорсеру;

комунікаційні бар'єри: можливі труднощі у взаємодії з зовнішніми постачальниками послуг;

конфіденційність даних та кібербезпека: забезпечення захисту персональних даних працівників.

Відтак за прийняття рішення про імплементацію аутсорс-процесингу варто сприймати переваги й ризики для компанії та можливий вплив на бренд компанії.

Отже, аутсорс-процесинг потенційно спроможний заповнити прогалини у кадровому забезпеченні українського бізнесу по розглянутих бізнес-процесах та операціях. Проте слід усвідомлювати, що імплементація аутсорс-процесингу може також нести певні ризики для користувачів аутсорсингових послуг. По-перше, втрата контролю над ключовими процесами може призвести до зниження якості послуг або продуктів, що негативно вплине на репутацію компанії-користувача. По-друге, залежність від аутсорсера підвищує ризик втрати конфіденційності даних, а також фінансову нестабільність, якщо аутсорсер постає перед труднощами. По-третє, побоювання компанії-користувача втратити унікальні знання або компетенції, що можуть бути критичними для її конкурентоспроможності. Тому ймовірно, що частина підприємців буде уникати аутсорс-процесингу через ці ризики.

3. Переваги аутсорс-процесингу в умовах воєнного стану

Війна виснажує як матеріальні, фінансові, так і людські ресурси України. Відповідно, у воєнний період основні завдання зосереджуються

на забезпеченні стабільного функціонування держави та бізнесу в умовах підвищених ризиків і обмежень. Серед таких завдань першочерговими є адаптація до режиму повітряних тривог, комендантської години, блекаутів, а також оперативне відновлення інфраструктури та мінімізація шкоди, завданої воєнною агресією росії. Проблема нестачі кадрів вже дається взнаки, але здебільшого стосується тимчасових і критичних потреб, пов'язаних з безпекою та безперервністю бізнесу. Проте вона набуває нових вимірів і особливостей у післявоєнний час.

Прогнозовано, у післявоєнний період ключовими стануть довгострокові проблеми відновлення, де нестача кадрів, необхідних для повноцінного відновлення виробничих потужностей і соціальних відносин, вийде на перший план. До цього додається потреба в адаптації та реабілітації демобілізованих працівників, багато з яких можуть потребувати спеціальних реабілітаційних і компенсаторних заходів для повернення до професійного життя.

Аутсорсинг в цьому сенсі може бути особливо корисним і формує певні переваги для бізнесу й державних структур у певних аспектах.

Безперервність діяльності. Аутсорсинг дає змогу компаніям зберегти операційну безперервність навіть у складних умовах. Воєнні дії можуть впливати на локальні бізнеси, спричиняючи перебої у роботі. Перенесення частини функцій на зовнішні організації допомагає уникнути зупинки діяльності.

Зменшення витрат. Під час війни витрати можуть зрости через знищення інфраструктури, підвищення цін на ресурси тощо. Аутсорсинг допомагає знизити витрати на персонал, обладнання та інші операційні витрати, оскільки зовнішні постачальники можуть запропонувати більш конкурентні ціни.

Гнучкість та адаптивність. Аутсорсинг дозволяє компаніям швидко адаптуватися до нових умов і вимог. Зовнішні провайдери можуть швидко масштабувати свої послуги відповідно до потреб бізнесу, що особливо важливо під час війни, коли ситуація може змінюватися швидко.

Доступ до спеціалізованих ресурсів та знань. У воєнний час можуть виникнути труднощі з кваліфікованими кадрами та освоєнням ресурсів. Аутсорсинг забезпечує доступ до спеціалізованих знань і технологій, які можуть бути недоступні всередині країни.

Зниження ризиків. Аутсорсинг допомагає розподілити ризики, пов'язані з веденням бізнесу у воєнний час. Компанії можуть уникнути прямих втрат через знищення майна або інфраструктури, делегуючи частину операцій зовнішнім організаціям, розташованим у безпечніших регіонах та локаціях.

Фокус на основних бізнес-компетенціях. Аутсорсинг дає змогу компаніям зосередитися на своїх ключових компетенціях і стратегічних завданнях, делегуючи допоміжні функції зовнішнім фахівцям. Це допомагає підвищити ефективність і продуктивність у кризових умовах.

Для більш чіткого розуміння практичної реалізації переваг аутсорс-процесінгу варто дослідити ключові аспекти аутсорсингу, щоб

визначити основні тенденції та перспективи аутсорс-процесингу. Для цієї мети застосуємо метод сканування горизонту, що передбачає систематичне вивчення потенційних подій та їх наслідків (*табл. 3*).

Таблиця 3

Сканування горизонту перспектив аутсорс-процесингу

Ключові аспекти	Сканування горизонту	Драйвери
Глобальна пандемія *COVID*-19, дистанціювання відносин	*Пандемія та постпандемічний період:* пандемія змусила багато компаній перейти на дистанційну роботу, що призвело до зростання попиту на аутсорсинг *IT*-послуг та обслуговування клієнтів. Збільшення попиту на гнучкість та адаптивність	Потреба в гнучкості, інформаційній безпеці та адаптації до нових умов
Аналіз поточних тенденцій ринку праці	*Тенденції аутсорсингу воєнного часу:* - збільшення попиту на аутсорсинг усіх видів через дефіцит персоналу; - підвищена увага до соціально відповідального аутсорсингу, що імлементує соціальні ініціативи, екологічну стійкість та енергоефективність	Безпекова політика, дистанційна робота, фізична безпека, кібербезпека, релокація бізнесу, забезпечення безперервності й сталого розвитку бізнесу
Розвиток інформаційних технологій і комунікацій, інструментів ринку праці	*Глобальні тенденції аутсорсингу:* - інтеграція з новими технологіями та соціальними вимогами сучасного світу (цифровізація і автоматизація, інклюзивний аутсорсинг, роботизована автоматизація процесів (*RPA*) і хмарні сервіси стають невіддільною частиною багатьох аутсорсингових контрактів); - глобальна розділена робоча сила; - аутсорсинг на основі результатів (моделі з оплатою за результат, фокусування на ключових компетенціях); - персоналізація послуг, створення персоніфікованих продуктів	Розвиток технологій і комунікацій, створення робочих місць для вразливих груп населення та дотримання етичних норм, цінові переваги, кваліфікована робоча сила, необхідність зосередження на основній діяльності, оптимізація бізнес-процесів
Інтернаціоналізація бізнес-середовища та зміна бізнес-моделей й структури ринку праці	*Предикативні тенденції повоєнного аутсорсингу в Україні:* очікується подальший розвиток аутсорсингу завдяки: - залученню міжнародних аутсорсингових партнерів для відбудови бізнесів та економіки в цілому; - залученню персоналу з інших країн (кадровий аутсорсинг); - зростанню значення сталого розвитку та соціальної відповідальності, інклюзивності послуг	Відновлення інфраструктури, соціальна реабілітація, економічна трансформація та інвестиційний бум, міжнародна інтеграція, зміни у ринкових умовах, регуляторних вимогах
Адаптація бізнесу до нових реалій світової економіки, технологічного прогресу та змін у правах та очікуваннях працівників	*Предикативні глобальні тенденції аутсорсингу:* очікується подальший розвиток аутсорсингу завдяки: - інтеграції штучного інтелекту, автоматизації та блокчейн-технологій; - зростанню попиту на спеціалізовані послуги (нішевий аутсорсинг, фокус на якості, а не тільки на вартості); - зростанню значення сталого розвитку та соціальної відповідальності, інклюзивності послуг; - адаптивності й гнучкості (гнучкі методи роботи, гнучкі контракти)	Стійкий розвиток, автоматизація, персоналізація послуг, кібербезпеки, зміни у ринкових умовах, регуляторних вимогах

Джерело: складено автором за *(Mazaraki et al*., 2022; Щитов, та ін., 2022; *Mederos*, 2021; *Galal et al*., 2012).

За даними *табл. 3*, відбувається поступова адаптація бізнесу до нових реалій вітчизняної та світової економіки, технологічного прогресу, а також змін у правах та очікуваннях працівників. Відповідно до тенденції розвитку аутсорсингу відображають перехід від моделі оптимізації витрат до стратегічного партнерства, яке враховує сучасні виклики та можливості.

Перевагами аутсорсингу є його здатність до вирішення багатьох операційних і стратегічних викликів, які компанії не можуть забезпечити власними силами. Він дає змогу компаніям зберегти операційну безперервність навіть у складних умовах. Воєнні дії, численні блекаути можуть впливати на локальні бізнеси, спричиняючи перебої у роботі. Перенесення частини функцій та операцій на опрацювання зовнішнім організаціям допомагає уникнути зупинки діяльності. Крім того, аутсорсинг розподіляє ризики, пов'язані з веденням бізнесу. Компанії можуть уникнути прямих втрат через знищення майна або інфраструктури, делегуючи частину операцій аутсорсерам з безпечніших регіонів України чи світу. Аутсорсинг також сприяє подоланню труднощів з доступом до спеціалізованих знань і технологій завдяки власному ресурсному потенціалу. Тому інтегрування аутсорсингу спроможне мобілізувати сумісні зусилля компанії-клієнта та аутсорсера на зниження витрат, підвищення ефективності та дає змогу зосередитися на своїх основних компетенціях. У цьому й полягає основна перевага аутсорс-процесингу.

4. Практичні інсайти реалізації аутсорс-стратегії в операційних процесах суб'єктів бізнесу

Як вже зазначено, в умовах невизначеності воєнного таймфрейму суб'єкти бізнесу потребують моделей стратегічних рішень, які дадуть змогу ефективніше використовувати власні ресурси, зосереджуючись на ключових напрямах діяльності, та залучаючи зовнішніх експертів для подолання операційних і кадрових проблем. Тому розробка й інтеграція аутсорс-стратегії у загальну стратегію розвитку компанії є ефективним форсайт-кроком.

Аутсорс-стратегію варто розглядати як комплексний підхід до управління бізнесом, який передбачає передачу певних функцій, завдань або процесів зовнішнім організаціям з метою підвищення ефективності, зниження витрат і зосередження на основних компетенціях компанії, що має низку складових (*рис. 2*).

Реалізація аутсорс-стратегії проходить етапи постійного моніторингу потреб в аутсорсингу, контролю над його ефективністю та управління ризиками.

Для усвідомлення доцільності застосування аутсорс-стратегії розглянемо реальні кейси компаній, що використовували аутсорсинг для подолання кадрового дефіциту в умовах війни *(табл. 4)*.

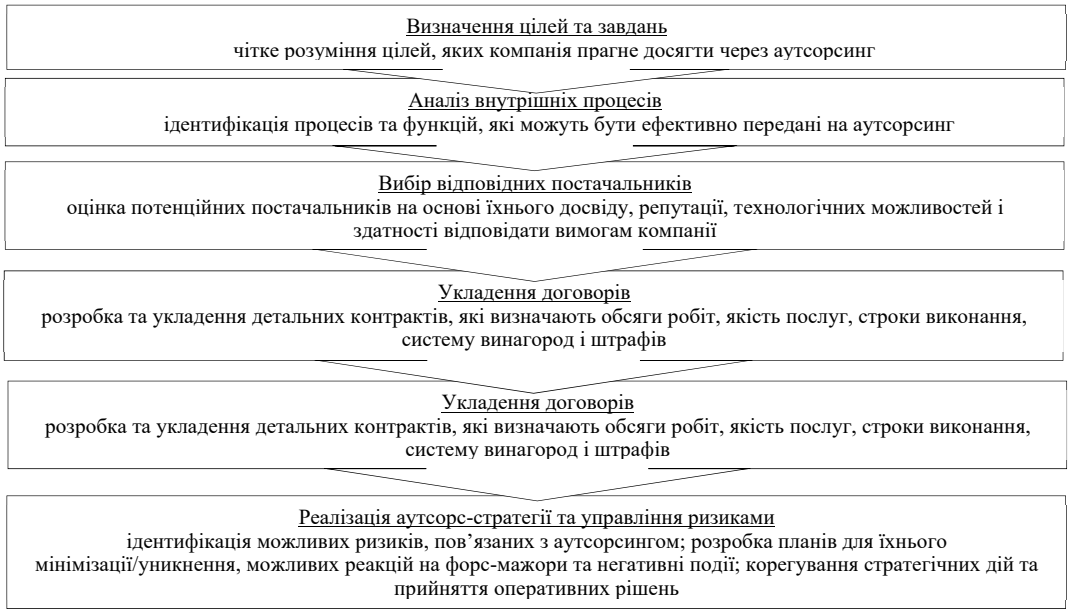

Рис. 2. Формування аутсорс-стратегії суб'єкта бізнесу

Джерело: складено автором за (Мендела & Румянцева, 2020; *Hopkalo et al.*, 2024).

Таблиця 4

Кейси українських компаній, що застосовували аутсорс-стратегії для подолання кадрового дефіциту й нівелювання воєнних ризиків

Компанія	Стратегічне рішення	Результати
IT-компанія *XYZ*	Послуги аутсорсингових фірм з Польщі та Індії для підтримки своїх проєктів	Збережено темпи розробки програмного забезпечення, зменшено витрати на найм нових працівників та отримано доступ до фахівців з високим рівнем компетенції
Миронівський Хлібопродукт	Використання зовнішніх компаній для логістики, IT-послуг та бухгалтерського обліку	Допомогло підтримувати рівень виробництва, скоротити простої та зменшити фінансові втрати
PrivatBank	Використання зовнішніх компаній для IT-підтримки, кібербезпеки та обробки даних	Зменшено витрати на найм і навчання нових працівників, збережено конкурентоспроможність на ринку
Готельна мережа *"InterContinental Kyiv"*	Аудиторські, бухгалтерські послуги, IT-підтримка та послуги з обслуговування клієнтів	Забезпечено безперебійну роботу, сформовано вірогідні аудиторські звіти
Готельна мережа *"Premier Hotels and Resorts"*	Управління IT-послугами, маркетингом, клінінг	Забезпечено безперебійну роботу готелю та зменшено витрати на навчання нових працівників
Ресторанний комплекс *"Puzata Hata"*	Послуги аутсорс-компаній для забезпечення кухарів та офіціантів з інших регіонів України та з-за кордону	Сприяло уникненню зупинок у роботі, зниженню витрат на підбір і навчання нового персоналу
Ресторан *"Kanapa"*		

Джерело: складено автором за вебсайтами, сторінками у соцмережах та даними менеджменту компаній (*XYZ*, *n. d.*; МХП, *б. д.*; *PrivatBank*, *n. d.*; *Premier Hotels and Resorts*, *n. d.*; *Puzata Hata*, *n. d.*; *Kanapa, n. d.).*

Через воєнну загрозу багато працівників українських компаній перемістилися в інші безпечніші регіони, покинули країну або були мобілізовані, що призвело до значного кадрового дефіциту. Можемо резюмувати за інформацією з *табл. 3*, що бізнес зорієнтувався у можливостях аутсорсингу й ефективно його інтегрував в операційні процеси, зберігаючи високий рівень обслуговування, що особливо важливо в кризових умовах.

Аргументами доцільності та перспективності аутсорсингу в Україні під час та після війни слугують також експертні оцінки, які формують такі констатації:

важливо вибирати аутсорсингові компанії з країн, які мають *стабільну політичну ситуацію та розвинену інфраструктуру* для підтримки бізнес-процесів (*Oshri et al.*, 2009; Семьонов, 2024);

комунікації та *управління відносинами* є ключовими факторами успіху за роботи з аутсорсерами. Регулярні зустрічі та чітко визначені цілі допомагають уникнути багатьох проблем *(Deloitte*, 2019; Антонюк, 2024);

аутсорсинг не лише допомагає вирішити *проблему кадрового дефіциту*, але й може стати *джерелом нових ідей та інновацій* для бізнесу (Буняк, 2021; Антонюк, 2024);

аутсорсинг є ефективним інструментом для *зниження витрат на навчання й утримання персоналу*, *зменшення кількості завдань для працівників,* а також для *забезпечення гнучкості* у кризові часи (*Lading*, 2022; Лисканич, 2023; *Fillin*, 2024).

Таким чином, з огляду на досліджені теоретичні й аналітичні аспекти, досвід розглянутих компаній і рекомендації експертів, змоделюємо дорожню карту подолання кадрового голоду під час війни в Україні та в повоєнний період (*рис. 3*).

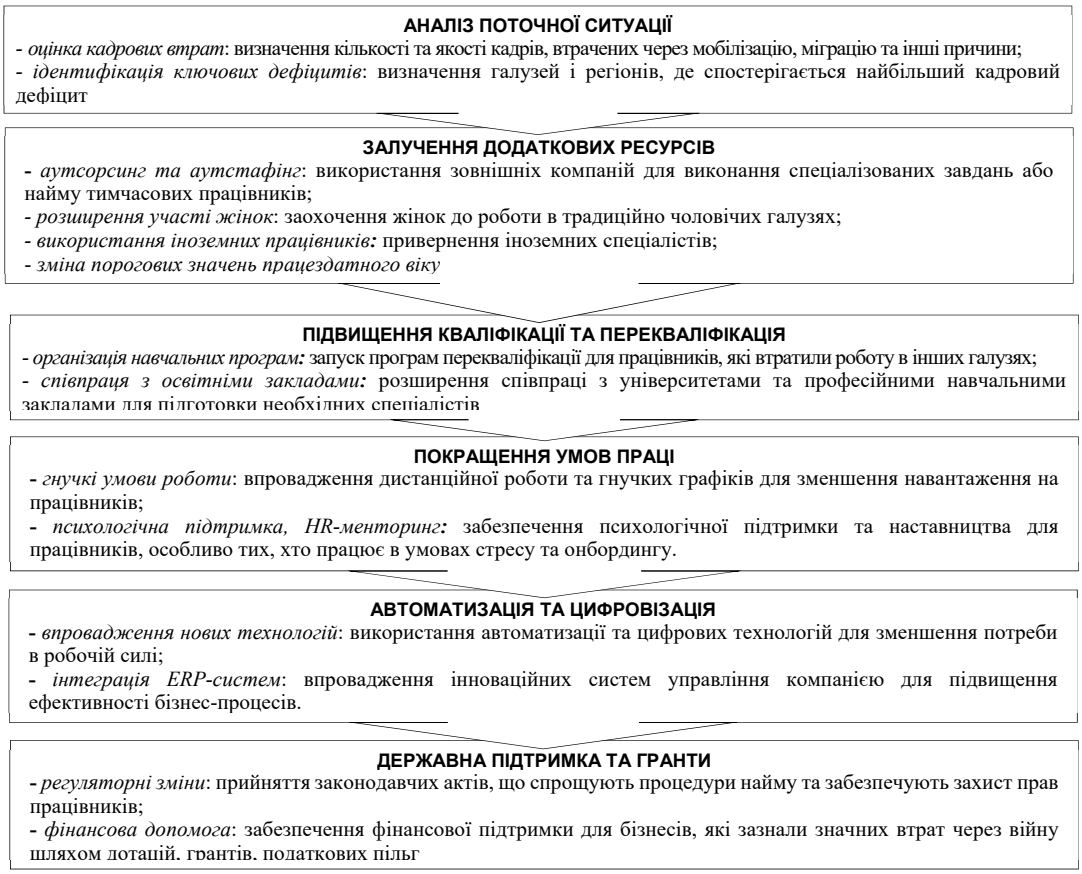

Рис. 3. Дорожня карта подолання кадрового голоду під час війни в Україні

Джерело: складено автором за (Босовська & Бовш, 2021; *Deloitte*, 2023; Кабінет міністрів України, 2024; *ILO*, 2024).

Описані позиції дорожньої карти повинні корелюватися та актуалізуватися даними офіційних сайтів державних/регіональних/ місцевих органів влади, рекрутингових агентств, онлайн-медіа, аутсорсингових компаній, а також наукових досліджень для спільного моніторингу кадрових проблем і подолання викликів ринку праці.

Отже, аутсорс-процесинг є ефективним стратегічним рішенням для інтеграції у операційну діяльність компанії та розвитку проєктів, формує допоміжні й підтримуючі операції, які забезпечують високий рівень обслуговування, налагоджують ефективні зовнішні та внутрішні комунікації, оптимізують витрати та забезпечують гнучкість менеджменту у кризові часи, зокрема й в умовах дефіциту кадрів.

Через те, що структура сучасного українського ринку праці змінюється за гендерними та віковими ознаками, привертаємо увагу до досліджень можливостей залучення жінок та підлітків (з дозволу батьків чи опікунів) у певні трудові операції. Адже гендерна та ейджингова субституція – залучення жінок та представників різних вікових груп до традиційно чоловічих професій – може стати ефективним напрямом подолання кадрового дефіциту. Цей підхід не лише дає змогу заповнити вакантні місця, але й сприяє створенню інклюзивного робочого середовища, де кожен може реалізувати свій потенціал незалежно від статі чи віку. Звичайно, такий інноваційний підхід потребуватиме створення адаптивних програм, гнучких умов праці, менторингової підтримки та заохочення. Проте автор вбачає в цьому майбутній тренд ринку праці України та ставить за мету проаналізувати ці аспекти з правової, соціально-економічної та етичної позицій у майбутніх наукових дослідженнях.

Висновки

В українському науковому та бізнес-середовищі останніми роками склались тенденції до переосмислення управлінських підходів і кадрового менеджменту. Трендбук трансформацій має три маркери, що вплинули на управління персоналом: пандемія *COVID*-19, штучний інтелект та війна. Пандемічні обмеження фізичних комунікацій (2019–2022 рр.) ініціювали розвиток цифрових інновацій та організації дистанційної роботи, онлайн-офісів, хмарних бізнесів, сформували потребу у кіберзахисті інформації, клієнтських і корпоративних даних. Отже, сформувався один з принципів фасилітації бізнесу – гнучкість та віддалена робота. Штучний інтелект створив можливості для заміни фізичної (роботи, коботи, роботизовано руки) та інтелектуальної праці (створення текстів, анімацій, відео тощо). Війна спровокувала відтік трудових ресурсів: мобілізацію та міграцію населення, створивши ситуацію дефіциту кадрів у багатьох сферах економіки. Тому дослідження спрямоване на пошук ефективних шляхів подолання цієї проблеми.

При цьому висунута гіпотеза про те, що аутсорсинг є ефективним рішенням у найскладніших умовах війни та кадрового дефіциту

частково підтверджена аналітичними джерелами, дослідженням практичних інсайтів суб'єктів бізнесу та експертними оцінками у сфері аутсорсингу. Визначені ризики для бізнесу-реціпієнта аутсорсингових послуг, серед яких можна виділити втрату контролю над ключовими процесами, залежність від якості роботи й фінансової стабільності аутсорсера, ризики захисту конфіденційності даних, втрату унікальних знань або компетенцій реципієнта аутсорсингу.

У статті проаналізовано вплив воєнних дій на кадрову ситуацію в українських компаніях: скорочення компетентісного й кількісного параметрів потенціалу ринку праці окреслило майбутні тенденції до ейджингової та гендерної субституції. Потенційну спроможність частково подолати проблему кадрового дефіциту показав аутсорсинг, про що засвідчив моніторинг успішних інсайтів аутсорс-процесингу українських суб'єктів бізнесу різних галузей. Адже, попри переваги інтеграцій аутсорсингу в бізнес, присутні й численні виклики, що й зупиняє підприємців від впровадження аутсорсингових рішень.

Проте усвідомлення перспектив, що формує аутсорсинг згідно з вітчизняними та глобальними предикативними тенденціями, й надалі сприяє його розвитку, зокрема й у подоланні проблем з недостатністю кваліфікованого персоналу.

Розглянуті підходи до визначення аутсорсингу та аутсорс-процесингу, детермінація основних компонент аутсорсингових відносин визначили основні напрями формування й реалізації аутсорс-стратегії суб'єкта бізнесу у кризових умовах ринку праці. Констатовано, що аутсорс-стратегія як комплексний підхід має формуватися як на макрорівні (соціальні політики місцевих органів влади, територіальних громад, держави), так і на макрорівні – у контрактних відносинах суб'єктів бізнесу щодо аутсорсингу знань, персоналу, технологій, компетентностей тощо.

Апробаційною компонентою дослідження стало розроблення дорожньої карти подолання кадрового дефіциту, що загострюється з пролонгацією воєнного стану й відповідними демографічними ітераціями на невизначений час. Проте актуальними лишаються перешкоди до впровадження, зокрема через небажання підприємців ризикувати, а також проблеми забезпечення кібербезпеки та безпеки конфіденційних даних.

У перспективі майбутніх досліджень заплановано розглянути компіляції аутсорсингу та дизайн-менеджменту як симбіотичної моделі управління персоналом українських компаній. Це дасть змогу створити інноваційний підхід антикризового менеджменту з урахуванням сучасних аспектів подолання психологічних та фізичних виснажень, дефіциту компетентного персоналу та інших проблем. Крім того, цільовою науковою перспективою вбачається також вивчення особливостей гендерної та ейджингової субституції – використання потенціалу жінок та представників різних вікових груп у традиційно чоловічих професіях, що може стати важливим чинником стабілізації та розвитку економіки в умовах воєнного часу.

REFERENCE/СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ADP. (*n. d.*) Workforce management. https://www.adp.com/what-we-offer/time-and-attendance/workforce- management.aspx	
Davis, K. (2024). RPO Workshop: How to Build and Grow a Recruitment Process Outsourcing Business. https://www.rpoassociation.org	
Deloitte. (2019). Альтернативна зайнятість. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-1.pdf	Deloitte (2019). Alternative employment. https://www2. deloitte. com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-1.pdf
Deloitte. (2023). 2023 Global Shared Services and Outsourcing Survey. *Executive summary.* https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-2023-global-shared-services-and-outsourcing-survey-executive-summary.pdf	
Fillin. *(б. д.).* Аутсорсинг персоналу в Україні. https://fillin.ua/nashi-uslugi/autsorsing (дата звернення 15.07.2024).	Fillin. (b. d.). Staff outsourcing in Ukraine. https://fillin.ua/nashi-uslugi/autsorsing (accessed 15.07.2024).
Galal, K., Richter, A., & Wendlandt, V. (2012). It Consulting And Outsourcing Firms: Evolution, Business Models, And Future Prospects', in Timothy Clark, and Matthias Kipping (eds), *The Oxford Handbook of Management Consulting.* https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0006	
Half, R. (n. d.). Contract talent: Bring in skilled professionals in a flash. https://www.roberthalf.com/us/en/hire-talent/flexible-staffing	
Hansen, G. E. (2023). Why Is Outsourcing Good for Some Employees and Bad for Others? How Demands and Resources Moderate the Outcome. *Review of Public Personnel Administration*. https://doi.org/10.1177/0734371x231214967	
Hopkalo, L., Bovsh, L., Rasulova, A., Rasulov, R., & Kompanets, K. (2024). Foresight of the development of rural tourism in Ukraine in the post-war period. *Agricultural and Resource Economics*, *10*(2), 5–30. https://are-journal.com/are/issue/view/38	
ILO (International Labour Organization). (n. d.). Resources. https://byjus.com/free-ias-prep/ilo	
Inbound Logistics. (2023). What is outsourcing? *Definitions, benefits and examples*. https://www.inboundlogistics.com/articles/what-is-outsourcing/	
Jasińska, A. *(*2018*).* Rotation related problems of personnel services in outsourcing companies. *Production engineering archives 20(*2018*),*20–25. https://doi.org/10.30657/pea.2018.20.05	
Kanapa. (n. d.). https://www.instagram.com/kanapa.kyiv/	
Lading. (2022). Чи варто віддавати свій склад на аутсорсинг? 7 думок експертів. https://lading.ua/news/chi-varto-viddavati-svij-sklad-na-autsorsing-7-dumok-ekspertiv	Lading. (2022). Is it worth outsourcing your warehouse? 7 expert opinions. https://lading.ua/news/chi-varto-viddavati-svij-sklad-na-autsorsing-7-dumok-ekspertiv
Landay, K., & DeArmond, S. (2018). Recruitment Process Outsourcing and Recruiter and Hiring Firm Characteristics. *Journal of Personnel Psychology*, *17*(4), 183–192. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000206	
ManpowerGroup. (n. d.). Permanent Recruitment & Staffing Solutions. https://www.manpowergroup.co.in/permanent-recruitment.html	
Mazaraki, A., Melnychenko, S., Bovsh, L., Tkachuk, T., Zikiy, N., & Romanchuk, L. (2022). Financial and investment predicates of security of hotel real estate development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *6*(47), 182–196. https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3912	
Mederos, L.A. (2021). The Outsourcing Manifesto: The History, Rise, and Potential Fall of the Outsourcing Industry. In: *The Future of Outsourcing. Palgrave Studies in Accounting and Finance Practice*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-71407-9_1	
MHP (Myronivskyi Khliboprodukt). (n. d.). https://mhp.com.ua/ uk/partners (date of application: 15.072024)	МХП (Миронівський Хлібопродукт). (б. д.). https://mhp.com.ua/uk/partners (дата звернення: 15.07.2024)
Morphet, J. (2021). Outsourcing Central Government Services. *Outsourcing in the UK*, 103–118. https://doi.org/10.1332/policypress/9781529209600.003.0007	
Oakie, W. (2021). Developing an Outsourcing Strategy. *Outsourcing*, 9–19. https://doi.org/10.1201/9781003076025-3	
Oshri, I., Kotlarsky, J., & Willcocks, L. P. (2009). The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring. *Palgrave Macmillan.* https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=e9860df418b4a3109fa91f c54fdd9266a67865dc	

Premier Hotels and Resorts. (n. d.). https://www.phnr.com/ua

PrivatBank. (n. d.). https://privatbank.ua/

Puzata Hata. (n. d.). https://www.instagram.com/puzatahata.ua/ (дата звернення: 15.07.2024).

Solli-Sæther, H. & Gottschalk, P. (2010). *Outsourcing Performance*. IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-60566-796-6.ch008

Twin, A. (n. d.). Outsourcing: How It Works in Business, With Examples. *Investopedia,* https://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp

UN (United Nations). (n. d.). Total population by sex. Ukraine. https://population.un.org/dataportal/data/indicators/49/locations/804/start/1990/end/2023/table/pivotbylocation?df=af944412-cefc-4e18-a7db-a2efb720ce5f

VU (Visit Ukraine). (2024). Близько 1,5% українців виїхали та не повернулися в Україну у 2024 році: деталі. https://visitukraine.today/uk/blog/4149/about-15-of-ukrainians-left-and-did-not-return-to-ukraine-in-2024-details	VU (Visit Ukraine) (2024). About 1.5% of Ukrainians left and did not return to Ukraine in 2024: details. https://visitukraine.today/uk/blog/4149/about-15-of-ukrainians-left-and-did-not-return-to-ukraine-in-2024-details

XYZ. (n. d.). https://www.linkedin.com/company/xyz-company/about/

Антонюк, Д. (2024). Щоб не втратити айтішників, українські компанії віддають їх в оренду**.** Megogo та власник Prom уже тестують цю модель. *Як вона працює. Forbes.* https://forbes.ua/ innovations/shchob-vryatuvati-aytishnikiv-megogo-ta-evo-viddayut-ikh-na-autsors-yak-tse-vidbuvaetsya-i-v-chomu-problemi-08042022-5360	Antonyuk, D. (2024). In order not to lose IT workers, Ukrainian companies rent them out. Megogo and the owner of Prom are already testing this model. *How it works.* Forbes. https://forbes.ua/innovations/shchob-vryatuvati-aytishnikiv-megogo-ta-evo-viddayut-ikh-na-autsors-yak-tse-vidbuvaetsya-i-v-chomu-problemi-08042022-5360
Босовська, М., & Бовш, Л. (2021). Менторинг у HR-менеджменті готелю. *Університетські наукові записки, 3*(81), 76–86.	Bosovska, M., & Bovsh, L. (2021). Mentoring in the HR management of the hotel. *University Scientific Notes, 3*(81), 76–86.
Будякова, А. (2020). Особливості застосування аутсорсингу в системі управління персоналом. *Економіка. Фінанси. Право, 4(2),* 10–13. https://doi.org/10.37634/ efp.2020.4(2).2	Budyakova, A. (2020). Peculiarities of using outsourcing in the personnel management system. Economy. Finances. Law, *4*(2), 10–13. https://doi.org/10.37634/efp.2020.4(2).2
Буняк, Н. (2021). Інноваційний аутсорсинг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. (26). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-49	Bunyak, N. (2021). Innovative outsourcing as an enterprise management tool. *Economy and society,* (26). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-49
Гадецька, З. (2020). Впровадження сучасних персонал-технологій hr-аутсорсингу на підприємств. *Ринкова інфраструктура*, (39). https://doi.org/10.32843/infrastruct39-66	Gadecka, Z. (2020). Implementation of modern HR outsourcing technologies at enterprises. Market Infrastructure, (39). https://doi.org/10.32843/infrastruct39-66
Держстат. (2022). Демографічна ситуація у січні 2022 року. *Експрес випуск*. https://ukrstat.gov.ua/express/expr2022/03/27.doc	*State Statistics Service* (2022). Demographic situation in January 2022. *Express issue*. https://ukrstat.gov.ua/express/expr2022/03/27.doc
Кабінет міністрів України. (2024). Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2024 рік. https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-priorytetnykh-dii-uriadu-na-2024-rik-137r-160224	*The Cabinet of Ministers of Ukraine.* (2024). On the approval of the Government's priority action plan for 2024. https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-priorytetnykh-dii-uriadu-na-2024-rik-137r-160224
Когут, М., Содома, Р., & Дубинецька, П. (2023). Вплив аутсорсингу на ефективність бізнесу: аналіз вигод і ризиків. *Економіка та суспільство*. (57). https://doi.org/10.32782/2524-0072/ 2023-57-33.	Kogut, M., Sodoma, R., & Dubynetska, P. (2023). The impact of outsourcing on business performance: an analysis of benefits and risks. *Economy and society,* (57). https://doi.org/10.32782/2524-0072/ 2023-57-33
Лисканич, Х. (2023). Аутсорсинг: всі "за" і "проти". *Клуб Ділових Людей України.* https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/ autsorsyng-vsi-za-i-proty.html	Lyskanych, H. (2023). Outsourcing: pros and cons. Club of Business People of Ukraine. https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/autsorsyng-vsi-za-i-proty.html
Литвин, О. (2024). Дефіцит кадрів в Україні доходить уже до 40%: яка галузь потерпає найбільше і що роблять роботодавці. https://lb.ua/society/2024/02/22/599858_oon_identifikuvala_10_582_zagiblih.html	Lytvyn, O. (2024). The shortage of personnel in Ukraine is already up to 40%: which industry suffers the most and what are employers doing. https://lb.ua/society/2024/02/22/599858_oon_identifikuvala_10_582_zagiblih.html

Маркіна, І., Лопушинська, О., & Лопушинський, Є. (2020). Аутсорсинг бізнес-процесів як механізм менеджменту ресурсозберігаючого розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету,* 4–78. https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-45-12	Markina, I., Lopushynska, O., & Lopushynskyi, E. (2020). Outsourcing of business processes as a management mechanism for resource-saving development of agro-food enterprises. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University* 74–78. https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-45-12
Мендела, І., & Румянцева, І. (2020). Стратегія підприємства готельного бізнесу. *Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих учених. Вид-во Львівської політехніки*. 80–81. https://www.conf.inem.lviv.ua/wp-content/uploads/2020/05/Conf_NTSA_INEM_2020.pdf	Mendela, I., & Rumyantseva, I. (2020). Strategy of the hotel business enterprise. Management of economic processes at the macro- and micro-level: problems and prospects for solution: materials of the 4th International Scientific and Practical Internet Conference of Young Scientists. Department of Lviv Polytechnic, 80–81.: https://www.conf.inem.lviv.ua/wp-content/uploads/2020/05/Conf_NTSA_INEM_2020.pdf
Опендатабот. (2024). Скільки українців перетнуло кордон від початку великої війни. https://opendatabot.ua/analytics/emigration-trend-2024-4	Opendatabot. (2024). How many Ukrainians have crossed the border since the beginning of the great war. https://opendatabot.ua/analytics/emigration-trend- 2024-4
Семьонов, Д. (2024). Стратегії виживання IT-аутсорсингу в умовах війни: як залучати клієнтів. https://elbuz.com/ua/yak-it-autsorsingu-otrimuvati- klientiv-v-umovakh-vijni-strategii-pozicionuvannya-t	Semyonov D. (2024). IT Outsourcing Survival Strategies in War: How to Win Clients. https://elbuz.com/ ua/yak-it-autsorsingu-otrimuvati-klientiv-v-umovakh-vijni-strategii-pozionuvannya-t
Соколюк, К., & Ляшенко. Г. (2020). Пріоритетні напрями логістичної діяльності підприємства для передачі на аутсорсинг. *Modern Economics*. № *24*(2020), 189–193. https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-30.	Sokoliuk. K., & Lyashenko. A. (2020). Priority Types of the Enterprise Logistic Activities for Outsourcing. *Modern Economics*, *24*(2020), 189–193. https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-30.
Укрінформ. (2023). В Україні економічно активними є лише близько 11,7 мільйона людей. https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3732011-v-ukraini-ekonomicno-aktivnimi-e-lise-blizko-117-miljona-ludej.html	Ukrinform. (2023). Only about 11.7 million people are economically active in Ukraine. https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3732011-v-ukraini-ekonomicno-aktivnimi-e-lise-blizko-117-miljona-ludej.html
Устименко, О., & Прохоренко, О. (2023). Аутсорсинг з позиції теорії систем. *Інтернаука. Сер. Економічні науки,* (4), 17 https://doi.org/ 10.25313/2520-2294-2023-4	Ustymenko, O., & Prokhorenko, O. (2023). Outsourcing from the standpoint of systems theory. *Interscience. Ser.* E*conomic Sciences*, (4), 17. https://doi.org/ 10.25313/2520-2294-2023-4
Щитов, Д., Мормуль, М., Щитов, О., Романчук, Л., & Чупілко Т. (2022). Аутсорсинг IT-послуг в Україні. *Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія*, *55*(3), 85–90. https://doi.org/10.31649/1999-9941-2022-55-3-85-90	Shchytov, D., Mormul, M., Shchytov, O., Romanchuk, L., & Chupilko, T. (2022). Outsourcing of it services in Ukraine. *Information Technologies and Computer Engineering*, *55*(3), 85–90. https://doi.org/10.31649/1999-9941-2022-55-3-85-90

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що не має фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не має відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автор працює в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

Автор не отримувала прямого фінансування для цього дослідження.

Бовш Л. Аутсорс-процесинг в умовах кадрового дефіциту. *Scientia fructuosa*. 2024. № 4. С. 103-120. https://doi.org/10.31617/1.2024(156)06

Надійшла до редакції 17.07.2024.
Отримано після доопрацювання 18.08.2024.
Прийнято до друку 23.08.2024.
Публікація онлайн 05.09.2024.