

Teece D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 3(24), 359–368.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2017.75>

Tsalko T. R., Nevmerzhytska S. M. & Ptukha A. V. (2024). Antykryzove upravlinnia personalom pid chas viiny [Anti-crisis personnel management during war].

Ekonomika ta suspilstvo, 60.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>

Стаття надійшла до редакції / Received: 07.05.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 20.05.2026
Оприлюднено / Published: 25.06.2026

УДК 658.5:658.7:005.932
JEL: D23; L24; M11
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-504-518>

ТИПОЛОГІЯ АУТСОРСИНГУ ТА ЕТАПИ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

©2026 ФЕДОТОВА І. В., БОЧАРОВА Н. А., СТІЛЬЧУК Р. М., ФРІЗЕЛЬ В. В.

УДК 658.5:658.7:005.932
JEL: D23; L24; M11

Федотова І. В., Бочарова Н. А., Стільчук Р. М., Фрізель В. В. Типологія аутсорсингу та етапи його впровадження на підприємстві

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти типології аутсорсингу та етапів його впровадження на підприємстві в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища. Обґрунтовано актуальність використання аутсорсингу як інструменту стратегічного управління, що забезпечує оптимізацію витрат, концентрацію на ключових компетенціях, підвищення гнучкості бізнес-процесів та доступ до спеціалізованих ресурсів і технологій. Проведено узагальнення вітчизняних і зарубіжних наукових підходів до класифікації аутсорсингу та визначено основні критерії його типологізації: функціональне призначення, рівень інтеграції, географічну локалізацію, обсяг переданих функцій, характер взаємодії між сторонами, рівень ризиків і форму контрактних відносин. На основі аналізу наукових джерел систематизовано існуючі моделі впровадження аутсорсингу та здійснено їх порівняльну характеристику з визначенням переваг і обмежень. Встановлено, що більшість наявних моделей не забезпечують комплексного поєднання стратегічного, ризик-орієнтованого та операційного підходів до управління аутсорсинговими процесами. Запропоновано авторську восьмиетапну модель впровадження аутсорсингу, яка охоплює стратегічне обґрунтування, оцінювання ризиків, визначення обсягу переданих функцій, вибір партнера, укладання контракту, трансфер функцій, моніторинг та оцінювання результатів. Особливістю моделі є інтеграція трьох рівнів управління, використання принципу безперервного вдосконалення та адаптація до умов нестабільного економічного середовища. Додатково акцентовано увагу на ролі системи контролю та механізмах оцінювання ефективності аутсорсингової взаємодії. Практичне значення результатів полягає в можливості їх використання для підвищення ефективності управління бізнес-процесами, оптимізації ресурсного забезпечення та посилення конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: аутсорсинг; типологія аутсорсингу; бізнес-процеси; управління підприємством; етапи впровадження; стратегічне управління; делегування функцій; конкурентоспроможність.

Рис.: 3. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 34.

Федотова Ірина Володимирівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет (вул. Ярослава Мудрого, 25, Харків, 61002, Україна)

E-mail: irina7vf@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3277-0224>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/J-6675-2016>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210234720>

Бочарова Надія Авакіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет (вул. Ярослава Мудрого, 25, Харків, 61002, Україна)

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4371-0187>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AEU-4440-2022>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210236605>

Стільчук Руслан Миколайович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та управління бізнесом, Рівненський державний гуманітарний університет (вул. Степана Бандери, 12, Рівне, 33028, Україна)

E-mail: ruslan.strelchuk@rshu.edu.ua

Фрізель Вероніка В'ячеславівна – магістрантка, Харківський національний автомобільно-дорожній університет (вул. Ярослава Мудрого, 25, Харків, 61002, Україна)

E-mail: vfrizel52@gmail.com

UDC 658.5:658.7:005.932
JEL: D23; L24; M11

Fedotova I. V., Bocharova N. A., Strilchuk R. M., Frizel V. V. Typology of Outsourcing and Stages of Its Implementation at the Enterprise

The article examines the theoretical and applied aspects of outsourcing typology and the stages of its implementation at enterprises under conditions of a dynamic and unstable external environment. The relevance of outsourcing as a strategic management tool that enables cost optimization, concentration on core competencies, increased flexibility of business processes, and access to specialized resources and technologies is substantiated. A generalization of domestic

and foreign scientific approaches to outsourcing classification is carried out, and the main criteria for its typologization are identified, including functional purpose, level of integration, geographical localization, scope of delegated functions, nature of interaction between parties, level of risks, and form of contractual relations. Based on the analysis of scientific sources, existing outsourcing implementation models are systematized and comparatively characterized with the identification of their advantages and limitations. It is determined that most existing models do not provide a comprehensive combination of strategic, risk-oriented, and operational approaches to outsourcing management. An original eight-stage outsourcing implementation model is proposed, covering strategic substantiation, risk assessment, determination of the scope of transferred functions, partner selection, contract conclusion, function transfer, monitoring, and evaluation of results. The proposed model is characterized by the integration of three management levels, the application of the continuous improvement principle, and adaptation to the conditions of an unstable economic environment. Additional attention is paid to the role of the control system and mechanisms for assessing the efficiency of outsourcing interaction. The practical significance of the results lies in the possibility of their application to improve business process management, optimize resource provision, and enhance enterprise competitiveness.

Keywords: outsourcing, outsourcing typology; business processes; enterprise management; implementation stages; strategic management; function delegation; competitiveness.

Fig.: 3. **Tabl.:** 4. **Bibl.:** 34.

Fedotova Iryna V. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University (25 Yaroslava Mudroho Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: irina7vf@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3277-0224>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/J-6675-2016>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57210234720>

Bocharova Nadiia A. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University (25 Yaroslava Mudroho Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4371-0187>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AEU-4440-2022>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57210236605>

Strilchuk Ruslan M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Administration, Rivne State Humanitarian University (12 Stepana Bandery Str., Rivne, 33028, Ukraine)

E-mail: ruslan.strelchuk@rshu.edu.ua

Frizel Veronika V. – Master's Student, Kharkiv National Automobile and Highway University (25 Yaroslava Mudroho Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: vfrizel52@gmail.com

У сучасних умовах глобалізації економіки, цифрової трансформації бізнесу та зростання динамічності ринкового середовища підприємства стикаються з необхідністю постійного підвищення ефективності своєї діяльності та гнучкості управлінських рішень. Традиційні моделі організації бізнес-процесів дедалі частіше поступаються місцем більш адаптивним формам взаємодії, серед яких важливе місце посідає аутсорсинг.

Аутсорсинг розглядається як інструмент стратегічного управління, що дозволяє підприємствам концентруватися на ключових компетенціях, передаючи допоміжні або спеціалізовані функції зовнішнім виконавцям. Його використання сприяє оптимізації витрат, підвищенню якості послуг, доступу до інноваційних технологій та спеціалізованих знань, а також підвищенню загальної ефективності бізнес-процесів. Водночас поширення аутсорсингу супроводжується низкою викликів, пов'язаних із забезпеченням контролю за виконанням переданих функцій, управлінням ризиками та побудовою ефективних партнерських відносин.

Незважаючи на значну кількість наукових праць з аутсорсингу, питання його системної класифікації та формування цілісного підходу до впро-

вадження залишаються дискусійними. Відсутність узгодженої типології ускладнює прийняття управлінських рішень щодо вибору форм і видів аутсорсингу. Крім того, практичний досвід вітчизняних підприємств свідчить про необхідність чіткого визначення послідовності етапів впровадження, що мінімізує ризики та забезпечує узгодженість дій між замовником і провайдером.

Актуальність теми посилюється в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення економіки України, тому що підприємства змушені радикально переглядати структуру бізнес-процесів, скорочувати витрати та залучати зовнішніх партнерів для виконання функцій, що раніше здійснювалися власними силами. Саме тому систематизація типології аутсорсингу та обґрунтування поетапної моделі його впровадження набувають особливої науково-практичної цінності.

Аналіз літератури. Проблематика аутсорсингу як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємств широко представлена в сучасних наукових дослідженнях, що охоплюють як теоретичні засади, так і прикладні аспекти його використання [1–26]. У науковій літературі про-

стежується тенденція до розгляду аутсорсингу як багатофункціонального управлінського інструменту, що інтегрує організаційні, економічні та стратегічні компоненти.

Значна увага приділяється моделюванню аутсорсингових процесів та обґрунтуванню їх ролі у підвищенні ефективності управління підприємствами. Зокрема, у дослідженні [1] аутсорсинг персоналу розглядається як оптимізаційна HR-технологія, що дозволяє підвищити ефективність управління завдяки передачі допоміжних функцій зовнішнім виконавцям. У роботі [2] сформовано базову модель аутсорсингу та визначено альтернативи його застосування в умовах нестабільного середовища, що особливо актуально для сучасної економіки VUCA-типу. Міжнародний досвід представлено в дослідженні [3], де запропоновано модель управління аутсорсингом технічного обслуговування з акцентом на механізмах координації та контролю взаємодії між учасниками процесу.

Теоретичні підходи до визначення сутності аутсорсингу та його ролі в сучасній економіці розкрито у працях [4; 8; 9]. У цих дослідженнях аутсорсинг трактується як нова модель організації бізнесу, що забезпечує підвищення гнучкості підприємств та сприяє розвитку міжнародних економічних відносин. Подальший розвиток цієї концепції відображено в роботі [7], де підкреслюється значення аутсорсингу як чинника підвищення конкурентоспроможності глобальних корпорацій на міжнародних ринках.

Важливим напрямом досліджень є класифікація форм і видів аутсорсингу. У роботі [5] здійснено систематизацію підходів до класифікації аутсорсингу, що стало основою для подальших наукових розробок. Розширення класифікаційних ознак представлено в дослідженнях [6; 19], де уточнюються сутнісні характеристики аутсорсингу та проводиться морфологічний аналіз цього поняття. Водночас у роботі [18] розглянуто еволюцію наукових підходів до формування аутсорсингових послуг, що дозволяє простежити трансформацію цього явища в економічній науці.

Окрему увагу приділено дослідженню аутсорсингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств та управління ресурсами. Зокрема, у роботах [10; 20] аутсорсинг розглядається як ефективний інструмент управління людськими ресурсами та підвищення результативності діяльності підприємств в умовах глобалізації. Практичні аспекти застосування аутсорсингу та його особливості в різних галузях економіки розкрито в дослідженні [16].

Суттєвий внесок у розвиток теорії аутсорсингу становлять дослідження, присвячені управлінню взаємовідносинами між замовником і поставальником послуг. У роботах [17; 23; 24] визначено ключові детермінанти ефективності аутсорсингових відносин, серед яких особливе значення мають довіра, контрактне забезпечення, координація взаємодії та управління ризиками. Розвиток цих підходів відображено в сучасних дослідженнях [25], де запропоновано моделі управління складними аутсорсинговими відносинами з урахуванням їх багаторівневого характеру.

У межах логістичного підходу до аутсорсингу важливе значення має прийняття рішень щодо передачі функцій на основі оцінки витрат і компетенцій, що розглянуто в дослідженні [26]. Такий підхід дозволяє обґрунтувати доцільність аутсорсингових рішень з позицій ефективності використання ресурсів.

Правові аспекти аутсорсингових відносин висвітлено в монографії [22], де визначено інституційні та нормативні засади їх функціонування. Історичні аспекти розвитку аутсорсингу та формування відповідного ринку розглянуто в роботі [15].

Методологічне підґрунтя для системного аналізу аутсорсингу формують дослідження, що базуються на концепції життєздатних систем. Зокрема, у праці [13] запропоновано системний підхід до управління організаціями, який був адаптований до умов функціонування підприємств у роботах [11; 14]. Це дозволяє розглядати аутсорсинг як елемент складної організаційної системи, що взаємодіє з іншими її підсистемами.

Окремий напрям досліджень стосується концептуального осмислення аутсорсингу як економічного явища. У роботі [21] запропоновано підхід до визначення інсорсингу та аутсорсингу через призму бізнес-мереології, що розширює теоретичні межі дослідження цього феномену.

Незважаючи на значний науковий доробок, у сучасних дослідженнях відсутній єдиний узгоджений підхід до формування типології аутсорсингу, а також недостатньо уваги приділено комплексному поєднанню класифікаційних ознак із етапами його впровадження на підприємстві. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на інтеграцію теоретичних і прикладних аспектів управління аутсорсинговими процесами.

Метою статті є систематизація теоретичних підходів до типології аутсорсингу та обґрунтування поетапної моделі його впровадження на підприємстві на основі узагальнення вітчизняного та зарубіжного наукового досвіду, що дозволяє підви-

щити ефективність управлінських рішень у сфері делегування бізнес-процесів.

Результати. Типологія аутсорсингу є багатовимірною та може формуватися за різними критеріями: характером переданих функцій, рівнем стратегічної важливості процесів, просторовими особливостями співпраці, ступенем інтеграції виконавця в діяльність підприємства та іншими ознаками. Водночас успішність застосування аутсорсингу залежить не лише від обраного його виду, а й від чіткого дотримання етапів упровадження, що забезпечують прозорість, контрольованість і ефективність взаємодії між підприємством і зовнішнім виконавцем.

Дж. Б. Хейвуд є одним із перших авторів, який поділив аутсорсинг. Він виділив такі основні форми його використання: повний і частковий аутсорсинг; сумісний аутсорсинг; проміжний аутсорсинг; трансформаційний аутсорсинг; аутсорсинг спільного підприємства; аутсорсинг з часткою в акціонерному капіталі [27].

У науковій літературі представлено широкий спектр підходів до класифікації аутсорсингу, що зумовлено багатовимірністю цього інструмента, різними моделями взаємодії між замовником і постачальником, а також різним ступенем інтеграції бізнес-процесів. Аналіз праць українських і зарубіжних дослідників [4–8; 27] свідчить, що у класифікаційних ознаках домінують такі критерії, як вид діяльності, ступінь передачі повноважень, характер взаємодії сторін, географічна прив'язка, ресурсна база провайдера, кількість функцій, масштаб охоплення процесів, рівень інноваційності та організаційні зміни, які супроводжують передачу бізнес-процесів зовнішньому виконавцю.

Попри відмінність окремих підходів, більшість авторів акцентують на необхідності комплексного розгляду аутсорсингу як управлінської технології, що поєднує стратегічні, функціональні, структурні та операційні аспекти. Узагальнення наявних класифікацій дає змогу сформувати інтегровану систему критеріїв, яка відображає сучасні уявлення про різноманіття форм і моделей аутсорсингових відносин. Це дозволяє системно структурувати існуючі підходи, виокремити ключові типи аутсорсингу та забезпечити основу для подальшого аналізу його впливу на діяльність підприємств. Узагальнені класифікаційні ознаки сучасного аутсорсингу наведено в *табл. 1*.

Запропонована узагальнена таблиця дає змогу систематизувати наявні у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі підходи до класифікації аутсорсингу та виявити спільні й відмінні ознаки між ними. Попри значну різноманітність класифікацій-

них критеріїв, більшість авторів сходяться на тому, що аутсорсинг є багатовимірним явищем, яке одночасно охоплює функціональні, організаційні, ресурсні, просторові та стратегічні характеристики.

Поряд із розширеними багатовимірними класифікаціями, представленими в науковій літературі, виділяють також більш прикладні схеми, які зосереджуються на найчастіше використовуваних критеріях поділу аутсорсингу. Такі підходи здебільшого орієнтовані на практичні потреби підприємств і використовуються для первинної ідентифікації форми аутсорсингової взаємодії. Аналіз публікацій українських і зарубіжних авторів засвідчує, що у прикладних роботах домінують критерії, пов'язані з характером переданих функцій, обсягом залучення виконавця, тривалістю співпраці, географією провайдерів, кількістю партнерів і рівнем інтеграції між сторонами. Узагальнені класифікаційні ознаки такого формату наведено в *табл. 2*.

Наведена схема класифікації відображає найбільш уживані у прикладних дослідженнях критерії, які дозволяють швидко ідентифікувати тип аутсорсингової взаємодії та визначати її ключові характеристики.

На відміну від розширеної багатовимірної класифікації, що була наведена вище, *табл. 2* систематизує базові критерії, які є найчастіше застосовуваними у практиці корпоративного управління, операційній діяльності та прикладному менеджменті.

Такий підхід забезпечує можливість порівняння різних моделей аутсорсингу, оцінювання їхньої відповідності стратегічним та операційним потребам підприємства, а також формує підґрунтя для подальшого аналізу їх ефективності та ризиків у конкретних умовах.

У контексті ISO 9001:2000 [28] «процес аутсорсингу» розглядається як процес, який організація визначила необхідним для функціонування системи менеджменту якості (СМЯ), але виконання якого передається зовнішній стороні під контролем самої організації. Такий процес може здійснювати як незалежний постачальник, так і підрозділ у межах тієї ж корпоративної структури, що не входить до СМЯ.

Подана схема класифікації відображає найбільш уживані у прикладних дослідженнях критерії, які дозволяють швидко ідентифікувати тип аутсорсингової взаємодії та визначити її ключові характеристики. На відміну від розширеної багатовимірної класифікації, що була наведена вище, *табл. 2* систематизує базові критерії, які є найчастіше застосовуваними у практиці корпоративного

Таблиця 1

Узагальнена класифікація аутсорсингу

Класифікаційна ознака	Можливі види / типи аутсорсингу (узагальнено)
За відношенням до основної діяльності	Аутсорсинг основних процесів (core); аутсорсинг допоміжних процесів (non-core)
За видом діяльності (функціонально)	Виробничий; логістичний; IT-аутсорсинг; HR-аутсорсинг; бухгалтерський і фінансовий; маркетинговий; юридичний; адміністративний; технічний сервіс / обслуговування; науково-дослідний
За комплексністю функцій	Передача окремих операцій; передача бізнес-процесу; передача функції або підсистеми управління; передача декількох функцій (поліаутсорсинг)
За кількістю переданих функцій	Моноаутсорсинг (1 функція); поліаутсорсинг (кілька функцій)
За кількістю виконавців	Один провайдер (single vendor); мультивендорний аутсорсинг (multi-vendor); спільний аутсорсинг (co-sourcing)
За ступенем передачі повноважень	Частковий; повний; удосконалений (advanced)
За характером взаємодії (рівнем партнерства)	Транзакційний (transactional); тактичний / операційний; стратегічний (strategic outsourcing); партнерський / альянсний (alliance)
За місцем здійснення бізнес-процесів	Внутрішній (in-house outsourcing / insourcing mix); зовнішній; змішаний
За географією	Локальний аутсорсинг; ніашоринг (nearshoring); офшоринг (offshoring)
За інноваційністю	Традиційний; інноваційний (value-added outsourcing)
За змістом діяльності аутсорсера	Функціональний; операційний; ресурсний
За основним ресурсом постачальника	Професійний; виробничо-технологічний; фінансово-адміністративний; географічний
За обсягом змін в організаційній структурі	Традиційний; проміжний; трансформаційний; реструктуризаційний; аутсорсинг зі створенням спільного підприємства; аутсорсинг із реорганізацією мережі бізнес-процесів
За залученням сторін до діяльності одна одної	Односторонній; перехресний; взаємний
За періодичністю надання послуг	Дискретний; періодичний; постійний
За причиною використання	Необхідний (compulsory); альтернативний (optional); стратегічний (заради розвитку)
За формою представлення виконавця	Краудсорсинг; фріланс; традиційний корпоративний провайдер
За локалізацією відповідальності та ризиків	Операційний аутсорсинг; управлінський аутсорсинг; аутсорсинг з розподілом ризиків
За побудовою ланцюга створення вартості	Горизонтальний; вертикальний; сферичний
За рівнем технологічної інтеграції	Утилітарний (utility) аутсорсинг; покращувальний (enhancement) аутсорсинг; трансформаційний аутсорсинг
За моделлю контракту	Фіксований контракт; контракт на рівень послуг (SLA); аутсорсинг на основі результативності (performance-based)

Джерело: складено за [4–8; 27].

управління, операційній діяльності та прикладному менеджменті. Такий підхід забезпечує можливість порівняння різних моделей аутсорсингу, оцінювання їхньої відповідності стратегічним та операційним потребам підприємства, а також формує підґрунтя для подальшого аналізу їх ефективності та ризиків у конкретних умовах.

Якщо організація передає на аутсорсинг процес, що впливає на відповідність продукції або

послуг встановленим вимогам, вона не може виключити його зі СМЯ і зобов'язана забезпечити належний рівень управління. Ступінь контролю визначається значущістю процесу, виробничими ризиками та компетентністю постачальника у виконанні переданих функцій.

Процеси аутсорсингу взаємодіють з іншими процесами СМЯ, які можуть виконуватися як самою організацією, так і також бути переданими

Поширені класифікаційні ознаки аутсорсингу у прикладних дослідженнях

Критерій (ознака)	Види / типи за відповідним критерієм
Характер переданих функцій / діяльності	ІТ-аутсорсинг; логістичний; виробничий; бухгалтерський і фінансовий; кадровий (HR); навчально-консалтинговий; сервісно-технічний тощо
Обсяг передавання функцій	Повний аутсорсинг (передача цілого підрозділу або функції); частковий/модульний аутсорсинг (делегування окремих операцій або процесів)
Тривалість співпраці	Довгостроковий; середньостроковий; короткостроковий (разовий) аутсорсинг
Територіальна / географічна прив'язка провайдера	Внутрішній (domestic); міжнародний; офшорний; ніаршоринг/ nearshore-аутсорсинг; offshore-моделі
Кількість виконавців / постачальників	Моноаутсорсинг (single vendor); мультиаутсорсинг (multi-vendor)
Рівень інтеграції та ступінь делегування контролю	Аутсорсинг підтримки (support outsourcing); операційний; стратегічний; комплементарний / комплексний аутсорсинг
Мета або причина використання	Зниження витрат; концентрація на ключових компетенціях; доступ до спеціалізованих ресурсів; підвищення якості; підвищення гнучкості; масштабування діяльності

Джерело: складено за [5; 6; 10; 20].

на аутсорсинг. Багато дослідників виділяють різні форми, типи та моделі взаємодії з постачальниками аутсорсингових послуг. Найбільш глибокою формою є аутсорсинг бізнес-процесів, коли аутсорсеру передають не окремі завдання, а цілісну функціональну сферу діяльності, часто без обмеження тривалості чи жорсткого бюджету.

Будь-яку компанію можна представити у вигляді бізнес-процесів. Аналіз та виділення серед них неосновних і передача їх на аутсорсинг дозволить підвищити їх ефективність і конкурентоспроможність. Своєю чергою, компанія зможе зосередитися на виконанні основних бізнес-процесів. Економічний зміст передачі бізнес-процесів полягає в тому, щоб виконати поставлене завдання при тому ж рівні якості, витративши на нього менше ресурсів. На АТП, наприклад, можливість передачі додаткових бізнес-процесів на аутсорсинг передбачає використання комбінованої моделі.

Проблематика впровадження аутсорсингу в сучасній науковій літературі розглядається через призму поетапної моделі, у межах якої різні автори виокремлюють власні підходи до послідовності процесу. Аналіз праць українських і зарубіжних дослідників свідчить про наявність як спільних, так і відмінних структурних елементів.

Зарубіжні дослідники часто пропонують моделі, зорієнтовані на стратегічну інтеграцію та управління контрактом. Так, М. Грівер у класичній роботі пропонує три великі блоки етапів: 1) стратегічний аналіз (визначення потреб і критеріїв пе-

редачі); 2) процес переходу (вибір постачальника, переговори, розроблення контракту); 3) управління відносинами і продуктивністю (performance management) [29]. У моделі ключову увагу приділено етапу управління постконтрактною взаємодією.

У публікації Д. Обер, М. Патрі та С. Рівар [30] запропоновано шестиступеневий підхід: оцінка процесів, ідентифікація ризиків, вибір постачальника, переговори, трансфер та інтеграція, моніторинг. Особливістю цієї моделі є акцент на оцінюванні ризиків на ранніх стадіях, що є критичним у високотехнологічних сферах.

Також у роботі М. Лейсіти та А. Вілкокса [31] запропоновано деталізований процес, який включає: оцінювання економічного обґрунтування, моделювання контракту, побудову системи контролю SLA, створення механізмів спільного управління (joint governance) та періодичний перегляд стратегічної доцільності. У цій моделі особливого значення набуває партнерський формат співпраці.

У дослідженні М. В. Козачко [32] виділено п'ятиетапну модель упровадження аутсорсингу, що включає: 1) аналіз доцільності передачі функцій; 2) визначення функцій, які передаються; 3) відбір аутсорсера; 4) укладання договору та 5) управління взаємодією та контролювання результатів. Автор підкреслює важливість попереднього аналізу та детального контрактного забезпечення, що мінімізує операційні ризики.

О. Б. Моргулець, О. В. Нищенко та О. В. Зінченко [33] пропонують розширену модель, у якій виокремлюють такі етапи: стратегічна оцінка, орг-

структурна підготовка, пошук і оцінювання потенційних провайдерів, міграція процесів, налагодження операційної взаємодії та контроль ефективності. На відміну від М. Козачко, автори наголошують на ролі організаційної готовності підприємства до передачі функцій та на важливості етапу адаптації бізнес-процесів після початку співпраці.

У процесі аутсорсингової діяльності підприємства-замовника можна виділити основні етапи (рис. 1).

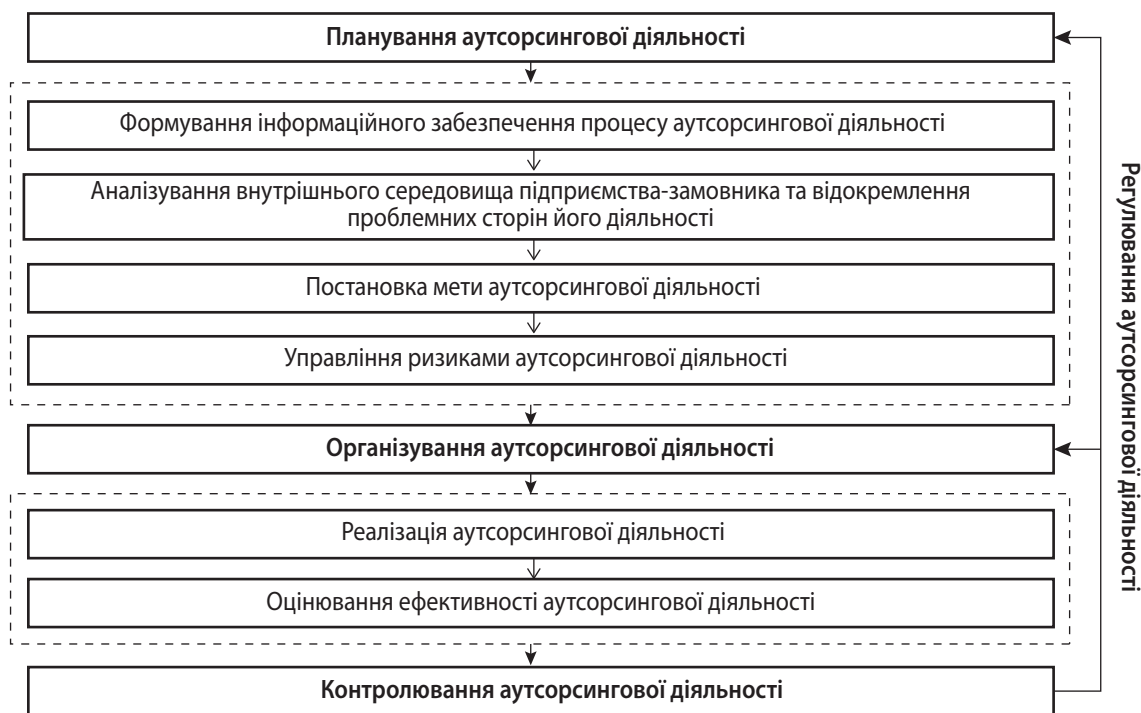


Рис. 1. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами

Джерело: [34].

Методика авторів [34] відображає послідовність і взаємозв'язок цих етапів, підкреслюючи поетапний контроль і регулювання процесу впровадження аутсорсингу, що забезпечує ефективність співпраці.

Для виявлення переваг та обмежень кожного підходу авторами проведено порівняльний аналіз, результати якого систематизовано в табл. 3.

Проведений порівняльний аналіз виявив, що кожна з розглянутих моделей має як сильні сторони, так і обмеження. Зарубіжні підходи орієнтовані переважно на зрілі ринки з розвинутою інфраструктурою аутсорсингу та розвинутим контрактним правом. Вітчизняні моделі більш адаптовані до реалій українського бізнес-середовища, проте жодна з них не інтегрує одночасно стратегічний, ризик-орієнтований та операційний рівні управління.

У межах аналізу наукових підходів до структурування процесу аутсорсингу запропоновано виділити послідовність етапів, яка відображає логіку управлінських рішень від стратегічного обґрунтування до моніторингу результатів. Така схема охоплює як попередню аналітичну роботу, так і операційні процедури вибору підрядника, передачі функцій та подальшого контролю. Представлена структура дозволяє системно організувати процес аутсорсингу, зменшити ризики та забезпечити узгодженість дій на всіх рівнях управління.

Узагальнена послідовність етапів відображена на рис. 2.

Проаналізована структурна модель аутсорсингу дає змогу виділити кілька ключових логічних блоків.

На первинному етапі здійснюється стратегічне обґрунтування: визначаються цілі, пріоритети, аналізується поточний стан системи управління та оцінюється відповідність внутрішніх процесів стратегічним завданням. Далі відбувається процес прийняття рішення, у межах якого ідентифікуються проблемні зони, оцінюються можливі сценарії їх усунення, визначаються потреби в ресурсах і аналізуються ризики, пов'язані з передачею функцій зовнішньому виконавцю.

Наступний етап передбачає визначення обсягу аутсорсингу шляхом структурування бізнес-

Порівняльний аналіз моделей впровадження аутсорсингу

Автор(и)	Кількість етапів	Ключовий акцент	Переваги	Обмеження
Greaver M. F. [29]	3 блоки	Управління ефективністю (performance management)	Чіткий стратегічний фокус; увага до постконтрактної взаємодії	Занадто укрупнена структура; недостатня деталізація ризиків на ранніх етапах
Aubert B., Patry M., Rivard S. [30]	6 етапів	Оцінювання ризиків на ранніх стадіях	Систематичний ризик-менеджмент; підходить для IT-сфери	Обмежена застосовність для виробничих і логістичних підприємств
Lacity M., Willcocks L. [31]	Деталізований	Партнерський формат; спільне управління (joint governance)	Розвинена система SLA; увага до довгострокових відносин	Складний в операційній реалізації для малих підприємств
Козачко М. В. [32]	5 етапів	Попередній аналіз і контрактне забезпечення	Зрозуміла логіка рішень; мінімізація операційних ризиків	Недостатньо уваги організаційній готовності підприємства
Моргулець О. Б., Нищенко О. В., Зінченко О. В. [33]	6 етапів	Організаційна готовність та адаптація бізнес-процесів	Враховує внутрішні зміни в структурі підприємства	Потребує доповнення в частині моніторингу та коригування
Дідух О. В., Мартиняк М.З. [34]	7 етапів	Повний цикл аутсорсингової діяльності виробничих підприємств	Охоплює моніторинг і оцінку ефективності	Не акцентує на стратегічному обґрунтуванні та ризик-оцінці

Джерело: складено авторами.

процесів, виокремлення ключових і другорядних функцій та ухвалення рішень щодо можливості їх передачі. Після цього здійснюється вибір партнера, що включає дослідження ринку послуг, збирання інформації про потенційних виконавців, розроблення критеріїв їх оцінювання та відбір найбільш відповідного постачальника. Подальші етапи стосуються організації співпраці: укладання угоди, виконання операційних процедур передачі функцій, запровадження організаційних змін, необхідних для ефективної взаємодії. Завершальним блоком є система контролю та моніторингу, яка забезпечує оцінювання якості наданих послуг, відповідність показників очікуванням замовника та можливість оперативної корекції умов співпраці.

На основі узагальнення та критичного аналізу наявних підходів авторами розроблено інтегровану поетапну модель впровадження аутсорсингу (табл. 4).

Модель охоплює вісім ключових етапів та відрізняється від попередніх такими характеристиками:

- 1) охоплює три рівні управління – стратегічний, тактичний та операційний;

- 2) інтегрує ризик-орієнтований підхід не лише на ранніх, але й на всіх етапах реалізації;
- 3) передбачає зворотний зв'язок після оцінювання результатів для коригування рішень;
- 4) адаптована до умов підприємств, що функціонують в нестабільному зовнішньому середовищі.

Наявність зворотного зв'язку між 8-м та 1-м етапами реалізує принцип безперервного вдосконалення (PDCA-логіка). Це дозволяє розглядати аутсорсинг не як одноразовий проект, а як елемент системи управління підприємством, що підлягає регулярному перегляду (див. табл. 4).

Оскільки ефективність аутсорсингової взаємодії значною мірою залежить від якості та надійності зовнішнього виконавця, окремого значення набуває етап відбору партнера. Він передбачає оцінювання потенційних постачальників за сукупністю критеріїв, що відображають їхню компетентність, фінансову стійкість, технологічні можливості та здатність забезпечити стабільний рівень послуг. Крім того, важливо враховувати відповідність цінової політики очікуванням підприємства, рівень прозорості та репутацію виконавця на ринку.

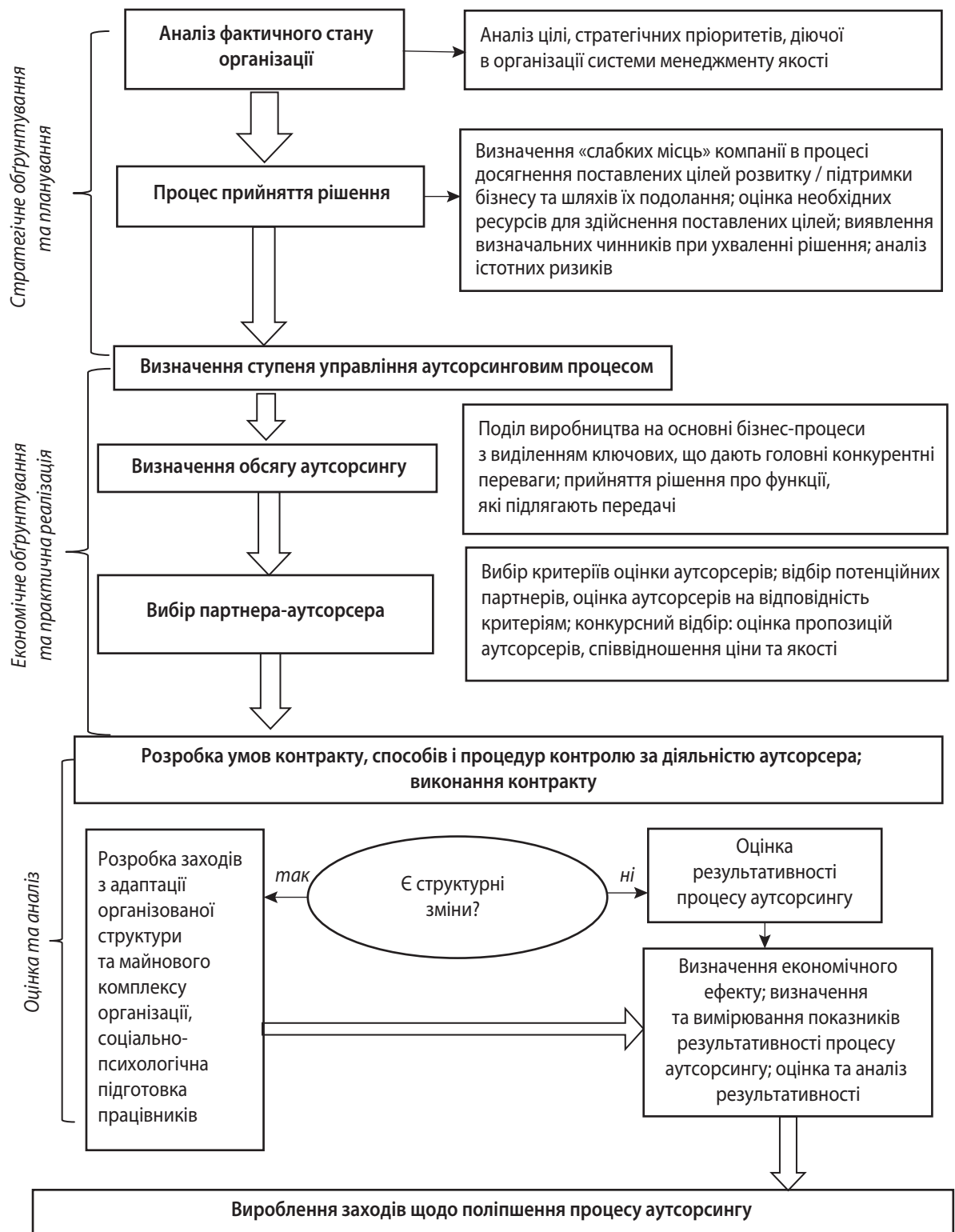


Рис. 2. Представлення процесу аутсорсингу на підприємстві

Джерело: складено авторами.

Процес відбору не обмежується формальним аналізом пропозицій, а охоплює порівняння альтернатив, проведення попередніх переговорів, оцінку ризиків, узгодження параметрів взаємодії та формування остаточних умов співпраці. Таким чином, вибір підрядника виступає критичним

управлінським рішенням, що визначає подальшу успішність аутсорсингового проекту і рівень досягнення очікуваних результатів.

Узагальнений алгоритм, що відображає логіку та послідовність етапів вибору партнерської організації, подано на рис. 3, який відображає по-

Поетапна модель впровадження аутсорсингу на підприємстві

Етап	Зміст управлінських дій	Рівень управління
1. Стратегічне обґрунтування	Аналіз стратегічних цілей, поточного стану СМЯ; ідентифікація потреби в аутсорсингу; визначення критеріїв доцільності	Стратегічний
2. Оцінювання ризиків і ресурсів	Аналіз ризиків (операційних, репутаційних, контрактних); оцінка внутрішніх ресурсів і компетенцій; формування реєстру ризиків	Стратегічний
3. Визначення обсягу аутсорсингу	Декомпозиція бізнес-процесів; виділення ключових і другорядних функцій; ухвалення рішення про передачу	Тактичний
4. Відбір партнера-аутсорсера	Формування критеріїв оцінки провайдерів; аналіз ринку; конкурсний відбір; оцінка відповідності вимогам	Тактичний
5. Розробка й укладання контракту	Визначення умов SLA; механізми контролю та розподілу ризиків; юридичне оформлення; врегулювання спорів	Тактичний
6. Трансфер функцій і організаційна адаптація	Передача функцій; перепідготовка персоналу; структурні зміни в організації; операційна інтеграція провайдера	Операційний
7. Моніторинг і контроль	Відстеження показників результативності (KPI); порівняння з SLA; збирання зворотного зв'язку; аудит аутсорсингових відносин	Операційний
8. Оцінювання та коригування	Розрахунок економічного ефекту; аналіз досягнення цілей; прийняття рішення про продовження / завершення; формування рекомендацій для наступного циклу	Стратегічний / операційний

Джерело: розроблено авторами.

слідовний алгоритм відбору партнера для аутсорсингової взаємодії, що охоплює всі ключові етапи прийняття рішення – від первинного аналізу ринку до оцінювання результативності співпраці.

Схема демонструє логіку руху підприємства від формування вимог і процедур відбору до проведення оцінки потенційних виконавців, їх відсіву за невідповідністю критеріям та вибору оптимального партнера. Завершальними стадіями виступають узгодження умов договору, його укладання та подальший моніторинг ефективності взаємодії, що забезпечує замкнений цикл управління аутсорсинговим процесом. Для оцінки результативності процесу аутсорсингу визначають економічний ефект і вимірюють показники результативності процесу аутсорсингу. За показниками результативності проводиться аналіз за допомогою різних методів та інструментів управління якістю, робляться висновки та розробляються заходи щодо поліпшення аутсорсингового проекту на етапі вироблення заходів щодо поліпшення процесу аутсорсингу.

Результати аналізу може використовувати і сам аутсорсер з метою підвищення своєї конкурентоспроможності.

Представлені підходи дають можливість системно організувати процес прийняття рішень, мінімізувати ризики та забезпечити підвищення

ефективності діяльності підприємства через оптимальний розподіл функцій між внутрішніми підрозділами та зовнішніми провайдерами.

Для ілюстрації практичної застосовності запропонованих інструментів розглянемо типовий сценарій для середнього виробничого підприємства, яке вирішує передати на аутсорсинг функцію бухгалтерського обліку та ІТ-обслуговування.

За типологією (див. табл. 1, табл. 2) такий аутсорсинг класифікується як: функціональний (за видом діяльності) – бухгалтерський та ІТ; частковий (за обсягом); локальний, або нішоринг (за географією); операційний (за рівнем інтеграції); транзакційний / тактичний (за характером взаємодії). Така ідентифікація дозволяє одразу визначити найбільш релевантні ризики та підходи до управління.

За поетапною моделлю (див. табл. 4) процес включає:

- 1) *стратегічне обґрунтування* – підприємство не має спеціалізованих ІТ- і фінансових кадрів, витрати на утримання штатних фахівців перевищують ринкову ціну послуг;
- 2) *оцінювання ризиків і ресурсів* – аналізуються ризики залежності від провайдера, конфіденційності даних і можливих перебоїв у обслуговуванні;

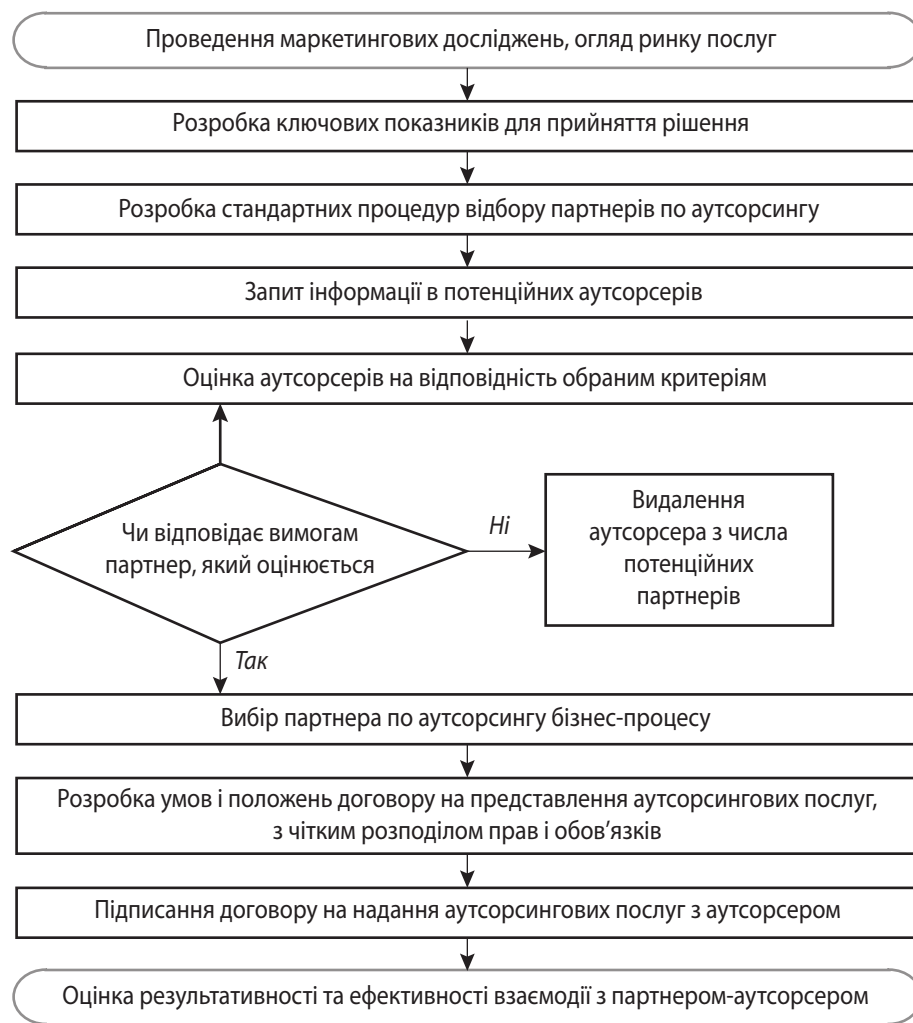


Рис. 3. Схема алгоритму вибору підприємством партнера-аутсорсера

Джерело: розроблено авторами.

- 3) визначення обсягу аутсорсингу – ухвалюється рішення про передачу на аутсорсинг окремих функцій бухгалтерського обліку та ІТ-обслуговування без делегування стратегічних управлінських процесів;
- 4) відбір партнера – здійснюється порівняння не менше трьох постачальників за зваженою системою критеріїв;
- 5) укладання контракту – формується SLA з чітко визначеними KPI, умовами відповідальності та механізмами контролю;
- 6) трансфер функцій і адаптація – проводиться передача функцій, налаштування інформаційної взаємодії та адаптація внутрішніх процесів підприємства;
- 7) моніторинг і контроль – здійснюється щоквартальний аудит якості послуг і порівняння результатів із ринковими бенчмарками;
- 8) оцінювання та коригування – аналізується економічний ефект аутсорсингу, рівень досягнення поставлених цілей і приймається

рішення щодо продовження, коригування або розширення співпраці.

Таким чином, запропоновані інструменти забезпечують системний підхід до прийняття рішень на всіх рівнях управління аутсорсинговим процесом.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що аутсорсинг є багатовимірною управлінською концепцією, яка охоплює функціональні, організаційні та стратегічні аспекти діяльності підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволило сформулювати системну типологію аутсорсингу, яка відображає різноманітність його форм, рівнів інтеграції, моделей взаємодії та організаційних рішень.

Визначено, що відсутність уніфікованого підходу до класифікації ускладнює практичне застосування аутсорсингу, тому запропонована багатовимірна система класифікаційних ознак дозволяє більш точно ідентифікувати його типи та обґрунтовувати управлінські рішення. Додатково виді-

лені прикладні критерії забезпечують можливість оперативної оцінки доцільності передачі бізнес-процесів зовнішнім виконавцям.

Проведено порівняльний аналіз шести існуючих моделей упровадження аутсорсингу, що дозволило систематизувати їхні переваги та обмеження. Встановлено, що жодна з наявних моделей не інтегрує одночасно стратегічний, ризик-орієнтований та операційний рівні управління з механізмом зворотного зв'язку.

Узагальнення наукових підходів до впровадження аутсорсингу дозволило сформулювати поетапну модель, яка охоплює повний цикл управлінських дій – від стратегічного аналізу до моніторингу результатів. Розроблено авторську восьмиетапну модель впровадження аутсорсингу, яка відрізняється: інтеграцією трьох рівнів управління; явним ризик-орієнтованим етапом; зворотним зв'язком від оцінювання до стратегічного обґрунтування (PDCA-логіка); адаптованістю до умов нестабільного зовнішнього середовища.

Особливу увагу приділено етапу вибору партнера та системі контролю, які визначають ефективність аутсорсингової взаємодії. Деталізовано алгоритм відбору партнера-аутсорсера як критично важливого етапу, що включає формування профілю вимог, зважену систему критеріїв, первинний скринінг, поглиблену оцінку та документування рішення.

Отримані результати мають як теоретичне, так і прикладне значення, оскільки можуть бути використані для вдосконалення системи управління підприємствами, оптимізації бізнес-процесів і підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах динамічного зовнішнього середовища. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Базалійська Н. Моделювання бізнес-процесів аутсорсингу персоналу як оптимізаційної HR-технології управління підприємством за сучасного стану економіки. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. No. 1. P. 108–119. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-13>
2. Товажнянський П. В. Базова модель та альтернативи аутсорсингу. *Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу* : зб. матер. міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Харків, 17 листопада 2022 р.). Харків : ХНАДУ. С. 203–205. URL: <https://dSPACE.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/13154d2e-3b92-478a-ab39-7afd-bd820095/content>
3. Söderberg L., Bengtsson L., Kaulio M. A model for outsourcing and governing of maintenance within the process industry. *Operations Management Research*. 2017. Vol. 10. P. 20–32. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12063-016-0121-0>

4. Маковоз О. В., Зайцева А. С. Сутність аутсорсингу як нової моделі організації бізнесу та його значення для розвитку міжнародних відносин. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 84–91. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.74.280871>
5. Микало О. І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 216–222.
6. Бурденко І. М., Ярошина А. П. Аутсорсинг: поняття, види та сучасний стан розвитку. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6. С. 513–518. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3054c3bb-1442-4204-affd-a85e2fb88582/content>
7. Пилипенко Ю. І., Шагоян С. М., Душенько А. І. Аутсорсинг як форма підвищення конкурентоздатності глобальних корпорацій на ринках ЄС. *Сталлий розвиток економіки*. 2025. № 4. С. 460–467. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-62>
8. Пархоменко Н. О. Аутсорсинг як стратегія організаційного розвитку бізнес-систем у глобальному середовищі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2020. Вип. 33. Ч. 2. С. 21–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-26>
9. Лютак О. М., Баула О. В., Татарчук Д. Д. Аутсорсинг в міжнародному бізнес-середовищі: перспективи та виклики. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 275–279. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-45>
10. Реверенда Н. Ю., Реверенда М. С., Телестаков Є. А. Аутсорсинг як інструмент управління людськими ресурсами в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-119>
11. Федотова І. В. Системний підхід до еколого-інноваційного управління АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 77–94. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2021.38.77>
12. Шинкаренко В. Г. Объект маркетинговой деятельности предприятия. *Економіка транспортного комплексу*. 2013. Вип. 22. С. 82–97. URL: <https://dSPACE.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/a9d58b66-e148-467f-9dda-df1801a-3fa43/content>
13. Beer S. *Diagnosing the System for Organizations*. Wiley, 1985. 152 p.
14. Федотова І. В. Формування моделі життєздатної системи управління АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2013. Вип. 22. С. 108–119. URL: <https://dSPACE.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4827a444-d8e8-47f3-8d57-219bff77d329/content>
15. Кривенко Е. Ю. Аутсорсинг: історія розвитку та аналіз ринку. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України* :

- збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Харків, 14 грудня 2017 р.). Харків: ХНАДУ, 2017. С. 196–200. URL: <https://dspace.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4fd285f4-f2e6-4ce6-aad6-4c91416a87e2/content>
16. Зорій О. М., Коваленко Т. В. Особливості застосування аутсорсингу. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 3. С. 18–28. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/viewFile/224/106>
 17. Wißotzki M., Timm F., Wiebring J., Koç H. Investigation of IT Sourcing, Relationship Management and Contractual Governance Approaches – State of the Art Literature Review. In: *Proceedings of the 16th International Conference on Enterprise Information Systems*. 2014. Vol. 3. P. 280–287. DOI: <https://doi.org/10.5220/0004865502800287>
 18. Крупа О. В. Еволюція наукових поглядів на формування аутсорсингових послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 4. С. 237–240.
 19. Прохоренко О. В. Морфологічний аналіз поняття «аутсорсинг». *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства». 2017. № 29. С. 103–107. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/e62d35bb-b760-4fe0-9f06-5e49062df3dc/content>
 20. Газуда Л. М., Салдан Т. Ю. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія «Економіка». 2015. Вип. 2(4). Ч. 1. С. 124–128. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b64ed3ec-57d9-40ac-b858-3ead4e32d642/content>
 21. Bergstra J. A., Vlijmen S. F. Business Mereology: Imaginative Definitions of Insourcing and Outsourcing Transformations. *ArXiv*. 2010. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1012.5739>
 22. Косінова Є. С. Господарсько-правове забезпечення аутсорсингових відносин у національній економіці: монографія. Харків: Право, 2020. 200 с.
 23. Vorontsova A., Rusu L. Determinants of IT Outsourcing Relationships: A Recipient – Provider Perspective. *Procedia Technology*. 2014. Vol. 16. P. 588–597. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.007>
 24. Blumenberg S., Beimbom D., Köenig W. Determinants of IT Outsourcing Relationships: A Conceptual Model. *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)*. 07–10 January 2008. DOI: <https://doi.org/10.1109/hicss.2008.119>
 25. Khan G., Khan S., Niazi M., et al. Complex outsourcing relationships management model. *Journal of Software Evolution and Process*. 2024. Vol. 37. Iss. 1. DOI: <https://doi.org/10.1002/smr.2724>
 26. Wang M., Wei X. Research on Logistics Outsourcing Decision-making Model Based on Cost and Competence. *Proceedings of The First International Symposium on Management and Social Sciences (ISMSS 2019)*. April 2019. P. 40–43. DOI: <https://doi.org/10.2991/ismss-19.2019.8>
 27. Heywood J. B. The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness. Dorchester, M. A.: Financial Times / Prentice Hall, 2001. 240 p.
 28. International Organization for Standardization. ISO 9001:2000 Quality management systems. Requirements. Geneva: ISO, 2000. 32 p.
 29. Greaver M. F. Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. New York: AMACOM, 1999. 320 p.
 30. Aubert B., Patry M., Rivard S. Assessing the risk of IT outsourcing. *Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE Xplore*. 09 January 1998. DOI: <https://doi.org/10.1109/HICSS.1998.654830>
 31. Lacity M., Willcocks L. Outsourcing Business and I.T. Services: the Evidence of Success, Robust Practices and Contractual Challenges. *Legal Information Management*. 2012. Vol. 12. Iss. 1. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1472669612000060>
 32. Козачко М. В. Загальна характеристика основних етапів впровадження аутсорсингу на підприємстві. *Формування ринкової економіки*: зб. наук. пр. Київ: КНЕУ, 2010. С. 313–320.
 33. Моргулець О. Б., Нищенко О. В., Зінченко О. В. Впровадження аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2020. Vol. 3. No. 34. P. 283–292. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215522>
 34. Дідух О. В., Мартиняк М. З. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4721>

REFERENCES

- Aubert B., Patry M. & Rivard S. (1998). Assessing the risk of IT outsourcing. *Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE Xplore*. <https://doi.org/10.1109/HICSS.1998.654830>
- Bazaliiska N. (2022). Modeliuvannia biznes-protseviv aoutsorsynhu personalu yak optymizatsiinoi HR-tekhnologii upravlinnia pidpriemstvov za suchasnoho stanu ekonomiky [Modeling business processes of personnel outsourcing as an optimization HR technology of enterprise management under the current state of the economy]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 1, 108–119. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-13>
- Beer S. (1985). *Diagnosing the System for Organizations*. Wiley.
- Bergstra J. A. & Vlijmen S. F. (2010). Business Mereology: Imaginative Definitions of Insourcing and Outsourcing Transformations. *ArXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1012.5739>

- Blumenberg S., Beimborn D. & Köenig W. (2008). Determinants of IT Outsourcing Relationships: A Conceptual Model. *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)*.
<https://doi.org/10.1109/hicss.2008.119>
- Burdenko I. M. & Yaroshyna A. P. (2018). Outsorsynh: poniattia, vydy ta suchasnyi stan rozvytku [Outsourcing: concept, types and current state of development]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, 6, 513–518. <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3054c3bb-1442-4204-affd-a85e2fb88582/content>
- Didukh O. V. & Martyniak M. Z. (2016). Etapy zdiisнення outsorsynhovoї diialnosti vyrobnychymy pidpriemstvamy [Stages of implementing outsourcing activities by manufacturing enterprises]. *Efektivna ekonomika*, 1. <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4721>
- Fedotova I. V. (2021). Systemnyi pidkhid do ekoloho-innovatsiinoho upravlinnia ATP [System approach to ecological and innovative management of ATP]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, 38, 77–94. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2021.38.77>
- Fedotova I. V. (2013). Formuvannia modeli zhyttiezdatnoi systemy upravlinnia ATP [Formation of a model of a viable ATP management system]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, 22, 108–119. <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4827a444-d8e8-47f3-8d57-219bff77d329/content>
- Greaver M. F. (1999). *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York: AMACOM.
- Hazuda L. M. & Saldan T. Yu. (2015). Outsorsynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Outsourcing as a tool to increase enterprise competitiveness]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, 2(4), 124–128. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b64e-d3ec-57d9-40ac-b858-3ead4e32d642/content>
- Heywood J. B. (2001). *The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness*. Dorchester, M. A.: Financial Times / Prentice Hall.
- International Organization for Standardization (2000). *ISO 9001:2000 Quality management systems*. Requirements. Geneva: ISO.
- Khan G., Khan S. & Niazi M. (2024). Complex outsourcing relationships management model. *Journal of Software Evolution and Process*, 1(37). <https://doi.org/10.1002/smr.2724>
- Kosinova Ye. S. (2020). *Hospodarsko-pravove zabezpechennia outsorsynhovyykh vidnosyn u natsionalnii ekonomitsi*: monohrafiia [Economic and legal support of outsourcing relations in the national economy: monograph]. Kharkiv: Pravo.
- Kozachko M. V. (2010). Zahalna kharakterystyka osnovnykh etapiv uprovozhennia outsorsynhu na pidpriemstvi [General characteristics of the main stages of outsourcing implementation at an enterprise]. *Formuvannia rynkovoi ekonomiky: zb. nauk. pr.* [Formation of market economy: coll. of scient. works] (p. 313–320). Kyiv: KNEU.
- Krupa O. V. (2011). Evoliutsiia naukovykh pohliadiv na formuvannia outsorsynhovyykh posluh [Evolution of scientific views on the formation of outsourcing services]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 6(4), 237–240.
- Kryvenko E. Yu. (2017). Outsorsynh: istoriia rozvytku ta analiz rynku [Outsourcing: history of development and market analysis]. *Suchasni napriamky rozvytku ekonomiky i menedzhmentu na pidpriemstvakh Ukrainy*: zbirnyk materialiv III Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh (m. Kharkiv, 14 hrudnia 2017 r.) [Modern directions of economic and management development at enterprises of Ukraine: collection of materials of the III All-Ukrainian scientific and practical conference of students, postgraduates and young scientists (Kharkiv, December 14, 2017)] (p. 196–200). Kharkiv: KhNADU. <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4fd285f4-f2e6-4ce6-aad6-4c91416a87e2/content>
- Lacity M. & Willcocks L. (2012). Outsourcing Business and I.T. Services: the Evidence of Success, Robust Practices and Contractual Challenges. *Legal Information Management*, 1(12). <https://doi.org/10.1017/S1472669612000060>
- Liutak O. M., Baula O. V. & Tatarchuk D. D. (2024). Outsorsynh v mizhnarodnomu biznes-seredovyshchi: perspektyvy ta vyklyky [Outsourcing in international business environment: prospects and challenges]. *Ekonomichnyi prostir*, 191, 275–279. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-45>
- Makovoz O. V. & Zaitseva A. S. (2021). Sutnist outsorsynhu yak novoi modeli orhanizatsii biznesu ta yoho znachennia dlia rozvytku mizhnarodnykh vidnosyn [Essence of outsourcing as a new model of business organization and its significance for the development of international relations]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 74, 84–91. <https://doi.org/10.18664/btie.74.280871>
- Morhulets O. B., Nyshenko O. V. & Zinchenko O. V. (2020). Vprovozhennia outsorsynhu biznes-protseviv na pidpriemstvi [Implementation of business process outsourcing at the enterprise]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 34(3), 283–292. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215522>
- Mykalo O. I. (2010). Analiz ta klasyfikatsiia form outsorsynhu [Analysis and classification of outsourcing forms]. *Ekonomichnyi prostir*, 37, 216–222.
- Parkhomenko N. O. (2020). Outsorsynh yak stratehiia orhanizatsiinoho rozvytku biznes-system u hlobal-

- nomu seredovyshchi [Outsourcing as a strategy for organizational development of business systems in a global environment]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, 33 (2), 21–28.
<https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-26>
- Prokhorenko O. V. (2017). Morfolohichniy analiz poniattia «autsorsynh» [Morphological analysis of the concept "outsourcing"]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Serii «Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva»*, 29, 103–107. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/e62d35bb-b760-4fe0-9f06-5e49062df3dc/content>
- Pylypenko Yu. I., Shahoian S. M. & Dushenko A. I. (2025). Autorsynh yak forma pidvyshchennia konkurentozdatnosti hlobalnykh korporatsii na rynkakh YeS [Outsourcing as a form of increasing the competitiveness of global corporations in EU markets]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4, 460–467.
<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-62>
- Reverenda N. Yu., Reverenda M. S. & Telestakov Ye. A. (2024). Autorsynh yak instrument upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh hlobalizatsii [Outsourcing as a human resource management tool in the context of globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-119>
- Söderberg L., Bengtsson L. & Kaulio M. (2017). A model for outsourcing and governing of maintenance within the process industry. *Operations Management Research*, 10, 20–32.
<https://doi.org/10.1007/s12063-016-0121-0>
- Shynkarenko V. H. (2013). Obekt marketynhovoï deiatelnosti predpriyatiia [Object of marketing activity of an enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, 22, 82–97. <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/a9d58b66-e148-467f-9dda-df1801a3fa43/content>
- Tovazhnianskyi P. V. (2022). Bazova model ta alternatyvy autsorsynhu [Base model and alternatives of outsourcing]. *Suchasni napriamky rozvytku menedzhmentu ta ekonomiky v umovakh VUCA-svitu*: zb. mater. mizhnar. nauk.-prakt. konf. zdobuvachiv vyshchoi osvity i molodykh vchenykh (m. Kharkiv, 17 lystopada 2022 r.) [Modern directions of development of management and economics in the conditions of VUCA-world: coll. of mater. of int. scient.-pract. conf. of higher education applicants and young scientists (Kharkiv, November 17, 2022)] (p. 203–205). Kharkiv: KhNADU. <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/13154d2e-3b92-478a-ab39-7afdbd820095/content>
- Vorontsova A. & Rusu L. (2014). Determinants of IT Outsourcing Relationships: A Recipient – Provider Perspective. *Procedia Technology*, 16, 588–597.
<https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.007>
- Wang M. & Wei X. (2019). Research on Logistics Outsourcing Decision-making Model Based on Cost and Competence. *Proceedings of The First International Symposium on Management and Social Sciences (ISMSS 2019)* (p. 40–43).
<https://doi.org/10.2991/ismss-19.2019.8>
- Wißotzki M., Timm F., Wiebring J. & Koç H. (2014). Investigation of IT Sourcing, Relationship Management and Contractual Governance Approaches – State of the Art Literature Review. *Proceedings of the 16th International Conference on Enterprise Information Systems* (p. 280–287).
<https://doi.org/10.5220/0004865502800287>
- Zorii O. M. & Kovalenko T. V. (2013). Osoblyvosti zastosuvannia autsorsynhu [Peculiarities of outsourcing application]. *Ekonomichniy analiz*, 3(14), 18–28.
<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/viewFile/224/106>

Стаття надійшла до редакції / Received: 11.05.2026
 Статтю прийнято до публікації / Accepted: 24.05.2026
 Оприлюднено / Published: 25.06.2026