

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.10

УДК 658.7:339.9

JELClassification: F23, L24, M11, M21, O32

Мрочко Н.Т.

Директор ТОВ «ЖИТЛО-КОННЕКТ»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2104-8489>0679740415nm@gmail.com

СВІТОВИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ АУТСОРСИНГОВИМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯМИ

В роботі досліджено світовий досвід управління аутсорсинговими бізнес-організаціями та визначено перспективні напрями його трансформації як інноваційної бізнес-парадигми XXI століття. Визначено еволюцію аутсорсингу як інструменту оптимізації витрат у комплексну систему стратегічного управління. Його впровадження забезпечує зростання ефективності бізнес-процесів, підвищення гнучкості компаній і створення нових форм глобальної кооперації. Успіх аутсорсингових стратегій безпосередньо залежить від якості управління партнерськими відносинами, рівня цифрової інтеграції та здатності підприємства зберігати баланс між внутрішніми компетенціями й зовнішніми ресурсами.

Сформовано системно-логічну модель еволюції аутсорсингу, як інноваційної бізнес-парадигми XXI століття, яка містить два ієрархічні рівні, і поєднує такі теоретичні аспекти розвитку аутсорсингу, як «глобалізація аутсорсингових процесів і зростання ринку», й «еволюція його бізнес-моделей й інтеграція їх у глобальні ланцюги вартості»; й емпіричні аспекти його розвитку, що передбачають аутсорсинг як проектну модель управління та трансформацію виробничих систем; також модель доповнюється стратегічними перевагами та ризиками аутсорсингу.

Визначено, що ефективне управління аутсорсингом передбачає системне поєднання стратегічних, економічних і технологічних чинників, що дозволяє підприємствам не лише підвищувати операційну ефективність, але й зміцнювати позиції у глобальному конкурентному середовищі.

Ключові слова: аутсорсинг, аутсорсингові стратегії, стратегічне управління, бізнес-процеси, глобальні ланцюги вартості, трансформація виробничих систем, конкурентні переваги.

Рис. 2, Літ. 8

N. Mrochko,

Director, LLC «ZHYTLO-CONNECT»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2104-8489>0679740415nm@gmail.com

GLOBAL EXPERIENCE IN MANAGING OUTSOURCED BUSINESS ORGANIZATIONS

The paper explores the world experience of managing outsourcing business organizations and identifies promising directions for its transformation as an innovative

business paradigm of the 21st century. The evolution of outsourcing as a tool for optimizing costs into a comprehensive strategic management system is determined. Its implementation ensures increased efficiency of business processes, increased flexibility of companies and the creation of new forms of global cooperation. The success of outsourcing strategies directly depends on the quality of partnership management, the level of digital integration and the ability of the enterprise to maintain a balance between internal competencies and external resources.

A system-logical model of the evolution of outsourcing as an innovative business paradigm of the 21st century has been formed, which contains two hierarchical levels and combines such theoretical aspects of the development of outsourcing as “globalization of outsourcing processes and market growth” and “evolution of its business models and their integration into global value chains”; and empirical aspects of its development, which include outsourcing as a project management model and the transformation of production systems; The model is also supplemented by the strategic advantages and risks of outsourcing.

It is determined that effective outsourcing management involves a systematic combination of strategic, economic and technological factors, which allows enterprises not only to increase operational efficiency, but also to strengthen their positions in the global competitive environment.

Keywords: outsourcing, outsourcing strategies, strategic management, business processes, global value chains, transformation of production systems, competitive advantages.

Fig. 2, Ref. 8

Постановка проблеми. Попри значне поширення аутсорсингу, в науковій і практичній площині залишається недостатньо розробленою система управління аутсорсинговими організаціями як окремим видом бізнесу. У більшості досліджень увага зосереджується на процесі передавання функцій або оптимізації витрат, тоді як питання формування управлінських моделей, структури відповідальності, розвитку корпоративної культури та стратегічного партнерства залишаються фрагментарними. Відсутність комплексного підходу до управління аутсорсинговими компаніями ускладнює забезпечення їхньої конкурентоспроможності в глобальному середовищі.

Проблема також полягає у необхідності адаптації світових управлінських практик до українського бізнес-контексту, який характеризується нестабільністю ринкового середовища, високими ризиками та недостатнім рівнем цифрової зрілості підприємств. Саме тому актуальним є вивчення світового досвіду управління аутсорсинговими бізнес-організаціями з метою виокремлення ефективних моделей, здатних забезпечити стійкість і зростання компаній на українському ринку послуг.

Вивчення світового досвіду дозволить сформувати методологічну базу для впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, оптимізації бізнес-процесів і побудови партнерських екосистем.

Аналіз досліджень і публікацій особливостей та напрямів дослідження аутсорсингу дозволив визначити три основні напрями наукового пошуку. Це глобального офшоринг, який визначає надання аутсорсингових послуг в глобальному контексті, з акцентом на моделі взаємовідносин, ризики, управління змінами, трансфер знань; стратегічний / партнерський аутсорсинг як елементи стратегічного управління, з вибором моделей, контрактів, партнерства, гнучких форматів; та напрям операційної та процесної ефективності аутсорсингу, з зосередженням на управлінні витратами, продуктивністю, ризиками та контролем якості в контексті аутсорсингових організацій.

Перші всесвітньо відомі дослідження аутсорсингу належать Дж. Хейвуду, Ж.-Л.Бравару та Р. Моргану, С.Каледжаяну, Т. Фрідману, Е. Андерсону та Б. Трінклу [2, 3] тощо.

За Дж. Хейвудом, аутсорсинг є «переведенням внутрішнього підрозділу (підрозділів) підприємства й активів, із ним пов'язаних, до організації-постачальника послуг, яка буде їх надати за договірною ціною упродовж певного часу» [3].

За С.Каледжаяном, аутсорсинг є «відмовою від власних бізнес-процесів обумовленими в договорі термінами при придбанні послуг в іншій компанії для реалізації цих бізнес-процесів» [4].

За Ж.-Л.Браваром і Р. Морганом, аутсорсинг є «обумовленим договором використання матеріальних засобів, майна та знань з боку третьої особи, яка гарантує їх якість, гнучкість та вартісні критерії й оцінки для надання послуг, які раніше надавались внутрішніми силами підприємства, при можливому переході його існуючого персоналу до постачальника послуг, або здійснення трансформації чи оновлення бізнес-процесів, які його підтримують» [2].

Також слід відзначити дослідження аутсорсингу українських вчених О. Зозульва й О. Микала, В.В.Дергачової, О.В.Диканя, Д.О.Білецької, Т.С.Афоніної, І. І.Заводовської, О. М.Зорій, Т. В. Коваленко, І.Д. Котлярова, Н.І. Чухрай, Т. Лисенка, О. Єрмошиної, І.Є. Матвій, О.В.Мірошніченко, С.О.Черкасової, І.В. Каторської, П.Г.Перерви, С.М. Назаренко, І.В. Петрик, Н. М. Шматько, Т.В.Ясінської, І.С. Процик [2-8] тощо.

Мета роботи – дослідження світового досвіду управління аутсорсинговими бізнес-організаціями та визначення перспективних напрямів його трансформації як інноваційної бізнес-парадигми ХХІ століття.

Виклад основного матеріалу. Аутсорсинг як інноваційна парадигма розвитку бізнесу формує принципово нове уявлення про перспективи як окремих компаній, так і підприємництва загалом. Успішність управлінських практик базується на постійному удосконаленні організаційної структури, мобільності, адаптивності, підприємницькій активності та професійній компетентності. Такий підхід дозволяє організаціям більш ефективно відповідати на виклики ринку та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

За дослідженням журналу Fortune, в теперішній час аутсорсинг використовують на 90% сучасних підприємств, що замінює хоча б один бізнес-процес. Провідними автовиробниками США (Chrysler) й Японії (Toyota, Honda) делеговано до сторонніх підрядників до 70% бізнес-процесів. Японські компанії спираються на свій успіх з розвитку аутсорсингу, на підставі застосування всесвітньо відомої логістичної системи «Just-in-Time» [2].

Відповідно до досліджень провідних консалтингових агенцій TPI, Bain & Co, 82 % великих фірм Європи, Азії й США використовують аутсорсингову стратегію, а частка офшорного аутсорсингу складає 51%. За видами доходів від аутсорсингу, найбільшої частки доходу було створено в ІТ-аутсорсингу - 69%, аутсорсинг бізнес-процесів складає 31,0%.

За підрахунками консалтингової компанії BDO Seidman, у США 60% підприємств використовують послуги професійних аутсорсингових підрядників, та 80% торгових компаній. Найпоширенішими формами аутсорсингу є перенесення виробництва за кордон, ІТ-послуги з розробкою програмного забезпечення, проведення досліджень і наукових розробок, дистрибуції та робота call-центрів.

За період 2019 – 2023 рр. обсяг ринку ІТ-аутсорсингових послуг збільшився в 1,5 рази, з 324 до 484 млрд дол. США (рис. 1), із прогнозом його зростання в 2029 році до

812 млрд дол. США, що буде визначати його середньорічні темпи зростання на рівні 5,5 %.

Найбільш поширеними в світі є послуги з бізнес-адміністрування (32 %), ІТ-аутсорсинг (28%), правління персоналом (15 %), правління маркетингом (14 %), фінансові послуги (11 %),

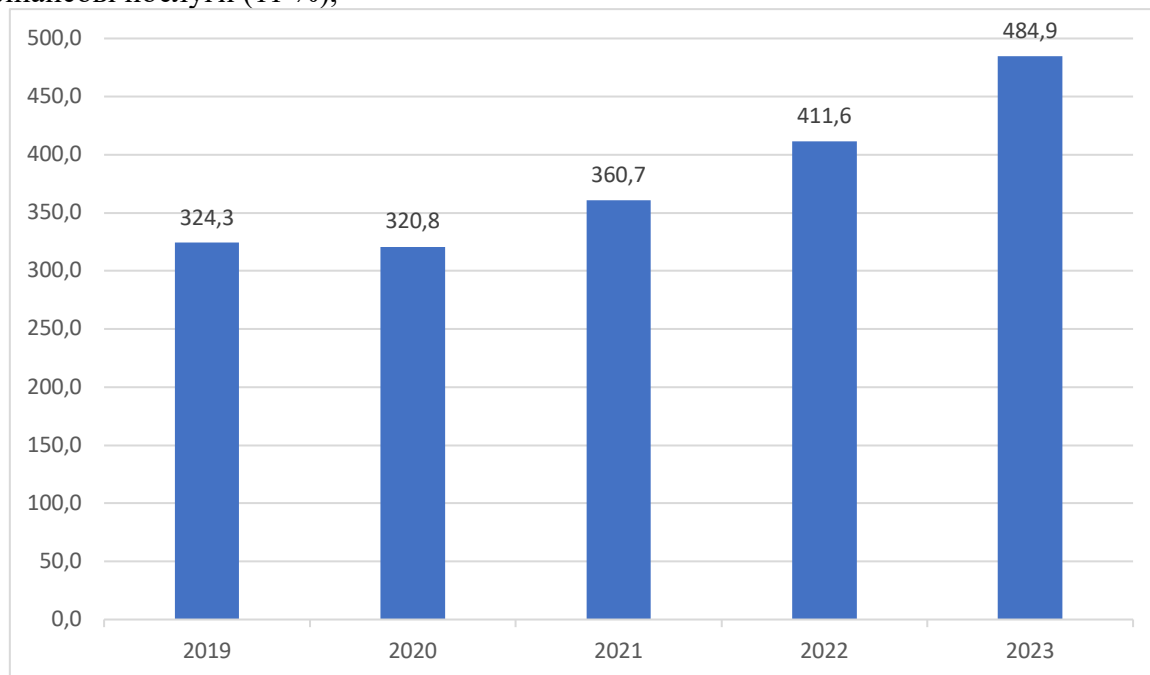


Рисунок 1 – Динаміка обсягів аутсорсингових ІТ-послуг в світовій економіці за період 2019 – 2023 рр., млрд дол. США [1]

Зміни в умовах діяльності індустріальних компаній наприкінці ХХ - на початку ХХІ століття створюють потребу у впровадженні новітніх концептуальних підходів до ведення бізнесу та оптимізації організаційних структур. Ці умови проявляються в трансформації від функціональної спеціалізації (окремі закупівлі, виробництво, продаж, маркетинг тощо) до інтегрованого підходу, орієнтованого на бізнес-процеси. Співпраця між виробниками та постачальниками, поділена на рівні, вступає у нову фазу, де основою ефективності стає спільна робота висококваліфікованих фахівців у рамках реалізації єдиних стратегічних завдань бізнесу.

Оперативність, результативність і висока якість виступають ключовими критеріями оцінки кожного етапу у ланцюжку створення вартості. Інтеграція всіх складових цього ланцюга здійснюється з використанням сучасних інформаційних технологій, що дозволяє зменшити виробничі витрати та скоротити час реалізації замовлень. Такий підхід сприяє оптимізації бізнес-процесів і підвищенню загальної конкурентоспроможності продукції.

Ініціацією виробничого процесу є отримання замовлення від клієнта, після чого всі компоненти ланцюжка функціонують у тісній координації, від забезпечення сировиною і комплектуючими, до доставки готової продукції кінцевому споживачу. Така узгоджена робота забезпечує максимальну ефективність і точність виконання замовлень. Перехід до виготовлення продуктів за індивідуальними вимогами замовників супроводжується можливістю пропонувати різноманітні товари та послуги за уніфікованими цінами. Це зберігає економічну вигідність навіть при обробці малих партій замовлень або унікальних характеристик продукції, що відповідає сучасним тенденціям диференціації попиту і персоналізації виробництва.

Аналіз трансформацій зовнішнього та внутрішнього середовища організацій свідчить, що створення виробничих систем на основі аутсорсингу є найефективнішою стратегією. Саме цей підхід забезпечує формування ланцюга створення вартості, в якому кожен етап підтримується провідними компетенціями спеціалізованих виробників та відповідними ресурсами. Така модель охоплює всі стадії виробництва, від розробки і виготовлення до впровадження на ринок як інноваційних продуктів, так і товарів із тривалим життєвим циклом.

Для власників впізнаваних брендів стало загальноприйнятою практикою розміщувати виробництво у регіонах із нижчими витратами на робочу силу та більш доступними матеріалами, що стимулює експорт і впровадження сучасних технологій. Профільні корпорації дедалі менше прив'язують свої заводи до конкретних ринків збуту, розміщуючи виробничі потужності у географічно та економічно вигідних зонах. У контексті глобальної економіки класичний принцип «виробляти там, де продаєш» втрачає свою актуальність. Особливо це помітно на прикладі транснаціональних автомобілебудівних компаній, для яких аутсорсинг виступає базисом організації діяльності. Нові виробничі майданчики, переважно в країнах, що розвиваються, орієнтовані на низькозатратний експорт продукції на розвинуті ринки, що суттєво знижує ризики, пов'язані з інвестиціями у нестабільні економіки. Водночас частина продукції реалізується і на внутрішньому ринку країни-виробника.

Такий підхід створює модель взаємної вигоди, коли інвестор отримує підтримку місцевої влади, сприяння розвитку зайнятості населення та посиленню зовнішньоторговельних зв'язків. Водночас забезпечується приплив іноземної валюти, що позитивно впливає на економіку регіону. Ця взаємозалежність стимулює подальший розвиток інвестиційної активності в країнах із привабливим бізнес-середовищем.

Ключові засади аутсорсингу – це концентрація на тих сферах, де компанія має переваги і виконує завдання краще за конкурентів, а також делегувати ті функції, які можуть бути виконані зовнішніми організаціями з більшою ефективністю та нижчими витратами. Ці принципи гармонійно інтегруються у сучасні управлінські концепції, підтримуючи реорганізацію діяльності відповідно до міжнародних стандартів якості, впровадження процесного підходу та систематичне вдосконалення бізнес-систем. У цьому контексті аутсорсинг окремих бізнес-процесів постає як важлива стратегічна альтернатива, яка відкриває значно ширші можливості для розвитку компанії порівняно з постійними власними інноваціями, що часто пов'язані з великими фінансовими витратами.

Новітні тенденції менеджменту та зміни у структурі управління сучасними організаціями проявляються у низці конкретних напрямів. До них належать побудова орієнтованої на клієнта маркетингової і збутової системи, розвиток корпоративного бренду та створення ефективних мереж розповсюдження продукції. Особливе значення має виділення інноваційного менеджменту як окремого напрямку діяльності, а також формування систем управління знаннями та інтелектуальним потенціалом підприємства. Важливою складовою є стандартизація і уніфікація бізнес-процесів, впровадження загальноприйнятих систем забезпечення якості, зокрема концепції Total Quality Management.

Аутсорсинг як стратегічна опція стає доступним на практично будь-якій фазі розвитку компанії. Залучення кваліфікованих зовнішніх партнерів, які мають позитивний ринковий імідж, забезпечує відповідний рівень якості продукції та послуг. Передача окремих функцій або процесів зовнішнім виконавцям також передбачає їх відповідальність за результати, що при правильно організованій системі контролю веде до зменшення витрат. Зниження кількості внутрішніх підрозділів дозволяє оптимізувати управлінську структуру, скоротивши рівні управління та підвищивши

раціональність організації. Застосування сучасних комунікаційних технологій і комп'ютерних систем, що є у розпорядженні аутсорсерів, допомагає значно скоротити витрати, включаючи витрати на персонал, і підвищити загальну керованість бізнес-системи.

Водночас, побудова ефективної аутсорсингової системи є складним багатокомпонентним процесом. Організації, що прагнуть реалізувати ідею передачі низки функцій або процесів зовнішнім партнерам, швидко усвідомлюють, що такі зміни тягнуть за собою значну трансформацію всієї управлінської системи, яка не може бути впроваджена одномоментно. У межах застосування аутсорсингу можна виокремити як стратегічні, так і оперативні цілі. Стратегічною задачею є концентрація на ключових компетенціях, які формують унікальність і конкурентні переваги компанії, тоді як інші види діяльності, у яких організація не має суттєвих переваг, можуть бути делеговані зовнішнім партнерам. Ця концепція була сформульована ще у 1993 році і залишається головним стимулом для менеджменту у пошуку аутсорсингових партнерів. Не менш важливою є оперативна мета: зниження витрат, яка виступає основним мотивом для впровадження аутсорсингу. Процес створення нового функціонального образу компанії в результаті використання аутсорсингу відбувається через підготовку та реалізацію спеціалізованих аутсорсингових проектів.

Аутсорсинг-проект являє собою цілеспрямовану трансформацію бізнес-системи, що базується на принципах аутсорсингу, з визначеними вимогами до якості результату, обмеженими ресурсами (матеріальними, фінансовими, людськими тощо) та специфічною організаційною структурою. Внаслідок цього виникають нові зв'язки між окремими елементами системи та змінюються потоки матеріальних, інформаційних, фінансових ресурсів усередині неї. Розробка і впровадження такого проекту є комплексним процесом, що передбачає прийняття низки ключових управлінських рішень, які мають значний стратегічний вплив на діяльність організації. В певних випадках аутсорсинг може стати самостійною метою проекту, особливо якщо підприємство вже має сприятливі умови для впровадження, наприклад, досвід надійного партнера-аутсорсера з реалізації подібних проектів. Інакше ж, аутсорсинг інтегрується як складова частина загальної стратегії підвищення ефективності, наприклад, у процесах реструктуризації.

Переваги аутсорсинг-проекту полягають у тому, що він послідовно наближає компанію до максимальної відповідності ринковим вимогам, використовуючи не власні вичерпні резерви, а зовнішні ресурси. Основними завданнями такого проекту є пошук шляхів зниження витрат за рахунок ресурсів аутсорсерів, підвищення якості товарів чи послуг та більш точне задоволення потреб клієнтів, враховуючи конкурентні переваги залучених партнерів. Крім того, вивільнення власних ресурсів дозволяє підприємству спрямувати їх на розвиток і вдосконалення ключових компетенцій, що створює додаткові переваги на ринку.

Водночас практика свідчить, що впровадження аутсорсингу не завжди веде до бажаних результатів у частині конкурентоспроможності. Серед основних причин можливих невдач виділяють: швидко зміну споживчих вподобань, що пов'язано з динамічним технічним прогресом (наприклад, еволюція форматів аудіо- та відеозапису); недостатнє опрацювання самого аутсорсинг-проекту через відсутність достовірної інформації чи слабе економічне обґрунтування; неправильний вибір партнера; надмірне передання за межі компанії ключових функцій. Для уникнення критичних помилок у підготовці й реалізації аутсорсинг-проектів, які є частиною комплексних програм підвищення ефективності, необхідно глибоко усвідомлювати реальні переваги для всіх учасників і враховувати потенційні ризики, пов'язані з впровадженням аутсорсингу для клієнтської організації.

На підставі дослідження світового досвіду управління аутсорсинговими бізнес-організаціями ми можемо визначити ієрархічну, системно-логічну модель еволюції аутсорсингу як управлінської концепції та його зв'язок із глобальними економічними змінами (рис. 2).



Рисунок 2 – Системно-логічна модель еволюції аутсорсингу

Модель містить два ієрархічні рівні, які поєднують теоретичні й емпіричні аспекти розвитку аутсорсингу, та доповнюється його стратегічними перевагами та ризиками.

По-перше, аутсорсинг як інноваційна бізнес-парадигма. Аутсорсинг визначається як стратегічна управлінська концепція, що дозволяє компаніям зосереджуватись на своїх ключових компетенціях і делегувати інші процеси зовнішнім виконавцям. Такий підхід забезпечує підвищення гнучкості, адаптивності та ефективності організацій.

Сучасні тенденції свідчать, що аутсорсинг перестає бути лише інструментом скорочення витрат, а стає інноваційною парадигмою розвитку бізнесу.

По-друге, глобалізація аутсорсингових процесів і зростання ринку аутсорсингу. За даними міжнародних аналітичних агентств (Fortune, TPI, Bain & Co, BDO Seidman), понад 80% великих компаній світу використовують аутсорсингові моделі управління, а обсяг ринку ІТ-аутсорсингу з 2019 до 2023 року зріс із 324 до 484 млрд дол. США. Це свідчить про стійку тенденцію до інтеграції зовнішніх партнерів у бізнес-процеси компаній різних галузей, від виробництва до послуг. Найбільша частка припадає на ІТ-аутсорсинг (69%) та бізнес-процеси (31%), що підкреслює роль цифрових технологій у формуванні нової архітектури управління.

По-третє, еволюція бізнес-моделей й інтеграція у глобальні ланцюги вартості. Перехід від функціональної спеціалізації до інтегрованого підходу є ключовою характеристикою сучасних виробничо-збутових систем. Компанії дедалі частіше формують мережі співпраці з постачальниками, де головним чинником успіху є не володіння усіма процесами, а здатність ефективно координувати їх виконання. Прикладом є японські корпорації, які через систему Just-in-Time демонструють високу узгодженість між учасниками ланцюга поставок.

По-четверте, трансформація виробничих систем. Глобальна економіка рухається в напрямі створення «розподілених виробничих систем», де компанії розміщують потужності у країнах з нижчими витратами на ресурси. Це сприяє оптимізації інвестицій, розвитку експортного потенціалу й формуванню взаємовигідних економічних зв'язків між країнами. Водночас відбувається перехід від принципу «виробляти там, де продаєш» до гнучкої багаторівневої моделі виробництва, зорієнтованої на ефективність і зниження ризиків.

По-п'яте, аутсорсинг як проєктна модель управління. Аутсорсинг розглядається як проєктна форма трансформації бізнес-системи, що передбачає чітке визначення цілей, ресурсів і критеріїв якості. Його реалізація вимагає стратегічного планування, глибокого аналізу компетенцій компанії, оцінки потенційних партнерів і розроблення механізмів взаємної відповідальності. Аутсорсинг-проєкти створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності шляхом використання зовнішніх інноваційних ресурсів.

Основними перевагами аутсорсингу є скорочення витрат, оптимізація управлінської структури, підвищення якості послуг та швидкість реакції на зміни ринку. Водночас наявні ризики пов'язані з надмірним переданням функцій зовнішнім партнерам, помилками у виборі виконавців, недостатньою аналітичною підготовкою проєктів і втратою контролю над ключовими компетенціями. Для уникнення цих проблем необхідне впровадження системи стратегічного контролю, моніторингу результативності та комплексної оцінки ефективності аутсорсинг-проєктів.

Висновки. Аутсорсинг у XXI столітті еволюціонує з інструменту оптимізації витрат у комплексну систему стратегічного управління. Його впровадження забезпечує зростання ефективності бізнес-процесів, підвищення гнучкості компаній і створення нових форм глобальної кооперації. Успіх аутсорсингових стратегій безпосередньо залежить від якості управління партнерськими відносинами, рівня цифрової інтеграції та здатності підприємства зберігати баланс між внутрішніми компетенціями й зовнішніми ресурсами.

Сформовано системно-логічну модель еволюції аутсорсингу, як інноваційної бізнес-парадигми XXI століття, яка містить два ієрархічні рівні, і поєднує такі теоретичні аспекти розвитку аутсорсингу, як «глобалізація аутсорсингових процесів і зростання ринку», й «еволюція його бізнес-моделей й інтеграція їх у глобальні ланцюги вартості»; й емпіричні аспекти його розвитку, що передбачають аутсорсинг як

проектну модель управління та трансформацію виробничих систем; також модель доповнюється стратегічними перевагами та ризиками аутсорсингу.

Таким чином, ефективне управління аутсорсингом передбачає системне поєднання стратегічних, економічних і технологічних чинників, що дозволяє підприємствам не лише підвищувати операційну ефективність, але й зміцнювати позиції у глобальному конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Global Outsourcing market URL: <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size>
2. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Ефективний аутсорсинг: Розуміння, планування та використання успішних аутсорсингові відносин. Пер. з англ., Дніпропетровськ: Баланс БізнесБукс, 2007. 288 с.
3. Зозульов О. Микало О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2014. № 8 (573). С. 16-24.
4. Мірошніченко О.В., Черкасова С.О., Каторська І.В. Аутсорсинг як один із перспективних напрямків функціонування підприємств в Україні. *Вісник СумДУ*. Серія Економіка. 2022. 1. 22-30. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2022/2.pdf
5. Перерва П.Г., Назаренко С.М.. Економічна оцінка аутсорсингу: інформаційні та логістичні послуги. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т.5, №4. С.6-15. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/55572>
6. Петрик І.В. Аутсорсинг бізнес-процесів у функціонуванні інтегрованих підприємств: монографія Львів: Растр-7, 2017. 404 с. 127
7. Прохоренко О.В., Брінь П. В. Управління аутсорсингом на промисловому підприємстві : монографія; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Друкарня Мадрид, 2018. 236 с. URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39905>
8. Ясінська Т.В., Процик І.С. Ефективність застосування аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7482>

REFERENCES

1. Statista (2025). Global outsourcing market. Available at: <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size> (accessed November 12, 2025).
2. Bravar, J.-L., Morgan, R. (2007). Efektyvnyi autsorsynh: Rozuminnia, planuvannia ta vykorystannia uspishnykh autsorsynhovykh vidnosyn [Effective Outsourcing: Understanding, Planning, and Using Successful Outsourcing Relationships]. Dnipro: Balans BiznesBuchs, 288 p.
3. Zozulov, O., Mykalo, O. (2014). Autsorsynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh pidpryiemstv v umovakh hlobalizatsii [Outsourcing as a Tool for Increasing Competitiveness of Domestic Enterprises in the Context of Globalization]. *Ekonomika Ukrainy*, 8(573), 16–24.
4. Miroshnychenko, O.V., Cherkasova, S.O., Katorska, I.V. (2022). Autsorsynh yak odyin iz perspektyvnykh napriamkiv funktsionuvannia pidpryiemstv v Ukraini [Outsourcing as One of the Promising Areas of Enterprise Functioning in Ukraine]. *Visnyk SumDU. Seriya Ekonomika*, 1, 22–30. Available at: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2022/2.pdf (accessed November 12, 2025).
5. Pererva, P.H., Nazarenko, S.M. (2021). Ekonomichna otsinka autsorsynhu: informatsiini ta lohistychni posluhy [Economic Evaluation of Outsourcing: Information and

Logistics Services]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, 5(4), 6–15. Available at: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/55572> (accessed November 12, 2025).

6. Petryk, I.V. (2017). *Autsorsynh biznes-protsesiv u funktsionuvanni intehrovanykh pidpryiemstv* [Business Process Outsourcing in the Functioning of Integrated Enterprises]. Lviv: Rastr-7, 404 p.

7. Prokhorenko, O.V., Brin, P.V. (2018). *Upravlinnia autsorsynhom na promyslovomu pidpryiemstvi* [Outsourcing Management at an Industrial Enterprise]. Kharkiv: Drukarnia Madryd, 236 p. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39905> (accessed November 12, 2025).

8. Yasinska, T.V., Protsyk, I.S. (2019). *Efektyvnist zastosuvannia autsorsynhu v mizhnarodnii diialnosti pidpryiemstv* [The Effectiveness of Outsourcing in the International Activities of Enterprises]. *Efektyvna ekonomika*, 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7482> (accessed November 12, 2025).