

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-17>

УДК 338.24:658.7:334.012.63

Палєєв Артем Андрійович

аспірант,

Миколаївський національний аграрний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2624-2504>**Artem Palieiev**

Mykolaiv National Agrarian University

**АНАЛІЗ РИЗИКІВ І БАР'ЄРІВ
ДЛЯ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ АУТСОРСИНГУ****ANALYSIS OF RISKS AND BARRIERS
FOR BUSINESS IN THE CONTEXT OF OUTSOURCING**

Анотація. У статті досліджено поняття аутсорсингу. Встановлено поділ аутсорсингу на капітальний та контрактний, причому останній набув найбільшого поширення в глобальних бізнес-моделях. З'ясовано, що домінуючим сегментом аутсорсингових послуг в Україні є ІТ-аутсорсинг, який демонструє стабільну динаміку зростання. Наголошено на зростанні значення хмарних технологій та оброблення даних, що забезпечують адаптивність ринку до глобальних змін. Підкреслено відносну стабільність консалтингового аутсорсингу та водночас уразливість персонального та офісного сегментів. Констатовано наявність ризиків, пов'язаних із втратою контролю, витоком даних, скороченням персоналу й надмірною залежністю від виконавців. Визначено вплив політичної нестабільності, воєнних чинників і міграції кадрів на стійкість бізнес-моделей. Зауважено, що подолання бар'єрів можливе через багатоканальні моделі співпраці, чіткі договори та розвиток систем контролю у поєднанні з інвестиціями у власний кадровий потенціал.

Ключові слова: аутсорсинг, бізнес-процеси, ризики аутсорсингу, ІТ-аутсорсинг, диверсифікація, бізнес, підприємство.

Summary. The article reveals the essence of outsourcing. The distinction between capital outsourcing and contract outsourcing is established, with the latter taking a leading position in global business models due to its flexibility and adaptability. The stable dominance of IT outsourcing in Ukraine is emphasized, driven by high demand for digital solutions and integration into global value chains. It is stated that the volume of programming services increased from UAH 67.8 billion in 2021 to UAH 86.1 billion in 2024, and in the first half of 2025 exceeded UAH 58.4 billion. The dynamics of data processing and cloud technologies are identified, showing high sensitivity to global shifts in demand. It is noted that consulting outsourcing remains stable and reached UAH 7.1 billion in 2024, reflecting the business demand for management consulting. The vulnerability of personnel outsourcing is disclosed, as it experienced a significant decline after peaking in 2021. It is established that office services demonstrate a long-term growth trend driven by the spread of flexible office formats. The main risks are identified: loss of control, data leakage, staff reduction, and excessive dependence on external contractors. Particular attention is drawn to the significant impact of political instability, military factors, and the migration of IT specialists, which create additional barriers to the development of the industry. It is determined that staff training and regular analysis of outsourcing outcomes reduce risks and contribute to improving the quality of management processes. It is stressed that the development of the global outsourcing market creates new opportunities for Ukraine provided that risks are managed systematically. It is underlined that combining external resources with investments in domestic human capital constitutes a pathway to long-term business resilience. The results obtained allow us to conclude that overcoming the identified barriers is possible under the conditions of introducing multi-channel cooperation models, concluding detailed regulated agreements, and developing monitoring and control systems. In addition, an important factor in reducing risks is the combination of attracting external resources with investments in the human resources of enterprises.

Keywords: outsourcing, business processes, outsourcing risks, IT outsourcing, diversification, business, enterprise.

Постановка проблеми. Середовище функціонування підприємств на сучасному етапі характеризується зростанням рівня конкуренції, динамічними змінами бізнес-середовища та необхідністю забезпечення гнучкості управління. У зв'язку

з цим особливою актуальності набувають пошуки ефективних інструментів організації бізнес-процесів, здатних забезпечити оптимальне використання ресурсів і підвищення результативності діяльності. У цьому контексті важливим інстру-

ментом виступає аутсорсинг, який дає змогу підприємствам зосередитися на важливих видах діяльності та передати другорядні функції зовнішнім виконавцям. Разом із тим поширення практик аутсорсингу супроводжується викликами, що проявляються у виникненні ризиків фінансово-економічної безпеки, зростанні залежності від зовнішніх партнерів і необхідності вдосконалення механізмів управління. Саме тому постає потреба у науковому аналізі сутності, форм та наслідків використання аутсорсингу у вітчизняному та міжнародному бізнес-середовищі, що створює основу для визначення його стратегічного потенціалу у розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що проблематика аутсорсингу набула багатовекторного розвитку у сучасній науковій літературі. Зокрема, Когут М. обґрунтовує доцільність використання аутсорсингу в діяльності підприємства як інструменту підвищення ефективності його функціонування [1]. Фалович В., Якимишин Л. та Семенюк С. акцентують увагу на трансформаційному потенціалі аутсорсингу в бізнес-процесах, розглядаючи механізми його реалізації та супровідні виклики [2]. Натомість Лютак О., Баула О. та Татарчук Д. визначають перспективи й загрози застосування аутсорсингу в міжнародному бізнес-середовищі [3]. Водночас Губарь О. зосереджується на особливостях розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні, підкреслюючи його значення в умовах глобалізації бізнесу [4]. Поряд з тим, Когут М., Содомо Р. та Дубинецька П. аналізують вплив аутсорсингу на ефективність бізнесу, виокремлюючи вигоди й потенційні ризики його застосування [5]. Крім того, Ачкасова О. розглядає аутсорсинг персоналу як дієвий інструмент забезпечення гнучкості управління підприємством у сучасних умовах [6]. Орлик О. розглядає аутсорсинг як інноваційний інструмент менеджменту, що сприяє вирішенню завдань фінансово-економічної безпеки підприємств [7].

Метою статті є аналіз ризиків і бар'єрів, з якими зіштовхується бізнес у процесі застосування аутсорсингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У Законі України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» від 14.12.2021 № 1953-IX [8] визначається, що аутсорсинг – це передача надавачем фінансових послуг за договором частини його функцій та/або окремих процесів іншій особі, що встановлює юридичні підстави для делегування завдань і фіксації обов'язків сторін.

Враховуючи різноманіття практик, аутсорсинг поділяється на капітальний та контрактний. Капітальний аутсорсинг характеризується створенням дочірньої компанії, яка бере на себе відповідальність за виконання певних функцій чи сегментів діяльності, зберігаючи організаційний або власницький зв'язок із материнською струк-

турою («внутрішній аутсорсинг»). З іншого боку, контрактний аутсорсинг, який є більш поширеним, передбачає укладання контракту з зовнішнім виконавцем, який не належить до первинної структури компанії [5].

За останні роки контрактний аутсорсинг набув суттєвого значення в глобальних бізнес-моделях: компанії все частіше використовують зовнішніх постачальників для операцій, що раніше виконувались внутрішньо, внаслідок технологічних змін, зростання вимог до гнучкості та автоматизації. Наприклад, ринок ВРО оцінювався в 302,6 млрд дол. США у 2024 році з прогнозом зростання до понад 525 млрд дол. США до 2030 року [9]. Ця тенденція має також регіональні прояви: у Східній Європі та Латинській Америці спостерігається збільшення активності контрактного аутсорсингу, особливо в ІТ-сфері, де витрати на робочу силу конкурентні, а часові зони та культурна сумісність сприяють більш ефективній співпраці з клієнтами з США чи Європи [10].

У контексті зазначених тенденцій постає необхідність деталізованого аналізу динаміки розвитку аутсорсингових послуг в Україні, що дозволяє виявити їх структурні особливості та визначити основні напрями (табл. 1).

Дані, наведені у таблиці 1, свідчать про стале домінування ІТ-аутсорсингу серед інших видів аутсорсингової діяльності. Так, обсяги реалізованих послуг у сфері комп'ютерного програмування, консультування та пов'язаної діяльності демонструють високі темпи зростання: з 67,8 млрд грн у 2021 році до 86,1 млрд грн у 2024 році. Навіть за перше півріччя 2025 року цей показник перевищує 58,4 млрд грн, що підтверджує стабільну динаміку та стійкість сектора. Такі результати пояснюються високим попитом на цифрові рішення, глобалізацією бізнес-процесів та зростанням ролі України як постачальника ІТ-послуг на міжнародному ринку.

У структурі інформаційних послуг чітко простежується тенденція до зростання обсягів у сегменті оброблення даних та хмарних технологій. Зокрема, цей напрямок забезпечив понад 29,2 млрд грн у 2023 році, хоча вже у 2024 році відбулося зниження до 24,4 млрд грн. Така динаміка свідчить про чутливість сегмента до коливань у глобальній економіці та змін у попиті на технології з боку міжнародних компаній. Водночас збереження високих показників у першому півріччі 2025 року підтверджує його адаптивність і здатність до швидкого відновлення.

Аналізуючи інші напрями, варто відзначити відносну стабільність аутсорсингу консалтингових послуг. Попри певне зниження у 2022–2023 роках, у 2024 році відбулося зростання до 7,1 млрд грн, що свідчить про відновлення попиту на управлінські консультації. Це пов'язано з потребою бізнесу у стратегічній перебудові в умовах транс-

Таблиця 1 – Обсяги реалізованих послуг за видами аутсорсингу

Вид аутсорсингової діяльності (Код за КВЕД-2010)	2021	2022	2023	2024	I півріччя 2024	I півріччя 2025
<i>IT-аутсорсинг</i>						
62. Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність	67759847,0	83783429,0	83958272,4	86105395,0	57468286,8	58498364,5
63. Надання інформаційних послуг	26417726,5	25926316,1	32395651,9	26514988,4	17803533,4	17584193,0
зокрема:						
63.1. Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; веб-портали	23949432,8	23754729,2	29270895,1	24436343,4	16441546,0	16197373,1
63.9. Надання інших інформаційних послуг	2468293,7	2171586,9	3124756,8	2078645,0	1361987,4	1386819,9
<i>Аутсорсинг консалтингових послуг</i>						
70.2. Консультування з питань керування	6976323,6	6550555,3	6511252,0	7190011,9	4755481,6	5491676,5
<i>Аутсорсинг персоналу</i>						
78.3. Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами	5062004,6	3685052,0	2554780,3	3578849,5	2365863,6	3396032,4
<i>Аутсорсинг офісних послуг</i>						
82.9. Надання допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.	3797545,2	4225227,4	4917463,9	3854564,9	2399438,7	2811331,1

Джерело: складено на основі [11]

формаційних процесів та посилення конкуренції. У цьому контексті консалтинг відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності управління та оптимізації витрат.

Натомість аутсорсинг персоналу демонструє суперечливу динаміку. Пік обсягів відзначався у 2021 році (5,0 млрд грн), після чого відбулося суттєве скорочення до 2,5 млрд грн у 2023 році. Хоча у першому півріччі 2025 року спостерігається зростання до 3,4 млрд грн, загалом сектор залишається більш вразливим порівняно з IT- та консалтинговими послугами. Причиною цього є нестабільність ринку праці, посилення міграційних процесів, а також розвиток дистанційних форм зайнятості, що зменшують попит на класичні послуги кадрових агентств.

Важливою складовою є також аутсорсинг офісних послуг. Обсяги цього сегмента, хоча й поступаються IT-напрямам, демонструють стабільне зростання у довгостроковій перспективі: з 3,7 млрд грн у 2021 році до 4,9 млрд грн у 2023 році. Незважаючи на падіння у 2024 році, у першому півріччі 2025 року знову відзначається позитивна динаміка. Це пояснюється поширенням моделі гнучких офісів, сервісних просторів і зростанням попиту на адміністративні підтримуючі послуги з боку малого та середнього бізнесу.

Зіставлення показників у різних сферах аутсорсингу дає змогу констатувати, що найбільш стійким і стратегічно важливим для розвитку

українського бізнесу залишається IT-сектор. Його стабільність забезпечується інтеграцією у глобальні ланцюги створення доданої вартості, високим рівнем кваліфікації кадрів та конкурентоспроможністю цінових пропозицій. Водночас інші напрями, зокрема аутсорсинг персоналу та офісний аутсорсинг, залишаються більш залежними від коливань внутрішнього ринку та змін соціально-економічної ситуації.

Таким чином, відмінності у стійкості окремих сегментів аутсорсингу зумовлюють необхідність зосередження уваги на потенційних ризиках та загрозах, що супроводжують використання цієї моделі бізнес-організації.

З огляду на це, варто зауважити, що існують суттєві побоювання щодо інформаційної відкритості та ризиків, пов'язаних з контролем. Наприклад, невизначеність процесів в аутсорсинговій компанії може створювати страх втрати контролю над діяльністю, ризику витоку даних або впливу на зайнятість персоналу в компанії-замовнику [2, с. 507].

Ще одним із викликів аутсорсингу є потенційна компрометація конфіденційності та інформаційної безпеки. Надання зовнішньому виконавцю доступу до внутрішньої інформації, яка може бути персональною або стратегічно важливою для бізнесу, супроводжується ризиками несанкціонованого доступу, витоку або зловживань. Також існує ймовірність скорочення працівників замов-

ника, що може мати негативний вплив на моральний стан кадрів і якість залишкової робочої сили [3, с. 277].

Доповнюючи ці міркування сучасними даними, слід зазначити, що значна частина організацій вже визнала кібербезпеку одним із важливих критеріїв при виборі зовнішніх партнерів – так, до 2025 року 60% компаній планують приділяти першочергову увагу ризикам безпеки даних у взаємодії зі сторонніми постачальниками [12].

Окрім того, у дослідженні [13] зазначається, що часткова передача операцій (*partial outsourcing*) застосовується підприємствами лише за умов високого ризику зовнішніх відхилень безпеки, коли потенційні втрати від порушень інформаційної безпеки значні.

В українському контексті бізнес має справу з особливою комбінацією викликів: політична нестабільність, воєнні дії й значна мобільність IT-спеціалістів. Так, за даними IT-Research Ukraine, близько 120000 висококваліфікованих IT-фахівців залишили країну через війну, з яких приблизно 62000–64000 продовжують працювати на українські компанії дистанційно або за кордоном [14].

У процесі використання аутсорсингу підприємство може зіштовхнутися з ризиком надмірної передачі функцій зовнішнім виконавцям, що зумовлює втрату частини власних ресурсів і компетенцій. Така ситуація спричиняє зниження конкурентних переваг, оскільки бізнес позбавляється видів діяльності, які тривалий час забезпечували йому стабільність і позиції на ринку. Наслідком може стати залежність від сторонніх виконавців, що нерідко супроводжується зростанням витрат і ризиком некупності інвестицій [7, с. 100–101].

Подальший аналіз засвідчує, що одним із найбільш критичних бар'єрів аутсорсингу є втрата контролю над окремими бізнес-процесами. Хоча формалізовані угоди можуть частково мінімізувати зазначений ризик, на практиці підтримання постійного контролю за діяльністю підрядників ускладнене, особливо у випадках глобальних аутсорсингових контрактів. Це створює додаткові труднощі для забезпечення належної якості послуг та збереження гнучкості управління [1].

З метою зменшення залежності від одного виконавця доцільним є застосування багатоканальної моделі аутсорсингу, за якої окремі бізнес-процеси розподіляються між кількома компаніями. Це дозволяє підвищити стійкість бізнесу до можливих перебоїв у роботі одного постачальника, а також знизити ймовірність втрати критичних ресурсів. Так, дослідження ринку [15] показують, що компанії, які використовують диверсифіковані моделі аутсорсингу, мають вищу адаптивність до змін зовнішнього середовища та нижчі операційні ризики.

З метою мінімізації ризиків, що виникають при аутсорсингу персоналу, особливо в умовах воєнного стану, доцільним є впровадження комплексу управлінських заходів. Насамперед важливим етапом є ретельний відбір надійних та досвідчених партнерів, що передбачає попередній аналіз потенційних постачальників та оцінку їх ресурсних можливостей. Це дозволяє зменшити ймовірність співпраці з контрагентами, які не здатні забезпечити належну якість виконання зобов'язань.

Не менш значущим інструментом управління ризиками виступає укладення чітко структурованої угоди, яка має містити всі важливі умови співпраці. Угода повинна передбачати відповідальність сторін за якість роботи, дотримання строків виконання та забезпечення конфіденційності даних. Вона стає правовою основою, що мінімізує можливість виникнення конфліктних ситуацій [6, с. 75].

Наступним кроком у системі управління є запровадження дієвих механізмів контролю та моніторингу. Використання регулярних звітів, інструментів автоматизованого відстеження та технологій дистанційного спостереження забезпечує прозорість процесів і дозволяє вчасно виявляти відхилення від встановлених стандартів. Це своєю чергою сприяє підвищенню керованості бізнес-процесів та формуванню довгострокової стабільності.

Поряд з тим, слід зауважити, що успішна реалізація аутсорсингових проєктів неможлива без ефективної комунікації між підприємством та зовнішнім підрядником. При цьому налагоджені канали інформаційного обміну забезпечують швидке вирішення проблемних питань та запобігають непорозумінням, що може мати критичне значення в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Одночасно важливо організувати процеси навчання як внутрішнього персоналу компанії, так і працівників аутсорсингової фірми для уніфікації стандартів діяльності та підвищення продуктивності співпраці.

Завершальним елементом управління ризиками виступає регулярний аналіз результатів аутсорсингу персоналу. Такий аналіз передбачає оцінку відповідності встановленим стандартам, виявлення нових загроз та формування рекомендацій щодо вдосконалення стратегії управління. Тому вивчення ефективності впроваджених заходів дозволяє підприємству знизити ризики, а також підвищити якість організаційних процесів у довгостроковій перспективі [6, с. 75].

Розвиток глобального ринку аутсорсингу бізнес-процесів свідчить про стійку динаміку зростання. Так, за даними Statista [16], прогнозований дохід у сфері аутсорсингу у 2025 році становитиме 1,16 млрд доларів США з очікуваним щоріч-

ним темпом зростання (CAGR 2025–2030) на рівні 5,11%. Це дозволить досягти обсягу ринку у 1,49 млрд доларів США до 2030 року. Середні витрати на одного співробітника в межах цього сегмента оцінюються у 56,80 долара США у 2025 році. Варто також зазначити, що Україна має суттєві конкурентні переваги завдяки розвинутому кадровому потенціалу, що зумовлює її перетворення на привабливий центр розвитку аутсорсингових послуг унаслідок значної кількості висококваліфікованих IT-фахівців.

Поглиблений аналіз тенденцій демонструє, що в умовах геополітичної нестабільності бізнеси орієнтуються на економію витрат, а також на підвищення стратегічної гнучкості. Використання аутсорсингу в таких умовах розглядається як інструмент зміцнення конкурентоспроможності, оскільки дозволяє залучати спеціалізовані знання та технології, не розширюючи внутрішню організаційну структуру. Це особливо актуально для українських компаній, що інтегруються у глобальні виробничі й сервісні ланцюги, зберігаючи при цьому мобільність та здатність до швидкої адаптації.

Сучасний український IT-ринок характеризується значними структурними та функціональними особливостями, серед яких домінують незрілість ринкових механізмів, недостатній рівень прозорості та значна диверсифікація бізнес-моделей. Водночас розвиток сектора обмежується наявністю системних бар'єрів, до яких належать зростаючий дефіцит висококваліфікованих кадрів і тенденція їхньої міграції до країн ЄС та США. Така ситуація зумовлює ризики для забезпечення сталого функціонування галузі, оскільки вплив людського капіталу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність національних компаній [4, с. 72]. У цьому контексті постає необхідність поглибленого вивчення чинників, що їх зумовлюють, з метою розроблення дієвих управлінських рішень. Саме тому систематизація та аналіз потенційних ризиків і перешкод є необхідною передумовою для вироблення практичних рекомендацій щодо їх мінімізації та забезпечення збалансованого використання аутсорсингових моделей у бізнес-середовищі. З огляду на це доцільно виокремити важливі ризики та бар'єри, які найбільшою мірою впливають на ефективність застосування аутсорсингу. До таких належать: втрата контролю над бізнес-процесами та залежність від зовнішніх виконавців; ризики витоку даних, порушення конфіденційності та інформаційної безпеки; скорочення працівників замовника й погіршення морального клімату в колективі; надмірна передача функцій аутсорсинговим компаніям із втратою власних компетенцій; нестабільність ринку праці, посилення міграційних процесів і дефіцит кваліфікованих кадрів; політична нестабільність

та воєнні ризики, що підсилюють невизначеність функціонування бізнесу.

При цьому подолання окреслених ризиків та бар'єрів потребує комплексного підходу, що поєднує управлінські, правові та технологічні інструменти. Важливим завданням є впровадження багатоканальних моделей аутсорсингу, які забезпечують диверсифікацію виконавців і знижують ризик залежності від одного постачальника. Не менш значущим є укладення детально прописаних договорів, які регламентують відповідальність сторін, строки виконання, механізми захисту інформації та контроль за якістю послуг. Додатково необхідно розвивати системи моніторингу та аудиту, що передбачають регулярне оцінювання роботи підрядників, автоматизоване відстеження процесів і використання цифрових технологій забезпечення прозорості. Водночас з метою збереження кадрового потенціалу варто поєднувати використання зовнішніх ресурсів із інвестиціями у розвиток власних фахівців, а також запроваджувати програми утримання персоналу, спрямовані на зниження ризиків міграції та відтоку кваліфікованих кадрів. Крім того, важливу роль відіграє ефективна комунікація між підприємством і підрядником, що створює основу для довгострокового партнерства та мінімізації операційних загроз.

Висновки. Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що аутсорсинг у сучасних умовах виступає стратегічним інструментом підвищення ефективності бізнесу, однак його застосування супроводжується ризиками та бар'єрами, які потребують системного управління. З огляду на це, найбільшу загрозу становлять втрата контролю над бізнес-процесами, ризики витоку конфіденційних даних, скорочення персоналу замовника, надмірна залежність від зовнішніх виконавців, а також політична нестабільність і воєнні чинники, що посилюють невизначеність середовища функціонування.

Подальший аналіз дає змогу виокремити найбільш уразливі сегменти ринку, серед яких домінують персональний та офісний аутсорсинг, що характеризуються високим рівнем ризиків. Водночас IT-напрямок зберігає відносну стійкість, оскільки інтегрований у глобальні ланцюги створення вартості та спирається на високий кадровий потенціал.

Отримані результати дозволяють стверджувати, що подолання виявлених бар'єрів можливе за умов впровадження багатоканальних моделей співпраці, укладення детально регламентованих договорів, розвитку систем моніторингу та контролю. Крім того, важливим чинником зниження ризиків є поєднання залучення зовнішніх ресурсів з інвестиціями у власний кадровий потенціал підприємств.

Список використаних джерел:

1. Когут М. Використання аутсорсингу в діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-57>
2. Фалович В. А., Якимішин Л. Я., Семенюк С. Б. Аутсорсинг у трансформації бізнес-процесів: механізми реалізації та виклики. In *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації*: монографія. ФОП Паляниця В. А., 2024. С. 504–513.
3. Люгак О. М., Баула О. В., Татарчук Д. Д. Аутсорсинг в міжнародному бізнес-середовищі: перспективи та виклики. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 275–279.
4. Губарь О. Аналіз розвитку іт-аутсорсингу в Україні в умовах глобалізації бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11-1. С. 69–73.
5. Когут М., Содома Р., Дубинецька П. Вплив аутсорсингу на ефективність бізнесу: аналіз вигод і ризиків. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-33>
6. Ачкасова О. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22>
7. Орлик О. В. Аутсорсинг як інноваційний інструмент менеджменту при вирішенні завдань фінансово-економічної безпеки підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2023. № 1-2. С. 84–85.
8. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (дата звернення: 10.09.2025).
9. Outsourcing Market Statistics Every CEO Should Know. URL: <https://stealthagents.com/outsourcing-market-statistics/> (дата звернення: 10.09.2025).
10. Outsourcing Trends 2025: Unlocking Efficiency, Innovation, and Growth. URL: <https://connextglobal.com/outsourcing-trends-2025-unlocking-efficiency-innovation-and-growth/> (дата звернення: 10.09.2025).
11. Обсяг реалізованих послуг за видами економічної діяльності / Послуги / Економічна діяльність / Економічна статистика. Державна служба статистики України, 2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ekon/posl_u.htm (дата звернення: 10.09.2025).
12. Data Security in Recruitment Outsourcing: What You Must Know. URL: <https://qxglobalgroup.com/rs/us/blog/data-security-in-recruitment-outsourcing/> (дата звернення: 10.09.2025).
13. Wu Y., Liu Y., Dai T., Cheng D. Managing partial outsourcing on information security in the presence of security externality. *Expert Systems with Applications*. 2024. № 246.
14. Ukraine's IT Shift: From Outsourcing to Innovation. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-shift-from-outsourcing-to-innovation> (дата звернення: 10.09.2025).
15. Global outsourcing survey 2024. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/global-outsourcing-survey.html> (дата звернення: 10.09.2025).
16. Business Process Outsourcing – Ukraine. Statista, 2025. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/business-process-outsourcing/ukraine?srltid=AfmBOorHpygXp7GT5tLKfLkJdDayCHwcu2nkZ0VVMkLdeTFvcoOGgob> (дата звернення: 10.09.2025).

References:

1. Kohut M. (2023). Vykorystannia autsorsynhu v diialnosti pidprijemstva [Use of outsourcing in enterprise activity]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-57>
2. Falovych V. A., Yakymyshyn L. Ya., Semeniuk S. B. (2024). Autorsynh u transformatsii biznes-protseviv: mekhanizmy realizatsii ta vyklyky [Outsourcing in the transformation of business processes: implementation mechanisms and challenges]. In *Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii* [Business transformation for a sustainable future: research, digitalisation and innovation]: monohrafiia (pp. 504–513). FOP Palianytsia V. A. (in Ukrainian)
3. Liutak O. M., Baula O. V., Tatarchuk D. D. (2024). Autorsynh v mizhnarodnomu biznes-seredovyschi: perspektyvy ta vyklyky [Outsourcing in the international business environment: prospects and challenges]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 191, pp. 275–279 (in Ukrainian)
4. Hubar O. (2020). Analiz rozvytku IT-autsorsynhu v Ukraini v umovakh hlobalizatsii biznesu [Analysis of IT outsourcing development in Ukraine under business globalisation]. *Pidprijemnytstvo ta innovatsii*, no. 11-1, pp. 69–73 (in Ukrainian)
5. Kohut M., Sodoma R., Dubynetska P. (2023). Vplyv autsorsynhu na efektyvnist biznesu: analiz vyhod i ryzykiv [Impact of outsourcing on business efficiency: benefits and risks analysis]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-33>
6. Achkasova O. (2023). Autorsynh personalu v suchasnykh umovakh funktsionuvannia pidprijemstv [Personnel outsourcing in modern conditions of enterprise functioning]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22>
7. Orlyk O. V. (2023). Autorsynh yak innovatsiinyi instrument menedzhmentu pry vyrishenni zavdan finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidprijemstv [Outsourcing as an innovative management tool in ensuring financial and economic security of enterprises]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 1-2, pp. 84–85 (in Ukrainian)
8. Pro finansovi posluhy ta finansovi kompanii: Zakon Ukrainy vid 14.12.2021 № 1953-IX [On financial services and financial companies: Law of Ukraine of 14.12.2021 № 1953-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>

9. Outsourcing Market Statistics Every CEO Should Know. Available at: <https://stealthagents.com/outsourcing-market-statistics/>
10. Outsourcing Trends 2025: Unlocking Efficiency, Innovation, and Growth. Available at: <https://connextglobal.com/outsourcing-trends-2025-unlocking-efficiency-innovation-and-growth/>
11. Obsiag realizovanykh posluh za vydamy ekonomichnoi diialnosti / Posluhy / Ekonomichna diialnist / Ekonomichna statystyka [Volume of services sold by types of economic activity / Services / Economic activity / Economic statistics]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2025. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ekon/posl_u.htm
12. Data Security in Recruitment Outsourcing: What You Must Know. Available at: <https://qxglobalgroup.com/rs/us/blog/data-security-in-recruitment-outsourcing/>
13. Wu Y., Liu Y., Dai T., Cheng D. (2024). Managing partial outsourcing on information security in the presence of security externality. *Expert Systems with Applications*, p. 246.
14. Ukraine's IT Shift: From Outsourcing to Innovation. Available at: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-shift-from-outsourcing-to-innovation>
15. Global outsourcing survey 2024. Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/global-outsourcing-survey.html>
16. Business Process Outsourcing – Ukraine. Statista, 2025. Available at: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/business-process-outsourcing/ukraine?srsIid=AfmBOorHpygXp7GT5tLKfLkJdDayCHwcu2nkZ0VVMkLde-TFvcoOGgob>

Стаття надійшла до редакції 18.09.2025