

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-144>

УДК 005.4

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У СФЕРІ ІТ: АКЦЕНТ НА АУТСТАФФІНГ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE STUDY OF BUSINESS MODELS IN THE IT SECTOR: FOCUS ON OUTSTAFFING

Панченко Іван Володимирович

аспірант.

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4236-3160>**Panchenko Ivan**

University KROK

У статті розглянуто теоретико-методологічні підходи до вивчення бізнес-моделей у сфері інформаційних технологій з акцентом на аутстафінг як одну з ключових форм організації праці у цифрову добу. Проаналізовано еволюцію концепцій управління персоналом від традиційних адміністративних функцій до стратегічного партнерства бізнесу та HR, що формує основу для нових організаційних моделей. Світові тенденції розвитку ринку ІТ-послуг демонструють зростаючий попит на гнучкі кадрові рішення, що підтверджує актуальність аутстафінгу як бізнес-моделі. Разом із тим виявлено наукові лакуни: термінологічну неоднозначність, відсутність уніфікованих критеріїв відмежування від інших моделей та брак методологічних основ для оцінювання ефективності. Метою дослідження є систематизація наукових підходів, визначення місця аутстафінгу в типології бізнес-моделей ІТ-сфери та обґрунтування концептуальних засад його подальшого розвитку.

Ключові слова: бізнес-модель, ІТ-сфера, аутстафінг, аутсорсинг, продуктова модель, управління персоналом, цифрова трансформація, менеджмент.

The article examines theoretical and methodological foundations for studying business models in the information technology (IT) sector, with a special focus on outstaffing as a distinctive and underexplored form of work organization. The evolution of human resource management (HRM) concepts is outlined, showing the transition from traditional administrative roles to strategic HR-business partnerships that treat human capital as a source of innovation and competitive advantage. Within this shift, outsourcing, outstaffing, and product-oriented models are analyzed comparatively, with outstaffing positioned as a flexible mechanism that combines client control with global access to specialized talent. The global IT services market, projected to reach multi-trillion-dollar volumes in the coming decade, demonstrates rising demand for organizational solutions that enable scalability, adaptability, and cost optimization. Outstaffing responds to these needs, yet the academic discourse reveals unresolved issues: inconsistent terminology, blurred boundaries with outsourcing and staff leasing, and the lack of unified methodological tools for measuring efficiency. Existing approaches often rely on simplified cost comparisons while neglecting hidden factors such as onboarding, integration into corporate culture, and knowledge retention risks. The purpose of the article is to systematize research approaches, define the role of outstaffing within IT business model typologies, and propose a conceptual foundation for its further exploration. The study emphasizes the need to develop a consistent framework and integrated evaluation metrics that account for financial, institutional, and socio-technical aspects. The results aim to contribute to academic debate and managerial practice, providing IT companies with clearer guidelines for strategic decision-making in the global digital economy. Future research should focus on long-term comparative studies across institutional contexts and the integration of ESG-related issues, including fairness, transparency, and sustainable career development for externally engaged teams. Such work will strengthen the conceptual basis for outstaffing and support its recognition as a full-fledged business model in the IT sector.

Keywords: business model, IT sector, outstaffing, outsourcing, product model, human resource management, digital transformation, management.

Постановка проблеми. Бізнес-моделі у сфері інформаційних технологій сьогодні перебувають у стані динамічної трансформації, що зумовлено глобальними процесами цифровізації, змінами ринку праці та зростанням попиту на висококваліфіковані кадри. Серед них аутстафінг посідає особливе місце як інструмент гнучкої організації праці, оптимізації витрат і залучення фахівців з різних країн. Проте ця модель водночас супроводжується низкою суперечностей і викликів: правовим регулюванням, ризиками для якості виконання проєктів, питаннями мотивації та лояльності персоналу [1; 16].

Наукова проблема полягає у недостатній розробленості теоретико-методологічних засад дослідження аутстафінгу. У більшості сучасних праць увага акцентується на практичних аспектах використання цієї моделі, однак бракує комплексних підходів, що дозволяли б розглядати аутстафінг у системі типології бізнес-моделей ІТ-сфери та аналізувати його у взаємозв'язку зі світовими тенденціями й управлінськими концепціями розвитку персоналу.

Відсутність уніфікованого методологічного підходу ускладнює формування чітких управлінських орієнтирів для українських компаній, які прагнуть інтегруватися у глобальні ринки та водночас стикаються з внутрішніми викликами, зокрема економічною нестабільністю та правовими обмеженнями [15]. Це обумовлює потребу у науковому осмисленні сутності аутстафінгу як бізнес-моделі, визначенні його місця серед альтернативних організаційних форматів (аутсорсингу, продуктової моделі) та обґрунтуванні теоретико-методологічних основ його подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі питання трансформації бізнес-моделей та управління персоналом в умовах цифрової економіки розглядаються з різних перспектив. У науковій літературі питання трансформації бізнес-моделей та управління персоналом в умовах цифрової економіки розглядають Тіс (Teese) [7], який акцентує на взаємозв'язку бізнес-моделей та інновацій, а також Лисак і Ноздріна [13], що аналізують методи бізнес-аналізу в ІТ-галузі. Еволюцію HR-функції від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного партнерства з бізнесом досліджують Багацька та Кречкевич [10], а також Ванін [11], який розкриває впровадження HR-tech у сучасних ІТ-компаніях. У цьому контексті Олексів [14] пропонує інтегровані моделі оцінювання

ефективності бізнес-процесів, а Ткаченко і Бондар [17] розглядають можливості використання цифрових інструментів для управління персоналом. Водночас Зотт і Аміт (Zott & Amit) [9] підкреслюють, що інтеграція зовнішніх спеціалістів у корпоративну культуру та управлінські процеси залишається проблемною у випадку аутстафінгу.

Концепція бізнес-моделі в наукових працях розглядається як логіка створення, доставки та захоплення цінності. Тут простежуються дві провідні лінії: конструктивістська, яка пропонує інструменти візуалізації та канви бізнес-моделі, та стратегічно-ресурсна, яка пояснює стійкість компаній через їх здатність адаптувати та перебудовувати активи й партнерства. Для ІТ-сфери накопичено значний масив публікацій щодо платформ, SaaS та сервісних екосистем, проте аутстафінг як окрема бізнес-модель здебільшого з'являється лише побіжно, у межах досліджень глобального сорсингу чи контрактних форм зайнятості. Внаслідок цього у літературі спостерігається термінологічна неоднозначність: поняття аутстафінгу часто плутається з тимчасовим лізингом персоналу або контрактингом, що ускладнює вироблення чітких аналітичних рамок [5; 7; 8].

Важливим напрямом досліджень є глобальні практики офшорингу та розподіленої розробки. Роботи цього напрямку демонструють, що залучення зовнішніх кадрів забезпечує компаніям гнучкість і доступ до талантів, але водночас створює ризики комунікаційних втрат, проблем захисту інтелектуальної власності та підвищених транзакційних витрат. Питання продуктивності у розподілених командах пов'язуються з якістю онбордингу, стандартизацією процесів та рівнем інтеграції у корпоративні ритуали, однак специфіка аутстафінгу як моделі залишається вивченою недостатньо [4; 9].

Окремий пласт літератури присвячено інституційним і правовим аспектам. Дослідники відзначають, що для країн із перехідною економікою характерні паралельні правові режими, які створюють додаткові витрати і невизначеність для бізнесу. Прозорі правові рамки знижують бар'єри виходу на глобальний ринок, проте зв'язок між конкретними режимами регулювання і економікою бізнес-моделі аутстафінгу поки що системно не досліджений [15; 16].

Також наявні роботи, які стосуються економіки моделі та метрик її ефективності. Найчастіше використовуються спрощені підходи до

калькуляції витрат, що базуються на погодинних ставках, тоді як приховані витрати координації, навчання чи утримання знань залишаються поза увагою [3; 10]. Недостатньо досліджень, які б здійснювали порівняльний аналіз аутстафінгу, аутсорсингу та продуктової моделі на основі уніфікованих критеріїв і довгострокових даних.

Узагальнюючи існуючі підходи, можна констатувати, що сучасні теорії бізнес-моделей та HR-стратегії створюють основу для аналізу аутстафінгу, однак у науковому полі досі відсутня цілісна методологія, яка б визначала його місце серед інших моделей ІТ-сфери. Дискусійними залишаються питання термінології, порівняльних метрик ефективності, впливу інституційного середовища та соціотехнічних чинників на результативність [5; 12; 18]. Саме ці розриви у науковому знанні формують актуальність подальших досліджень і визначають потребу у створенні теоретико-методологічних основ вивчення аутстафінгу як окремої та повноцінної бізнес-моделі в ІТ.

Виділення невирішених частин проблеми. Попри зростаючу кількість досліджень у сфері цифрової трансформації та глобального сорсингу, аутстафінг залишається недостатньо визначеним і концептуально обґрунтованим явищем. У науковому полі відсутня єдина дефініція цієї бізнес-моделі, що ускладнює її відмежування від аутсорсингу та інших форм організації праці. Недостатньо розробленими є підходи до порівняльного оцінювання ефективності моделей, зокрема з урахуванням прихованих витрат, часу адаптації фахівців та соціотехнічних ризиків. Також бракує досліджень, які б інтегрували економічні, правові й управлінські аспекти в єдину методологічну рамку [2; 8; 10; 15]. Саме ці прогалини визначають потребу у подальшому розвитку теоретико-методологічних основ вивчення аутстафінгу як повноцінної бізнес-моделі у сфері ІТ.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних підходів до вивчення бізнес-моделей у сфері ІТ з акцентом на аутстафінг як специфічну форму організації праці. Це передбачає систематизацію існуючих наукових підходів, визначення відмінностей аутстафінгу від інших моделей та формування концептуальної основи його аналізу.

Для досягнення мети поставлено такі завдання: узагальнити еволюцію концепцій управління персоналом у цифрову добу,

визначити місце аутстафінгу в типології бізнес-моделей ІТ-сфери, а також проаналізувати світові тенденції розвитку цього сегмента з урахуванням перспектив для України.

Очікуваним результатом є створення теоретико-методологічного підґрунтя, яке сприятиме як подальшим науковим дослідженням, так і виробленню управлінських орієнтирів для українських ІТ-компаній у глобальному цифровому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо еволюцію концепцій управління персоналом в умовах цифрової трансформації. Управління персоналом як наукова та практична сфера зазнало значних змін упродовж останніх десятиліть. Якщо у традиційних підходах акцент робився на адміністративних функціях – облік кадрів, контроль робочого часу, дотримання трудової дисципліни, – то сучасні тенденції пов'язані з формуванням концепції стратегічного управління людськими ресурсами [10; 11]. Персонал перестає розглядатися як «витратна стаття» чи «ресурс», що підлягає жорсткому контролю, і дедалі більше постає як джерело інновацій, конкурентних переваг і довгострокової стійкості бізнесу [7].

Особливою актуальності ця трансформація набула в умовах цифрової економіки. Цифровізація робочих процесів, автоматизація рутинних завдань та поширення віддаленої роботи стимулювали перехід HR-функції до нових форматів [14; 17]. Управління персоналом дедалі тісніше інтегрується у процес стратегічного планування, а ключовими стають такі аспекти, як розвиток компетентностей, управління знаннями, впровадження систем аналітики для прогнозування продуктивності та адаптації працівників.

Сучасні дослідження доводять, що HR-аналітика, алгоритми прогнозування кар'єрних траєкторій та технології штучного інтелекту відкривають нові можливості для бізнесу, але водночас породжують і низку викликів [5; 7; 11]. Серед них – питання етики використання даних, ризики посилення залежності працівників від алгоритмічного управління, а також загрози зростання нерівності у доступі до високотехнологічних робочих місць. Відповідно, науковий інтерес зміщується у площину вивчення того, яким чином управлінські концепції можуть поєднувати гнучкість і інноваційність із забезпеченням соціальної відповідальності та стійкості бізнесу.

У цьому контексті зростає значення досліджень нових форм організації праці, а саме

аутсорсингу, фрилансу, краудсорсингу, а також аутстафінгу, що потребують інтеграції у ширші концептуальні рамки HR-стратегії [1; 2; 8]. Власне аутстафінг стає індикатором зрілості управлінських підходів, адже потребує не лише кадрової гнучкості, а й здатності компанії утримувати якість та продуктивність у ситуації багатоконтекстної взаємодії з працівниками.

У теорії бізнес-моделі визначаються як системи, що описують логіку створення, передачі та захоплення цінності [5; 9]. Для IT-сфери актуальним є не лише класичне розуміння бізнес-моделі, а й її функціонування у високодинамічному середовищі, де технології швидко застарівають, а вимоги клієнтів змінюються в реальному часі. Це зумовлює необхідність розглядати бізнес-моделі не як статичні схеми, а як динамічні конструкції, які потребують постійного оновлення та адаптації.

Серед найбільш поширених у світовій практиці моделей можна виокремити три: аутсорсинг, аутстафінг і продуктову [9].

Аутсорсинг передбачає передачу зовнішньому виконавцю цілих бізнес-процесів або їхніх функціональних блоків. Клієнт фактично відмовляється від контролю над процесом виробництва чи розробки, зосереджуючись на кінцевому результаті [2; 8]. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати й сконцентрувати ресурси на стратегічних напрямках діяльності, але водночас створює ризики залежності від постачальника та втрати внутрішніх компетенцій.

Аутстафінг займає проміжне місце між традиційним наймом і аутсорсингом. Його сутність полягає у залученні спеціалістів, які формально перебувають у штаті постачальника послуг, але фактично працюють у команді замовника [9; 12]. Це дозволяє останньому зберігати контроль над процесами та інтегрувати зовнішніх працівників у власну організаційну культуру. З іншого боку, модель аутстафінгу породжує складнощі у правовому регулюванні, розподілі відповідальності та довгостроковому управлінні мотивацією персоналу.

Продуктова модель базується на створенні й комерціалізації власного програмного продукту. Її характерними рисами є висока інноваційна складова, інвестиційна залежність і потреба у сформованій команді з чіткою структурою компетентностей. Вона забезпечує найбільший потенціал для зростання та масштабування, але водночас супроводжується високими ризиками невизначеності на ринку [5; 18].

Порівняння цих моделей дає змогу зробити висновок, що саме аутстафінг найбільшою мірою поєднує гнучкість кадрової політики з можливістю утримувати контроль над ключовими бізнес-процесами. Для компаній, які працюють у сфері IT, це стає важливим інструментом балансування між потребою у швидкому доступі до фахівців та збереженням стратегічних компетенцій усередині організації.

Проаналізуємо світові тенденції ринку IT-аутстафінгу як контекст та передумови для розвитку в Україні.

Глобальний ринок IT-аутстафінгу протягом останнього десятиліття демонструє стале зростання. Це пов'язано з кількома ключовими чинниками: дефіцитом висококваліфікованих спеціалістів у країнах із розвиненими економіками, поширенням практик віддаленої роботи, зростанням складності технологічних проєктів і потребою бізнесу у швидкій масштабованості. За оцінками провідних дослідницьких компаній, дефіцит фахівців у сфері IT та кібербезпеки у світі вимірюється мільйонами, що підштовхує компанії до пошуку нових джерел залучення людського капіталу [3; 6].

У цьому контексті аутстафінг розглядається як ефективний механізм доступу до глобального ринку талантів [2; 13]. Він дозволяє компаніям швидко формувати команди під конкретні завдання, зменшувати витрати на найм і навчання персоналу, а також підвищувати адаптивність до мінливих умов ринку. Водночас міжнародна практика засвідчує і низку проблемних аспектів: складності з правовим регулюванням у різних юрисдикціях, ризики невідповідності очікувань клієнтів і виконавців, проблеми мотивації та ідентифікації залучених працівників з організацією [16].

Для України розвиток ринку аутстафінгу має подвійне значення. З одного боку, країна володіє значним людським потенціалом у сфері IT, високим рівнем технічної підготовки спеціалістів і досвідом роботи на глобальних ринках [11; 15; 16]. З іншого – існують бар'єри, пов'язані з воєнними діями, економічною нестабільністю та відсутністю прозорої нормативної бази для функціонування цієї бізнес-моделі. Водночас саме нинішні умови створюють унікальне вікно можливостей для інтеграції українських IT-компаній у глобальні ланцюги створення вартості через аутстафінг, що може стати одним із драйверів економічного відновлення та розвитку.

Загальносвітові тенденції підтверджують стратегічну вагу ринку IT-послуг у найближ-

чому десятилітті. За даними аналітичних досліджень, його обсяг зросте майже до 3 трлн доларів США до 2034 року, що відповідає середньорічному темпу приросту близько 7 % [3; 6]. Така динаміка є індикатором не лише високої інвестиційної привабливості галузі, а й структурних змін у глобальній економіці, де цифрові технології стають ключовим драйвером розвитку.

У цьому контексті очевидним є посилення попиту на різні організаційні формати бізнес-моделей, які дозволяють швидко масштабувати робочі команди, знижувати трансакційні витрати й забезпечувати адаптивність до мінливого середовища. Якщо аутсорсинг зосереджений переважно на передачі процесів, а продуктова модель – на створенні власної інноваційної пропозиції, то аутстафінг демонструє здатність поєднувати контроль над якістю роботи з доступом до глобального ринку талантів [2; 16]. Зростання ІТ-ринку на глобальному рівні створює сприятливий ґрунт для розвитку цієї моделі, оскільки саме вона найбільшою мірою відповідає вимогам гнучкості та масштабованості, які висуває сучасна цифрова економіка.

Таким чином, аналіз світових тенденцій свідчить про високу актуальність дослідження аутстафінгу як бізнес-моделі, яка не лише відображає сучасні зміни у сфері управління персоналом та організації праці, але й відкриває перспективи для зміцнення позицій України на міжнародному ІТ-ринку. Його вивчення вимагає розробки комплексного

теоретико-методологічного підходу, що поєднував би економічні, управлінські та інституційні аспекти.

Висновки. Проведений аналіз засвідчив, що розвиток бізнес-моделей у сфері ІТ тісно пов'язаний із трансформацією концепцій управління персоналом, глобальними процесами цифровізації та зростанням попиту на висококваліфіковані кадри. Традиційні підходи до кадрового адміністрування поступаються місцем стратегічному управлінню людськими ресурсами, де ключового значення набувають компетентності, інноваційність і здатність організацій швидко адаптуватися до нових умов. У цьому контексті аутстафінг вирізняється як одна з найбільш гнучких та адаптивних моделей, що поєднує контроль над процесами з можливістю залучення глобального кадрового потенціалу.

Систематизація теоретичних підходів та аналіз наукових публікацій показали, що в сучасному науковому дискурсі відсутня єдина уніфікована дефініція аутстафінгу, чіткі критерії його відмежування від суміжних моделей (аутсорсингу, контракtingу, лізингу персоналу), а також методологічно обґрунтовані системи метрик для оцінювання ефективності. Це створює лакуни у знанні та зумовлює потребу у подальших дослідженнях, які інтегруватимуть економічні, правові й соціотехнічні аспекти у єдину концептуальну рамку.

Практичний аналіз світових тенденцій підтвердив стійке зростання ринку ІТ-послуг, що у найближчому десятилітті вимірюватиметься

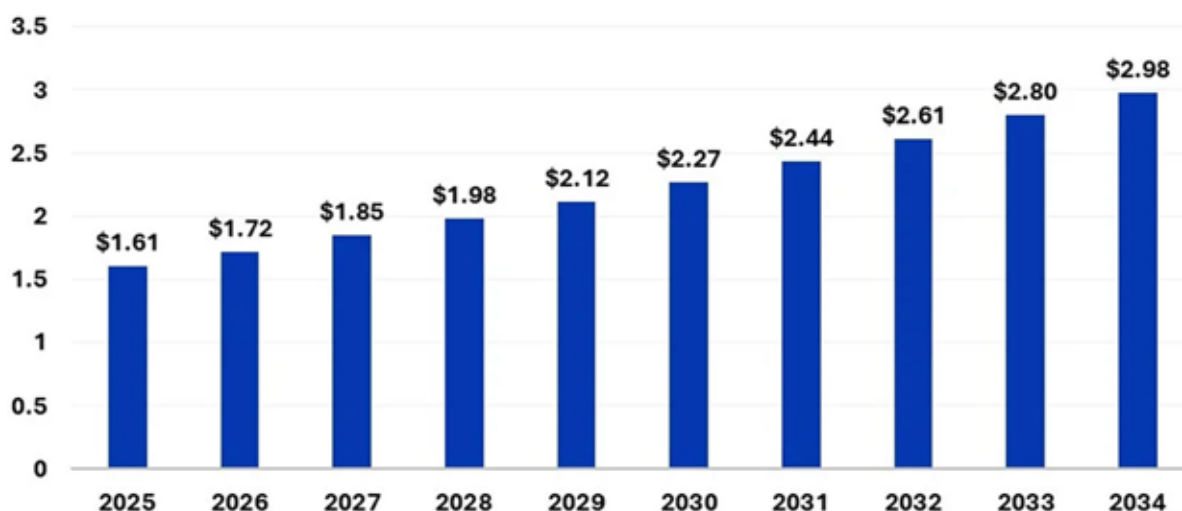


Рис. 1. Прогноз зростання світового ринку ІТ-послуг до 2034 року (у трлн дол. США).

Джерело: побудовано за даними аналітичних досліджень Statista [6] та Global Market Insights [3]

трильйонами доларів США. У таких умовах саме бізнес-моделі, які забезпечують масштабованість, гнучкість та оптимізацію витрат, мають найбільший потенціал розвитку. Аутстафінг, завдяки своїй здатності швидко інтегрувати нових фахівців у робочі процеси та забезпечувати збереження контролю за якістю результатів, може стати ключовим інструментом для компаній, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність у глобальному цифровому середовищі.

Подальші перспективи дослідження вбачаються у кількох напрямках. По-перше, необхідним є розроблення єдиної поняттєво-категоріальної бази для визначення аутстафінгу та його місця серед бізнес-моделей ІТ-сфери. По-друге, перспективними є емпіричні дослідження з використанням кількісних та якісних методів, що дозволять верифікувати причинно-наслідкові зв'язки між вибором бізнес-моделі та результативністю компанії. По-третє, актуальним завданням є створення методик вимірювання ефективності аутстафінгу з урахуванням не лише фінансових показників, але й соціотехнічних параме-

трів, таких як швидкість адаптації персоналу, рівень інтегрованості у корпоративну культуру та ризики втрати знань.

Важливим вектором подальших досліджень є також вивчення інституційного середовища. Український контекст зумовлює особливу актуальність пошуку оптимальних механізмів правового та податкового регулювання, що дозволили б мінімізувати ризики й сприяти інтеграції українських ІТ-компаній у глобальні ринки. Створення прозорої нормативної бази могло б забезпечити легітимність і стабільність аутстафінгу як бізнес-моделі, що особливо важливо в умовах воєнних викликів та необхідності відбудови економіки.

Загалом, результати проведеного дослідження відкривають перспективи для формування нової методології аналізу бізнес-моделей у сфері ІТ. Подальша наукова робота у цьому напрямі сприятиме не лише розвитку теоретичної бази, але й виробленню практичних управлінських орієнтирів для бізнесу, здатних забезпечити конкурентоспроможність українських компаній у глобальному цифровому просторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Anikin B., Rudaya I. Outsourcing and outstaffing: high management technologies. INFRA-M Academic Publishing LLC., 2021. DOI: <https://doi.org/10.12737/1442619> (дата звернення: 27.09.2025).
2. Beroeva Z., Malsagov M. Outstaffing as a tool for improving the situation on the external labor market. *Universum: Economics & Law*. 2024. Vol. 114, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.32743/unilaw.2024.114.4.17039> (дата звернення: 27.09.2025).
3. Global Market Insights. IT Services Market Research Reports. URL: <https://www.gminsights.com/industry-reports/it-services/81> (дата звернення: 27.09.2025).
4. Karimi-Alaghehband F., Rivard S., Sabherwal R., Walsh I. IT outsourcing success: A dynamic capability-based model. *Journal of Strategic Information Systems*. 2020. Vol. 29, No. 1. P. 101–120. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101591> (дата звернення: 27.09.2025).
5. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
6. Statista. Global IT services market size from 2016 to 2024, with forecasts from 2025 to 2034. URL: <https://www.statista.com/statistics/203428/global-it-services-revenue-since-2005/> (дата звернення: 27.09.2025).
7. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *SSRN Electronic Journal*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.5092645> (дата звернення: 27.09.2025).
8. Tsyganchuk N., Liashenko R., Kaleniuk V. Outsourcing and outstaffing: essence and practice of implementation. *Law Review of Kyiv University of Law*. 2020. No. 4. P. 242–245. DOI: <https://doi.org/10.36695/2219-5521.4.2020.43> (дата звернення: 27.09.2025).
9. Zott C., Amit R. Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. P. 216–226. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004> (дата звернення: 27.09.2025).
10. Багацька К. В., Кречкевич І. М. Роль бізнес-моделі у створенні вартості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 17. С. 122–128. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.17.122> (дата звернення: 27.09.2025).
11. Ванін А. О. HR tech і актуальні підходи до моделі ефективного управління персоналом ІТ-компанії. *Ефективні механізми господарювання в контексті сучасної економічної теорії*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-36> (дата звернення: 27.09.2025).

12. Койбічук В. В., Єфіменко А. Ю. Ефективний менеджмент IT-проектів: моделі та інструментарій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 11. С. 142–147. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.142> (дата звернення: 27.09.2025).
13. Лисак В., Ноздріна Л. Методи і моделі бізнес-аналізу в IT-галузі. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 3(39). DOI: [https://doi.org/10.18371/2221-755x3\(39\)2020225592](https://doi.org/10.18371/2221-755x3(39)2020225592) (дата звернення: 27.09.2025).
14. Олексів Т. Інтегровані моделі оцінювання ефективності управління бізнес-процесами IT-підприємств в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-149> (дата звернення: 27.09.2025).
15. Романюк І. А., Гаврилюк В. В. Моделі фінансування інноваційних проєктів у сучасному бізнес-середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.66> (дата звернення: 27.09.2025).
16. Сивакс А. Н., Веселова Ю. В., Додорина І. В. The essence and features of outstaffing and personnel outsourcing. *Економіка та підприємництво*. 2021. № 2(127). С. 1212–1215. DOI: <https://doi.org/10.34925/eip.2021.127.2.242> (дата звернення: 27.09.2025).
17. Ткаченко О., Бондар О. Використання інформаційних технологій у бізнесі: IT-процеси та бізнес-цілі. *Перспективи та інновації науки*. 2023. № 7(25). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-7\(25\)-303-314](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-7(25)-303-314) (дата звернення: 27.09.2025).
18. Шостак Л., Білюк І., Ульяницький А. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154> (дата звернення: 27.09.2025).

REFERENCES:

1. Anikin, B., & Rudaya, I. (2021). Outsourcing and outstaffing: High management technologies. INFRA-M Academic Publishing LLC. <https://doi.org/10.12737/1442619>
2. Beroeva, Z., & Malsagov, M. (2024). Outstaffing as a tool for improving the situation on the external labor market. *Universum: Economics & Law*, 114(4). <https://doi.org/10.32743/unilaw.2024.114.4.17039>
3. Global Market Insights. (2025). IT services market research reports. Retrieved from <https://www.gminsights.com/industry-reports/it-services/81>
4. Karimi-Alaghehband, F., Rivard, S., Sabherwal, R., & Walsh, I. (2020). IT outsourcing success: A dynamic capability-based model. *Journal of Strategic Information Systems*, 29(1), 101–120. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101591>
5. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
6. Statista. (2025). Global IT services market size from 2016 to 2024, with forecasts from 2025 to 2034. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/203428/global-it-services-revenue-since-2005/>
7. Teece, D. J. (2025). Business models, business strategy and innovation. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5092645>
8. Tsyganchuk, N., Liashenko, R., & Kaleniuk, V. (2020). Outsourcing and outstaffing: Essence and practice of implementation. *Law Review of Kyiv University of Law*, 4, 242–245. <https://doi.org/10.36695/2219-5521.4.2020.43>
9. Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
10. Bahatska, K. V., & Krechkevych, I. M. (2025). The role of a business model in creating enterprise value. *Investments: Practice and Experience*, 17, 122–128. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.17.122>
11. Vanin, A. O. (2025). HR tech and modern approaches to the effective personnel management model of an IT company. In *Effective mechanisms of management in the context of modern economic theory*. Kyiv: Collection of Scientific Works. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-36>
12. Koibichuk, V. V., & Yefimenko, A. Yu. (2024). Effective management of IT projects: Models and tools. *Investments: Practice and Experience*, 11, 142–147. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.142>
13. Lysak, V., & Nozdrina, L. (2020). Methods and models of business analysis in the IT industry. *Bulletin of the University of Banking*, 3(39). [https://doi.org/10.18371/2221-755x3\(39\)2020225592](https://doi.org/10.18371/2221-755x3(39)2020225592)
14. Oleksiv, T. (2025). Integrated models for assessing the effectiveness of business process management of IT enterprises in the context of digital transformation. *Economy and Society*, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-149>
15. Romaniuk, I. A., & Havryliuk, V. V. (2024). Models of financing innovative projects in the modern business environment. *Investments: Practice and Experience*, 12, 66–71. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.66>

16. Sivaks, A. N., Veselova, Yu. V., & Dodorina, I. V. (2021). The essence and features of outstaffing and personnel outsourcing. *Economics and Entrepreneurship*, 2(127), 1212–1215. <https://doi.org/10.34925/eip.2021.127.2.242>
17. Tkachenko, O., & Bondar, O. (2023). The use of information technologies in business: IT processes and business goals. *Perspectives and Innovations of Science*, 7(25). [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-7\(25\)-303-314](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-7(25)-303-314)
18. Shostak, L., Bilio, I., & Ulianytskyi, A. (2024). Business models of the enterprise in the digital age: Foreign experience. *Economy and Society*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>