

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-42>

УДК 657

ВИКЛИКИ АУТСОРСИНГУ ЯК ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА НАДАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ПОСЛУГ

CHALLENGES OF OUTSOURCING AS A FORM OF LABOR ORGANIZATION AND PROVISION OF PROFESSIONAL SERVICES

Клим Наталія Юріївна

аспірантка,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9138-3022>**Klym Nataliia**

Lviv Polytechnic National University

У результаті дослідження виявлено, що компанія, яка приймає рішення на користь залучення аутсорсингу, стикається з певними викликами. Зокрема, однією з проблем аутсорсингу є можливість втрати контролю над процесами, які виконує зовнішній підрядник. Втрата такого контролю може призвести до зниження рівня якості продукції чи послуг, що негативно впливає на репутацію компанії. Разом з цим існує ризик втрати конфіденційності даних та інформаційної безпеки. Також в результаті залучення аутсорсингу можуть виникати проблеми в комунікації та координації між компанією та підрядником, що може призвести до затримки в отриманні управлінської інформації для оперативного прийняття рішень. Крім цього, аутсорсинг призводить до скорочення робочих місць всередині компанії, адже, разом із скороченням витрат на персонал, відбувається втрата інституційного досвіду реалізації функції, що передається на аутсорсинг.

Ключові слова: аутсорсинг, ризик, контроль, конфіденційність даних, комунікація, замовник.

The purpose of the article is a study of the current challenges of outsourcing as a form of organizing cooperation in the provision of professional services and determining their impact on the effectiveness of companies. The study is aimed at identifying the problems of companies when making decisions about engaging outsourcing services in their activities. In modern conditions of transformation of the global labor market, development of digital technologies and increased global competition, companies are increasingly turning to outsourcing as an effective tool for organizing activities. Despite the obvious, at first glance, advantages, the spread of outsourcing relationships is accompanied by a number of challenges related to both economic efficiency and social aspects of labor organization. In particular, the issue of ensuring a balance between the economic feasibility of transferring functions to external performers and maintaining the appropriate level of service quality and control over the fulfillment of contractual obligations remains problematic. In addition, in conditions of dynamic technological changes and the growing role of remote work, new challenges arise in terms of risk management and protection of commercial information. Scientific methods used in article include systematic literature reviews, content analysis, explanation and generalization. The study found that a company that decides to outsource faces certain challenges. In particular, one of the problems of outsourcing is the possibility of losing control over the processes performed by an external contractor. The loss of such control can lead to a decrease in the quality of products or services, which negatively affects the company's reputation. At the same time, there is a risk of losing data confidentiality and information security. Also, outsourcing can cause problems in communication and coordination between the company and the contractor, which can lead to a delay in obtaining management information for prompt decision-making. In addition, outsourcing leads to a reduction in jobs within the company, because, along with the reduction in personnel costs, there is a loss of institutional experience in implementing the function that is outsourced. The study is aimed at identifying problems companies face when making decisions about outsourcing their activities, which will ultimately help in finding ways to solve them.

Keywords: outsourcing, risk, control, data confidentiality, communication, customer.

Постановка проблеми. За сучасних умов трансформації світового ринку праці, розвитку цифрових технологій та посилення глобаль-

ної конкуренції, компанії все частіше звертаються до аутсорсингу як до ефективного інструменту організації діяльності. Аутсор-

синг дає змогу їм передавати окремі бізнес-процеси, функції або види послуг неосновної діяльності зовнішнім підрядникам, що сприяє оптимізації витрат, підвищенню рівня продуктивності та концентрації зусиль на основних напрямках розвитку [6, с. 6]. Зокрема, у сфері надання професійних послуг аутсорсинг став важливим чинником формування гнучких організаційних структур і нових моделей зайнятості.

Незважаючи на очевидні, на перший погляд, переваги, поширення аутсорсингових відносин супроводжується низкою викликів, що стосуються як економічної ефективності, так і соціальних аспектів організації праці. Зокрема, проблемним залишається питання забезпечення балансу між економічною доцільністю передачі функцій зовнішнім виконавцям і збереженням належного рівня якості послуг та контролю за виконанням контрактних зобов'язань. Крім того, за умов динамічних технологічних змін та зростання ролі дистанційної праці постають нові виклики щодо управління ризиками та захисту комерційної інформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вагомий внесок у формування теоретичних та організаційно-методичних засад аутсорсингу як форми організації праці здійснили українські науковці Ачкасова О.В. [1; 2], Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П., Волянська-Савчук Л.В. [3] та інші, які розкрили особливості застосування аутсорсингу у сучасних умовах функціонування підприємства обґрунтували доцільність передачі бізнес-процесу на аутсорсинг тощо. Не зважаючи на наявність значної кількості праць, присвячених окремим аспектам аутсорсингу, існує потреба у визначенні його сучасних викликів та суперечностей, зумовлених поєднаннями компаній, які розглядають для себе співпрацю у формі аутсорсингу.

Мета статті. Метою статті є комплексне дослідження сучасних викликів аутсорсингу як форми організації співпраці з надання професійних послуг та визначення їх впливу на ефективність діяльності компаній. Дослідження спрямоване на виявлення проблем компаній при прийнятті рішень про залучення послуг аутсорсингу у своїй діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під категорією «аутсорсинг» переважно розуміють передачу підприємством, установою чи організацією окремих бізнес-процесів іншим компаніям на підставі договору [7, с. 24]. Законодавчо-нормативне закріплення поняття аутсорсинг міститься у Розділі 4 Наці-

онального класифікатора України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010». У цьому документі аутсорсинг визначено як окрему угоду, змістом якої передбачено доручення замовником підряднику виконання певних завдань, у тому числі й щодо частини чи повного виробничого процесу, підбору персоналу, допоміжних функцій [5].

Аутсорсинг – це модель, яка передбачає залучення до виконання окремих функцій зовнішніх спеціалістів. Підбір кандидатів для виконання таких функцій здійснюється безпосередньо аутсорсинговою компанією.

Загалом модель аутсорсингу виглядає наступним чином (рис. 1).

Мета аутсорсингу полягає у виконанні певної роботи, розробленні проєкту чи наданні послуг. У такому разі увесь обсяг відповідальності за виконання необхідної роботи покладається безпосередньо на аутсорсингову компанію. Аутсорсинг дає змогу посилити спеціалізацію, оскільки компанія-замовник отримує можливість зосередитися на своїй основній діяльності.

Рішення щодо залучення аутсорсингу залежить від низки факторів. Зокрема, компанія орієнтується на концентрацію ресурсів на основній діяльності, оптимізацію організаційної структури, доступ до передових технологій, а також зменшення тривалості технологічних процесів. Аутсорсингова компанія має більшу мотивацію підвищувати ефективність своєї роботи, оскільки вона несе фінансову відповідальність за якість виконаних завдань і надає замовнику юридичні гарантії [4, с. 113; 9, с. 30].

Виклики, з якими стикається компанія, коли приймає рішення на користь залучення аутсорсингу, розглянуто на рис. 2.

Однією з основних проблем аутсорсингу є можливість втрати контролю над процесами, які виконує зовнішній підрядник [2, с. 25]. Керівництво компанії може виявити, що не має повної інформації про роботу або впливу на те, як виконуються певні завдання. Втрата такого контролю може призвести до зниження рівня якості продукції чи послуг, що негативно впливає на репутацію компанії.

Ще один з можливих викликів аутсорсингу – це ризик втрати конфіденційності даних та інформаційної безпеки. Надаючи постачальнику доступ до внутрішньої інформації, яка може мати конфіденційний характер або бути призначеною виключно для працівників компанії, можуть виникнути ризики її витоку [10, с. 213].



Рис. 1. Модель співпраці замовника і компанії з аутсорсингу

Джерело: сформовано автором на основі [8; 9; 12; 11; 4]

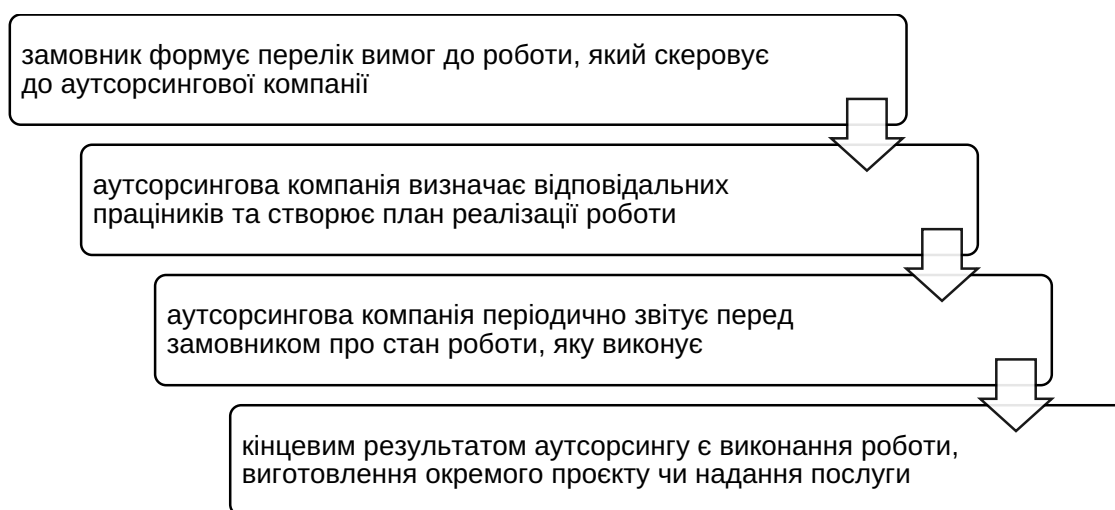


Рис. 2 Виклики аутсорсингу як форми організації праці

Джерело: сформовано автором

Аутсорсинг також може призвести до проблем комунікації та координації між компанією та підрядником, особливо якщо підрядник знаходиться в іншому часовому поясі або якщо дві сторони мають різні мовні та культурні відмінності. Це може призвести до непорозуміння або затримки в отриманні управлінської інформації для оперативного прийняття рішень.

Залежність від постачальника послуг може

стати проблемою у разі невиконання ним своїх зобов'язань, адже затримки чи проблеми у його роботі безпосередньо вплинуть на здатність компанії виконувати свої основні функції і призведе до погіршення її репутації. А у випадку підняття цін на аутсорсингові послуги, зміни умов співпраці або банкрутства, виникає потреба оперативно знайти іншого постачальника або відмовитись від такої форми співпраці.

Аутсорсинг призводить до скорочення робочих місць всередині компанії. Разом із скороченням витрат на персонал відбувається втрата інституційного досвіду реалізації функції, що передається на аутсорсинг. Працівники, що залишилися, можуть почати побоюватися за свою стабільність, що негативно вплине на моральний клімат і продуктивність [1, с. 27]. Крім цього, якщо компанія системно передає завдання на аутсорсинг, вона може втратити можливість розвивати власні кадри й створювати резерв менеджерів або спеціалістів.

Таким чином, перед прийняттям рішення про аутсорсинг необхідно обов'язково враховувати зазначені виклики та ризики і ретельно планувати процес впровадження аутсорсингу.

Висновки. Аутсорсинг передбачає залучення до виконання окремих трудових функцій зовнішніх спеціалістів, що може бути корисним для компанії, проте варто ретельно продумувати умови співпраці, щоб мінімізувати її ризики.

Основними викликами, з якими стикаються компанії, є неповна прозорість процесів та ризик втрати контролю над операціями, які передано зовнішньому підряднику. Обмежений вплив на виконання певних завдань може призвести до зниження якості продукції чи послуг, що негативно позначається на репутації компанії. Крім того, передача доступу зовнішній стороні до внутрішньої інформації створює ризик витоку даних. Не менш важливими є потенційні труднощі у сфері комунікації та координації між компанією та підрядником. Ці проблеми можуть посилюватися через відмінності у часових поясах, мовні бар'єри чи культурні відмінності між сторонами. З використанням аутсорсингу також виникає залежність від постачальника цих послуг, що може стати проблемою у разі затримки чи невиконання ним своїх зобов'язань. Разом із скороченням витрат на персонал відбувається втрата досвіду реалізації функції, що передається на аутсорсинг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ачкасова О. В., Актуалізація питань застосування аутстафінгу та аутсорсингу персоналу. *Регіональна економіка та управління*. 2020. № 1(27). С. 25–28.
2. Ачкасова О.В., Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 2–7.
3. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Волянська-Савчук Л. В., Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг як інноваційної персонал технології. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 112–122.
4. Глигало Н. А., Кулик Ю. М., Шинкаренко О. М. Бухгалтерський аутсорсинг в Україні, аналіз і перспективи розвитку. *Облік, аналіз та аудит підприємницької діяльності*. 2020. № 45. С. 110–122.
5. Когут М.В., Содом Р.І., Дубинецька П.П., Вплив аутсорсингу на ефективність бізнесу: аналіз вигод і ризиків. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57.
6. Лабурцева О. І., Зниження витрат підприємства за допомогою аутсорсингу: зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 3. С. 5–9.
7. Мірошніченко О.В., Черкасова С.О., Каторська І.В., Аутсорсинг як один із перспективних напрямків функціонування підприємств в Україні. *Вісник СумДУ*. № 1. 2022. С. 22–30.
8. Наконечна Т.В., Васильців Н.М., Ефективність застосування аутсорсингу на ринку логістичних послуг. *Економіка та підприємництво*. 2021. № 4 (121).
9. Савченко, М., Крупа, О., Аутсорсинг бізнес-процесів в системі управління вартістю корпоративного сектору економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2021. № 12 (24).
10. Потриваєва Н.В, Лугова О.І., Палєєв А.А., Управлінський аутсорсинг: переваги та ризики. *Продовольча безпека України в умовах війни і післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри*. 2023. С. 212–214.
11. Серікова Т. М., Лагодієнко Н. В., Серіков Д. О., Сучасний стан та перспективи розвитку бухгалтерського аутсорсингу в Україні. *Економічні науки*. 2021. № 1 (290). С. 308–312.

REFERENCES:

1. Achkasova O. V. (2020) Aktualizatsiia pytan zastosuvannia autstafinhu ta autsorsynhu personalu [Actualization of issues of application of outstaffing and outsourcing of personnel]. *Rehionalna ekonomika ta upravlinni – Regional economy and management*, vol. 1(27). pp. 25–28.

2. Achkasova O.V. (2023) Outsorsynh personalu v suchasnykh umovakh funktsionuvannia pidpriemstv [Outsourcing of personnel in modern conditions of functioning of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. № 49. pp. 2–7.
3. Vedernikov M. D., Bazaliiska N. P., Volianska-Savchuk L. V. (2022) Obgruntuvannia dotsilnosti peredachi biznes-protseesu upravlinnia personalom pidpriemstva na HR-outsorsynh yak innovatsiinoi personal tekhnologii [Substantiation of the feasibility of transferring the business process of personnel management of an enterprise to HR outsourcing as an innovative personnel technology]. *Innovation and Sustainability – Innovation and Sustainability*, vol. № 2. pp 112–122.
4. Hlyhalo N. A., Kulyk Yu. M., Shynkarenko O. M. (2020) Bukhhalterskyi outsorsynh v Ukraini, analiz i perspektyvy rozvytku [Accounting outsourcing in Ukraine, analysis and development prospects]. *Oblik, analiz ta audyt pidpriemnytskoi diialnosti – Accounting, analysis and audit of business activities*, vol. 45. pp. 110–122.
5. Kohut M.V., Sodoma R.I., Dubynetska P.P. (2023) Vplyv outsorsynhu na efektyvnist biznesu: analiz vyhod i ryzykiv [The impact of outsourcing on business efficiency: analysis of benefits and risks]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. № 57.
6. Laburtseva O. I. (2020) Znyzhennia vytrat pidpriemstva za dopomohoiu outsorsynhu: zarubizhnyi dosvid [Reducing enterprise costs through outsourcing: foreign experience]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 3. pp. 5–9.
7. Miroshnychenko O.V., Cherkasova S.O., Katorska I.V. (2022) Outsorsynh yak odyin iz perspektyvnykh napriamkiv funktsionuvannia pidpriemstv v Ukraini [Outsourcing as one of the promising areas of enterprise functioning in Ukraine]. *Visnyk SumDU – Bulletin of SumDU*, vol. 1. pp. 22–30.
8. Nakonechna T.V., Vasylytsiv N.M., (2021) Efektyvnist zastosuvannia outsorsynhu na rynku lohistychnykh posluh [The effectiveness of outsourcing in the logistics services market]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo – Economics and Entrepreneurship*, vol. 4 (121).
9. Savchenko, M., Krupa, O. (2021) Outsorsynh biznes-protseesiv v systemi upravlinnia vartistiu korporatyvnoho sektoru ekonomiky [Outsourcing of business processes in the cost management system of the corporate sector of the economy]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka – Adaptive management: theory and practice*, vol.12 (24).
10. Potryvaieva N.V, Luhova O.I., Palieiev A.A. (2023) Upralinskyi outsorsynh: perevahy ta ryzyky [Upralinsky outsourcing: benefits and risks]. *Prodovolcha bezpeka Ukrainy v umovakh viiny i pislivoiennoho vidnovlennia: hlobalni ta natsionalni vymiry – Food security of Ukraine in conditions of war and post-war recovery: global and national dimensions*, pp. 212-214
11. Sierikova T. M., Lahodiienko N. V., Sierikov D. O. (2021) Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku bukhhalterskoho outsorsynhu v Ukraini [Current status and prospects for the development of accounting outsourcing in Ukraine]. *Ekonomichni nauky – Economic Sciences*, vol.1 (290). pp. 308-312.

Дата надходження статті: 05.12.2025

Дата прийняття статті: 17.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025