

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-89-22>

УДК 334

# СИСТЕМАТИЗАЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ АУТСОРСИНГ

## A REVIEW OF ACADEMIC APPROACHES TO DEFINING OUTSOURCING

**Шпак Андрій Романович**

аспірант,

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій  
імені С. З. ГжицькогоORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9401-0481>**Shpak Andrii**Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary  
Medicine and Biotechnologies of Lviv

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою конкуренцією, швидкими технологічними змінами та глобалізацією ринків, аутсорсинг став поширеним інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств. У статті досліджено підходи до визначення поняття «аутсорсинг», наявні в науковій літературі та нормативно-правових джерелах. Встановлено, що попри широке використання терміна, єдиного загальноприйнятого його тлумачення досі не сформовано, оскільки кожне з визначень акцентує лише окремий аспект цього складного й багатовимірного явища. На основі змістового аналізу авторських тлумачень їх систематизовано й об'єднано у сім умовних груп: процесно-функціональну, ресурсну, управлінсько-стратегічну, партнерську, цільово-результативну, глобалізаційну та нормативну. Проведене узагальнення засвідчило, що зазначені підходи не суперечать один одному, а відображають різні аспекти сутності аутсорсингу. Це дає підстави розглядати аутсорсинг як комплексне економічне й управлінське явище та формує підґрунтя для подальших досліджень аутсорсингу бізнес-процесів.

**Ключові слова:** аутсорсинг, аутсорсер, бізнес-процес, аутсорсингові взаємовідносини, механізм управління, конкурентоспроможність підприємства.

The relevance of the study derives from the rapid spread of outsourcing in modern business practice, where intense competition, rapid technological change, and the globalization of markets compel enterprises to seek new tools to improve operational efficiency and focus on their core activities. Despite the widespread practical use of outsourcing and the considerable number of scholarly works devoted to it, economic theory has yet to develop a single, generally accepted interpretation of the term: different authors attach different meanings to it and emphasize only specific facets of this complex, multidimensional phenomenon. This terminological uncertainty complicates both further scientific research and the development of practical recommendations for implementing outsourcing at enterprises. The aim of the article is therefore to analyze approaches to defining the concept of "outsourcing" in the academic literature and regulatory sources, systematize them, and group them into meaningful categories. The study applied analysis and synthesis to examine existing definitions and identify their key features, comparison to reveal similarities and differences between interpretations, and classification to group the definitions by their core meaning. As a result of the study, the existing interpretations are systematized into seven groups: function-based, resource-based, strategic-management, relational, outcome-oriented, global, and regulatory. It is proven that the identified approaches do not contradict but complement one another, reflecting different facets of outsourcing, including its object, the resources involved, its managerial nature, the character of relations, the purpose, and the scale. The proposed classification helps avoid ambiguity in the use of the term in the scientific literature and provides a theoretical basis for further research into business process outsourcing and for managerial decisions on its implementation in enterprises.

**Keywords:** outsourcing, outsourcer, business process, outsourcing relationships, management mechanism, enterprise competitiveness.



**Постановка проблеми.** У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою конкуренцією, швидкими технологічними змінами та глобалізацією ринків, підприємства змушені шукати нові інструменти для підвищення операційної ефективності й зосереджуватися на ключових напрямках діяльності. Одним із таких інструментів став аутсорсинг бізнес-процесів - передача окремих функцій або процесів зовнішнім виконавцям. Попри активне практичне застосування аутсорсингу та значну кількість присвячених йому наукових праць, у теорії досі відсутнє єдине, загальноприйняте тлумачення цього поняття: різні автори вкладають у нього неоднаковий зміст, акцентуючи окремі аспекти цього явища. Така термінологічна невизначеність ускладнює як подальші наукові дослідження, так і вироблення практичних рекомендацій щодо впровадження аутсорсингу на підприємствах, а отже, потребує додаткового аналізу та систематизації наявних підходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику аутсорсингу досліджувало широке коло вітчизняних науковців. У праці А. Г. Загороднього та Г. О. Партина [1] аутсорсинг розглянуто крізь призму його впливу на витрати підприємства. А. М. Бутов [4] обґрунтовує передумови та перспективи застосування аутсорсингу вітчизняними підприємствами, акцентуючи увагу на передачі неосновних бізнес-процесів. Д. С. Дюкарев [5] розкриває тенденцію до ускладнення переданих функцій – від суто другорядних до тих, що належать до ключових компетенцій компанії.

У дослідженнях К. О. Горової [17] та О. І. Микало [12] проводиться аналіз та систематизація підходів до визначення поняття «аутсорсинг». Н. М. Проскуріна та К. Ю. Штепа [19] узагальнюють загальні аспекти використання аутсорсингу як організаційного рішення.

У праці О. М. Широкової [6] досліджується партнерський характер аутсорсингових відносин, розрахованих на середньо- та довгострокову перспективу. В. П. Кохан [7] висвітлює правовий вимір аутсорсингу, аналізуючи договори, що його опосередковують. Т. В. Васильківська [8] розглядає аутсорсинг як метод оптимізації організаційної структури, а І. О. Седікова [9] трактує його як рішення, спрямоване на реструктуризацію діяльності підприємств. О. В. Дикань зі співавторами [11] досліджує аспекти аутсорсингу як складника управлінської стратегії компанії. У праці О. М. Анісімової [15] аутсорсинг розглянуто як чинник зростання вартості підприємств.

Подібна думка розвивається у дослідження О. В. Манойленко [20], в якій аутсорсинг бізнес-процесів розглядається як засіб підвищення капіталізації підприємства.

Водночас, попри значну кількість наукових праць, питання систематизації наявних підходів до тлумачення поняття «аутсорсинг» залишається недостатньо розробленим, що й зумовлює актуальність цього дослідження.

**Мета статті.** Проаналізувати наявні в науковій літературі та нормативних джерелах підходи до визначення поняття «аутсорсинг», систематизувати їх і об'єднати в змістові групи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Термін «аутсорсинг» (від англ. outsourcing – outside resourcing) дослівно означає залучення зовнішнього виконавця, передання робіт «назовні». Попри уявну прозорість цього поняття, у науковій літературі досі не сформовано єдиного його тлумачення: кожне з визначень висвітлює лише окрему грань складного й багатовимірного явища. Розгляньмо погляди вітчизняних дослідників, об'єднавши близькі за змістом тлумачення в умовні групи.

Загородній А. Г. та Парти Г. О. трактують аутсорсинг як передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності виконання [1, с. 87]. Сімкін Д. О. та Петухова О. М. наголошують, що основоположним моментом тлумачення використання аутсорсингу є розуміння передачі функцій та/або бізнес-процесів від одного суб'єкта господарювання до іншого [21, с. 61]. Якімчук Д. В. уточнює, що йдеться про передачу певних бізнес-процесів чи виробничих функцій іншій компанії, яка спеціалізується у відповідній сфері [2, с. 275]. Підтримують таку думку Матвій І. Є. і Процак К. В., які визначають аутсорсинг як передачу реалізації завдань, функцій, сфер і процесів зовнішній фірмі, що спеціалізується в даній області [3, с. 198]. Бутов А. М. конкретизує, що передаються саме неосновні (другорядні) бізнес-процеси - виробничі, сервісні, інформаційні, фінансові, управлінські [4, с. 103], тоді як Дюкарев Д. С. фіксує тенденцію до ускладнення переданих функцій і бізнес-процесів, від традиційно другорядних, некритичних для конкурентоспроможності підприємства, до функцій, що базуються на навичках і знаннях, складниках «ключові компетенції» компанії [5, с. 79]. Усіх цих авторів

об'єднує розуміння аутсорсингу як передачі функцій і бізнес-процесів зовнішнім виконавцям. Відмінності між їхніми підходами стосуються насамперед складу процесів, які можуть бути передані на аутсорсинг, а також вимог до їх виконання. Таку групу підходів доцільно визначити як процесно-функціональну.

Окремі дослідники розглядають аутсорсинг насамперед як інструмент залучення ресурсів зовнішніх суб'єктів господарювання, зокрема трудових, матеріальних, технічних та інтелектуальних. Так, Кохан В. П. визначає аутсорсинг як вид запозиченої праці, за якого працівник, залишаючись у трудових відносинах з одним роботодавцем, передається в розпорядження іншого [7, с. 160]. У межах такого підходу основна увага зосереджується на використанні ресурсного потенціалу сторонніх організацій для забезпечення потреб підприємства. З огляду на це, наведений підхід доцільно віднести до ресурсного напрямку трактування сутності аутсорсингу.

Окремі дослідники розглядають аутсорсинг як управлінський інструмент, впровадження якого супроводжується реорганізацією системи управління, перерозподілом функцій і зміною підходів до організації бізнес-процесів підприємства. Васильківська Т. В. вважає, що аутсорсинг можна розглядати як один із методів організаційного проектування, спрямований на передачу ведення функціонально необхідних, але неосновних напрямів у діяльності організації компаніям, що спеціалізуються у цьому конкретному роді діяльності, що допомагає визволити ресурси та зосередитись на основній сфері діяльності організації [8, с. 88]. Седікова І. О. розуміє його як комплексне стратегічне рішення, яке спрямоване на реструктуризацію діяльності підприємств, з передачею окремих функцій і процесів зовнішнім виконавцям, які володіють необхідними для цього ресурсами [9, с. 115]. Партин Г. О. і Дідух О. В. трактують аутсорсинг як інструмент управління підприємством, який передбачає укладання контракту між замовником і постачальником (аутсорсером) з метою виконання останнім як основних, так і другорядних бізнес-функцій замовника за певну плату, що зумовлює реорганізацію і оптимізацію підприємницької діяльності [10, с. 54]. Дикань О. В., Білецька Д. О., Афоніна Т. С. визначають аутсорсинг як частину управлінської стратегії компанії при передачі робіт і послуг сторонньому виконавцю, засновану на фундаментальному принципі поділу праці, організовану у вигляді стійкого бізнес-процесу

та спрямовану на підвищення ефективності компанії й зниження витрат [11, с. 64]. Проскуріна Н. М. сприймає його як організаційне рішення, пов'язане з передачею сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу підприємства [19, с. 251]. Сухоняк С. О. розглядає аутсорсинг як вид підприємницької діяльності, який полягає в реорганізації бізнес-процесів підприємства за допомогою залучення стейкхолдерів до виконання вторинних і неефективних функцій та концентрації на ключових продуктах [14, с. 76]. Крисак А. І. та Крисак А. Ф. вважають аутсорсинг інструментом управління, що враховує організаційну функцію щодо прийняття рішення шляхом оптимізації виробництва через делегування повноважень, функцій, відповідальності незалежній сторонній організації [22, с. 6]. Спільною рисою наведених підходів є розгляд аутсорсингу як управлінського інструменту або стратегічного рішення, спрямованого на підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом передачі окремих функцій і бізнес-процесів зовнішнім виконавцям. На відміну від процесно-функціонального підходу, у центрі уваги цих авторів перебувають не сам об'єкт передавання, а управлінські механізми та організаційні зміни, що супроводжують використання аутсорсингу. З огляду на це, наведені підходи доцільно віднести до управлінсько-стратегічного напрямку трактування сутності аутсорсингу.

Широкова О. М. стверджує, що передача функцій і операцій зовнішній організації - це ринково орієнтована практика, що припускає наявність партнерських відносин, розрахованих на середньострокову й довгострокову перспективу [6, с. 69]. Тобто такий підхід передбачає передусім партнерську взаємодію між суб'єктами господарювання, спосіб довгострокової кооперації, у якій обидві сторони однаково зацікавлені в спільному успіху. З огляду на це наведений підхід доцільно віднести до партнерського напрямку трактування сутності аутсорсингу.

У науковій літературі поширеним є підхід, відповідно до якого сутність аутсорсингу розкривається через результати та цілі його застосування. Микало О. І. трактує аутсорсинг як інструмент посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації на ключових, виходячи з ринкових умов, для підприємства компетенціях, функціях та/або бізнес-процесах [12, с. 114]. Спірідонова К. О. визначає його як механізм використання зовнішніх ресурсів для реаліза-

ції окремих бізнес-процесів та (або) робіт підприємства, які цілеспрямовано були обрані на основі визначення економічної доцільності, забезпечуючи при цьому, порівняно з власними силами, більш ефективне та якісне їх виконання [13, с. 157]. Манойленко О. В., Горовий Д. А. і Строков Є. М. розуміють під аутсорсингом бізнес-процесів передачу підприємством будь-якого процесу (бізнес-функції) або його частини (підпроцесу) сторонній організації, що надає професійні послуги в цій галузі, що дозволяє підприємству-замовнику знизити витрати або підвищити прибуток за рахунок ефекту спеціалізації [20, с. 134]. Супрун С. Д. і Хачатрян В. В. наголошують, що сутність аутсорсингу полягає у підвищенні ефективності роботи суб'єктів господарювання за рахунок передачі не тільки деяких функцій, але й бізнес-процесів для виконання зовнішнім організаціям із метою оптимізації всіх видів ресурсів, а також концентрації зусиль на основному виді діяльності підприємства [23, с. 284]. Натомість Анісімова О. М. наголошує на підвищенні вартості підприємства [15, с. 151]. Наведені підходи об'єднує орієнтація на цілі та очікувані результати від застосування аутсорсингу. У центрі уваги авторів перебувають економічні та організаційні ефекти, яких підприємство може досягти завдяки його використанню, зокрема підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності, прибутковості, вартості підприємства, оптимізація ресурсів і концентрація на ключових напрямках розвитку. З огляду на це, зазначені підходи доцільно віднести до цільово-результативного напрямку трактування сутності аутсорсингу.

Нарешті, на сучасному етапі аутсорсинг дедалі частіше розглядають у глобальному вимірі. Дугінець Г. В. вважає аутсорсинг формою глобалізації світової економіки шляхом встановлення відносин з виробниками з інших країн, що мають певні конкурентні переваги у вигляді більш низької заробітної плати, більш дешевих природних ресурсів, більш високого професіоналізму і т.д [16, с. 253]. Горова К. О. трактує його як сучасну форму організації бізнесу, що сприяє глобалізації світової економіки та створенню потужних віртуальних організацій навколо головного підприємства, яке володіє брендом і передає всі інші бізнес-процеси, включаючи виробництво, стороннім виконавцям на довгостроковій платній основі [17, с. 67]. Наведені підходи об'єднують трактування аутсорсингу як інструменту розвитку міжнародної економічної взаємодії та як

одного з проявів глобалізації світового господарства. З огляду на це, їх доцільно віднести до глобалізаційного напрямку трактування сутності аутсорсингу.

Поряд із численними науковими підходами до трактування сутності аутсорсингу, відповідне поняття знайшло відображення й у нормативно-правових документах. У вітчизняному регуляторному полі відповідну дефініцію встановила Постанова Правління НБУ № 361 від 02.08.2004, згідно з якою аутсорсинг – це виконання певних «внутрішніх» функцій і робіт шляхом залучення зовнішніх виконавців [18]. Більш розгорнуте визначення містить Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД) ДК 009:2010, за якою аутсорсинг – це угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема, частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбирання персоналу, допоміжні функції [24]. На відміну від наукових підходів, наведені нормативні визначення мають прикладний регуляторний характер і акцентують увагу насамперед на організаційно-правовому механізмі передачі окремих функцій, процесів або робіт зовнішнім виконавцям на договірних засадах. При цьому поза межами таких трактувань залишаються стратегічні, ресурсні, партнерські та результативні аспекти аутсорсингу, які широко висвітлюються у науковій літературі. З огляду на це, наведені визначення доцільно віднести до нормативного підходу до трактування сутності аутсорсингу.

**Висновки.** У межах дослідження проаналізовано підходи, наведені в науковій літературі та нормативних джерелах, до визначення поняття «аутсорсинг». Встановлено, що попри широке використання цього терміна в науковій та практичній діяльності, єдиного загальноприйнятого його тлумачення досі не сформовано, оскільки кожне з визначень акцентує увагу лише на окремих аспектах цього складного й багатовимірного явища.

На основі змістового аналізу наукових і нормативних джерел визначення аутсорсингу систематизовано та об'єднано у сім змістових груп: процесно-функціональну, ресурсну, управлінсько-стратегічну, партнерську, цільово-результативну, глобалізаційну та нормативну. Проведене узагальнення засвідчило, що зазначені підходи не суперечать один одному, а відображають різні аспекти сутності аутсорсингу, зокрема його об'єкт, ресурси, управлінську природу, характер

взаємовідносин між суб'єктами, цілі застосування та масштаби поширення.

Узагальнення виокремлених підходів дає підстави розглядати аутсорсинг як комплексне економічне та управлінське явище, що передбачає передачу окремих функцій, бізнес-про-

цесів або ресурсів зовнішнім виконавцям на договірних засадах з метою підвищення ефективності діяльності, концентрації на ключових компетенціях, оптимізації використання ресурсів та забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Загородній А.Г., Партин Г.О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства. *Фінанси України*. 2009. № 9 (166). С. 87–97.
2. Якімчук Д.В. Регіональна специфіка сучасного глобального аутсорсингу. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2010. Вип. 22. С. 274–280.
3. Матвій І.Є., Процак К.В. Дослідження особливостей використання аутсорсингу в логістиці підприємств в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. Т. 4. С. 197–201.
4. Бутов А.М. Передумови та перспективи використання аутсорсингу в діяльності вітчизняних підприємств. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2012. Вип. 19. С. 103–106.
5. Дюкарев Д.С. Концептуальні засади аутсорсингу. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69), № 3. С. 79–83.
6. Широкова О.М. Розвиток аутсорсингових процедур на залізничному транспорті в процесі проведення структурних реформ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 30. С. 68–70.
7. Кохан В.П. Аутсорсинг і договори, що його опосередковують. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 26. С. 159–174.
8. Васильківська Т.В. Аутсорсинг як метод оптимізації організаційної структури. *Відповідальна економіка*. 2012. Вип. 4. С. 87–90.
9. Седікова І.О. Інноваційні методи управління підприємствами зернопродуктового підкомплексу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 114–117.
10. Партин Г.О., Дідух О.В. Організаційно-економічні аспекти впровадження аутсорсингу в господарську діяльність підприємств. *Економіка і бізнес*. 2012. № 3. С. 54–60.
11. Дикань О.В., Білецька Д.О., Афоніна Т.С. Методологічні аспекти аутсорсингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 24–31.
12. Микало О.І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг». *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. № 7. С. 111–115.
13. Спірідонова К.О. Теоретичні аспекти аутсорсингу як інструменту управління підприємством. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2014. Вип. 3. С. 152–160.
14. Сухоняк С.О. Сутність та особливості аутсорсингу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 73–79.
15. Анісімова О.М. Підвищення вартості підприємств будівельної галузі на основі аутсорсингу. *Економічний простір*. 2013. № 76. С. 149–156.
16. Дугінець Г.В. Основні напрямки розвитку міжнародного аутсорсингу в світовій економіці. *Проблеми и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ : сб. науч. трудов*, 2011. С. 249–254.
17. Горова К.О. Визначення поняття аутсорсингу в сучасних умовах глобалізації та віртуалізації економіки. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2 (2). С. 63–70.
18. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України : Постанова Правління Національного банку України від 02.08.2004 № 361. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.06.2026).
19. Проскуріна Н.М., Штепа К.Ю. Загальні аспекти використання аутсорсингу в діяльності підприємств. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2013. Вип. 21. С. 251–255.
20. Манойленко О.В., Горовий Д.А., Строков Є.М. Аутсорсинг бізнес-процесів, як засіб підвищення капіталізації підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 3–4 (276–277). С. 132–139.

21. Сімкін Д.О., Петухова О.М. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств харчової промисловості. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2025. Т. 31, № 1. С. 57–69.
22. Крисак А.І., Крисак А.Ф. Управління аутсорсингом: теоретичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. С. 1–9.
23. Супрун С.Д., Хачатрян В.В. Аутсорсинг у міжнародній діяльності підприємств: позитивні та негативні аспекти. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 283–289.
24. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 : наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10> (дата звернення: 17.06.2026).

## REFERENCES:

1. Zahorodnii A. H., Partyn H. O. (2009) Outsorsynh ta yoho vplyv na vytraty pidpriemstva [Outsourcing and its impact on enterprise costs]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, no. 9 (166), pp. 87–97. (in Ukrainian)
2. Yakimchuk D. V. (2010) Rehionalna spetsyfika suchasnoho hlobalnoho outsorsynhu [Regional specifics of modern global outsourcing]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky – Theoretical and Applied Issues of Economics*, no. 22, pp. 274–280. (in Ukrainian)
3. Matvii I. Ye., Protsak K. V. (2010) Doslidzhennia osoblyvosti vykorystannia outsorsynhu v lohistytsi pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Study of the features of using outsourcing in enterprise logistics in modern conditions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University*, no. 6, vol. 4, pp. 197–201. (in Ukrainian)
4. Butov A. M. (2012) Peredumovy ta perspektyvy vykorystannia outsorsynhu v diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv [Preconditions and prospects of using outsourcing in the activities of domestic enterprises]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriya: Ekonomika – Scientific Notes of the National University of Ostroh Academy. Economics Series*, no. 19, pp. 103–106. (in Ukrainian)
5. Diukariiev D. S. (2019) Kontseptualni zasady outsorsynhu [Conceptual foundations of outsourcing]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Economics and Management*, vol. 30 (69), no. 3, pp. 79–83. (in Ukrainian)
6. Shyrokov O. M. (2010) Rozvytok outsorsynhovykh protsedur na zaliznychnomu transporti v protsesi provedennia strukturnykh reform [Development of outsourcing procedures in railway transport during structural reforms]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – The Bulletin of Transport and Industry Economics*, no. 30, pp. 68–70. (in Ukrainian)
7. Kokhan V. P. (2013) Outsorsynh i dohovory, shcho yoho oposeredkovuiut [Outsourcing and the contracts that mediate it]. *Derzhavne budivnytstvo ta mistseve samovriaduvannia – State Building and Local Self-Government*, no. 26, pp. 159–174. (in Ukrainian)
8. Vasylykivska T. V. (2012) Outsorsynh yak metod optymizatsii orhanizatsiinoi struktury [Outsourcing as a method of optimizing the organizational structure]. *Vidpovidalna ekonomika – Responsible Economy*, no. 4, pp. 87–90. (in Ukrainian)
9. Sedikova I. O. (2013) Innovatsiini metody upravlinnia pidpriemstvamy zernoproduktovoho pidkompleksu [Innovative methods of managing enterprises of the grain-product subcomplex]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 1, pp. 114–117. (in Ukrainian)
10. Partyn H. O., Didukh O. V. (2012) Orhanizatsiino-ekonomichni aspekty vprovadzhennia outsorsynhu v hospodarsku diialnist pidpriemstv [Organizational and economic aspects of implementing outsourcing into the economic activities of enterprises]. *Ekonomika i biznes – Economics and Business*, no. 3, pp. 54–60. (in Ukrainian)
11. Dykan O. V., Biletska D. O., Afonina T. S. (2018) Metodolohichni aspekty outsorsynhu [Methodological aspects of outsourcing]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – The Bulletin of Transport and Industry Economics*, no. 64, pp. 24–31. (in Ukrainian)
12. Mykalo O. I. (2010) Pidkhody do vyznachennia termina «outsorsynh» [Approaches to defining the term “outsourcing”]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» – Economic Bulletin of NTUU “KPI”*, no. 7, pp. 111–115. (in Ukrainian)
13. Spiridonova K. O. (2014) Teoretychni aspekty outsorsynhu yak instrumentu upravlinnia pidpriemstvom [Theoretical aspects of outsourcing as an enterprise management tool]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky – Herald of Chernivtsi Trade and Economics Institute. Economic Sciences*, no. 3, pp. 152–160. (in Ukrainian)
14. Sukhoniak S. O. (2016) Sutnist ta osoblyvosti outsorsynhu [The essence and features of outsourcing]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of Lesya Ukrainka East European National University*, no. 2, pp. 73–79. (in Ukrainian)

15. Anisimova O. M. (2013) Pidvyshchennia vartosti pidpriemstv budivelnoi haluzi na osnovi outsorsynhu [Increasing the value of construction industry enterprises based on outsourcing]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 76, pp. 149–156. (in Ukrainian)
16. Duhinets H. V. (2011) Osnovni napriamky rozvytku mizhnarodnoho outsorsynhu v svitovii ekonomitsi [Main directions of the development of international outsourcing in the world economy]. *Problemy i perspektivy rozvitiya sotrudnichestva mezhdru stranami Yugo-Vostochnoy Evropy v ramkakh Chernomorskogo ekonomicheskogo sotrudnichestva i GUAM: sb. nauch. trudov – Problems and Prospects of Cooperation between the Countries of South-Eastern Europe within the Black Sea Economic Cooperation and GUAM: collection of scientific works*, pp. 249–254. (in Ukrainian)
17. Horova K. O. (2014) Vyznachennia poniattia outsorsynhu v suchasnykh umovakh hlobalizatsii ta virtualizatsii ekonomiky [Defining the concept of outsourcing in modern conditions of globalization and virtualization of the economy]. *Problemy i perspektivy rozvytku pidpriemnytstva – Problems and Prospects of Entrepreneurship Development*, no. 2 (2), pp. 63–70. (in Ukrainian)
18. National Bank of Ukraine (2004) Pro skhvalennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo orhanizatsii ta funktsionuvannia system ryzyk-menedzhmentu v bankakh Ukrainy: Postanova Pravlinnia NBU vid 02.08.2004 № 361 [On approval of the Methodological recommendations on the organization and functioning of risk management systems in Ukrainian banks: Resolution of the NBU Board of 02.08.2004 No. 361]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed June 12, 2026). (in Ukrainian)
19. Proskurina N. M., Shtepa K. Yu. (2013) Zahalni aspekty vykorystannia outsorsynhu v diialnosti pidpriemstv [General aspects of using outsourcing in the activities of enterprises]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Serii: Ekonomika – Scientific Notes of the National University of Ostroh Academy. Economics Series*, no. 21, pp. 251–255. (in Ukrainian)
20. Manoilenko O. V., Horovyi D. A., Stokov Ye. M. (2020) Outsorsynh biznes-protseviv, yak zasib pidvyshchennia kapitalizatsii pidpriemstva [Business process outsourcing as a means of increasing enterprise capitalization]. *Naukovi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, no. 3–4 (276–277), pp. 132–139. (in Ukrainian)
21. Simkin D. O., Pietukhova O. M. (2025) Outsorsynh yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv kharchovoi promyslovosti [Outsourcing as a tool for increasing the efficiency of food industry enterprises]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii – Scientific Works of the National University of Food Technologies*, vol. 31, no. 1, pp. 57–69. (in Ukrainian)
22. Krysak A. I., Krysak A. F. (2023) Upravlinnia outsorsynhom: teoretychni aspekty [Outsourcing management: theoretical aspects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 53, pp. 1–9. (in Ukrainian)
23. Suprun S. D., Khachatryan V. V. (2016) Outsorsynh u mizhnarodnii diialnosti pidpriemstv: pozytyvni ta nehatyvni aspekty [Outsourcing in the international activities of enterprises: positive and negative aspects]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, no. 3, pp. 283–289. (in Ukrainian)
24. State Committee of Ukraine for Technical Regulation and Consumer Policy (2010) Klasyfikatsiia vydiv ekonomichnoi diialnosti DK 009:2010: nakaz Derzhspozhyvstandartu Ukrainy vid 11.10.2010 № 457 [Classification of types of economic activity DK 009:2010: order of Derzhspozhyvstandart of Ukraine of 11.10.2010 No. 457]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10> (accessed June 17, 2026). (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 02.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 21.08.2026

Дата публікації статті: 15.09.2026