

Ключник Альона Володимирівна, д.е.н., професор,
завідувач кафедри публічного управління та
адміністрування і міжнародної економіки,
Миколаївський національний аграрний університет

Klyuchnik Alyona, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Public Management and
Administration and International Economy, Mykolaiv National
Agrarian University, <https://orcid.org/0000-0001-6012-6666>

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ ЗМІННОГО СЕРЕДОВИЩА

FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE OUTSOURCING SERVICES MARKET IN THE CONTEXT OF A CHANGING ENVIRONMENT

Ключник А. В. Формування конкурентних переваг ринку аутсорсингових послуг у контексті змінного середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 327 – 330.

Klyuchnik A. Formation of competitive advantages of the outsourcing services market in the context of a changing environment. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Volume 11. № 1, pp. 327 – 330.

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування конкурентних переваг ринку аутсорсингових послуг у контексті змінного середовища. Визначено, що аутсорсинг є формою довгострокової передачі функцій і бізнес-процесів зовнішнім суб'єктам господарювання, що забезпечує поділ праці та підвищення ефективності використання ресурсів. Обґрунтовано, що розвиток ринку аутсорсингових послуг безпосередньо пов'язаний із гнучкістю організаційних моделей і здатністю підприємств адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Встановлено, що посилення цифровізації економіки зумовлює необхідність інтеграції аутсорсингових рішень у систему стратегічного управління, що сприяє мінімізації транзакційних витрат і підвищенню результативності діяльності. З'ясовано, що використання аутсорсингових послуг дозволяє підприємствам концентрувати ресурси на важливих напрямках діяльності, одночасно передаючи допоміжні функції зовнішнім виконавцям. Визначено, що залучення спеціалізованої експертизи сприяє скороченню витрат на персонал, підвищенню якості управлінських рішень і зростанню загальної рентабельності. Доведено, що у сучасних умовах конкурентоспроможність аутсорсингових провайдерів формується під впливом таких чинників, як інноваційність, безперервність надання послуг, рівень розвитку інтелектуального капіталу та використання цифрових інструментів взаємодії з клієнтами. Обґрунтовано, що важливими джерелами формування конкурентних переваг виступають оптимізація витрат і створення доданої вартості для замовника, що реалізується через надання комплексних, адаптованих до потреб клієнтів рішень. Встановлено, що в умовах посилення конкуренції зростає значення партнерських відносин між замовниками та провайдерами, які базуються на довірі, прозорості та ефективній координації бізнес-процесів. Визначено, що сучасний ринок аутсорсингових послуг характеризується динамічним розвитком, технологічною трансформацією та зростанням ролі інновацій. Зроблено підсумок, що формування конкурентних переваг ринку аутсорсингових послуг визначається здатністю підприємств поєднувати стратегічну гнучкість, цифровізацію та ефективне управління ресурсами.
Ключові слова: аутсорсинг, ринок аутсорсингових послуг, конкурентні переваги, стратегічне управління, цифровізація, оптимізація витрат, інноваційність, інтелектуальний капітал, бізнес-процеси, змінне середовище.

The article examines the theoretical and practical aspects of creating competitive advantages in the outsourcing services market amid a changing environment. It is determined that outsourcing is a long-term transfer of functions and business processes to external economic entities, thereby facilitating the division of labor and increasing the efficiency of resource utilization. It is substantiated that the development of the outsourcing services market is directly related to the flexibility of organizational models and enterprises' ability to adapt to dynamic changes in the external environment. It is established that the intensification of digitalization in the economy necessitates integrating outsourcing solutions into the strategic management system to minimize transaction costs and improve operational performance. It has been found that outsourcing services enable enterprises to concentrate resources on key areas of activity while delegating auxiliary functions to external providers. It is determined that the involvement of specialized expertise reduces personnel costs, improves the quality of managerial decisions, and increases overall profitability. It has been proven that, under modern conditions, the competitiveness of outsourcing providers is shaped by factors such as innovativeness, continuity of service provision, the level of intellectual capital development, and the use of digital tools for client interaction. It is substantiated that important sources of competitive advantage include cost optimization and the creation of added value for customers, achieved through the provision of comprehensive solutions tailored to client needs. It is established that, in conditions of intensified competition, the importance of partnership relations between clients and providers increases, as these are based on trust, transparency, and effective coordination of business processes. It is determined that the modern outsourcing services market is characterized by dynamic development, technological transformation, and a growing role of innovation. It is concluded that the formation of competitive advantages in the outsourcing services market is determined by enterprises' ability to combine strategic flexibility, digitalization, and efficient resource management.

Keywords: outsourcing, outsourcing services market, competitive advantages, strategic management, digitalization, cost optimization, innovativeness, intellectual capital, business processes, changing environment.

Вступ

Світова економіка характеризується зростанням нестабільності та посиленням конкурентного тиску на підприємства. Такі умови зумовлюють необхідність пошуку ефективних інструментів підвищення результативності діяльності, що активізує використання аутсорсингу. Передача окремих функцій зовнішнім виконавцям дозволяє раціоналізувати витрати та підвищити якість бізнес-процесів, однак розвиток цифрових технологій змінює характер аутсорсингових послуг і розширює їх функціональні можливості. У результаті ринок аутсорсингу поступово трансформовується, що кардинально впливає на підходи до формування конкурентних переваг.

Наукові напрацювання з проблематики аутсорсингу відображають значну увагу дослідників до його ролі як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємств і формування їх конкурентних переваг в умовах динамічного середовища. Передусім Мірошніченко О., Мірошніченко А., Черкасова С. та Каторська І. відзначають аутсорсинг як перспективний напрям функціонування підприємств в Україні [1]. Когут М. аналізує практичні аспекти використання аутсорсингу в діяльності підприємств [2]. Гутарева Ю. та Гаврилова К. розширюють дослідницьке поле, розглядаючи міжнародний аутсорсинг як інноваційний інструмент управління, що сприяє інтеграції підприємств у глобальне економічне середовище [3]. Михайленко О. та Пащенко О. досліджують тенденції розвитку аутсорсингових послуг України на світовому ринку [4]. Мрочко Н. аналізує світовий досвід управління аутсорсинговими бізнес-організаціями [5]. Дубина М. та Ринжук Д. обґрунтовують роль аутсорсингових компаній у підвищенні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання у сфері послуг [6]. Качан Я. та Кравченко П. зосереджують увагу на проблемах використання аутсорсингових послуг в Україні та окреслюють шляхи їх вирішення [7].



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.

© Ключник Альона Володимирівна, 2026

Попри наявні дослідження з аутсорсингу, залишається актуальним удосконалення механізмів формування конкурентних переваг ринку аутсорсингових послуг у контексті змінного середовища.

Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження та обґрунтування процесу формування конкурентних переваг ринку аутсорсингових послуг у контексті змінного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження

Аутсорсинг визначається як форма довгострокової передачі окремих функцій, процесів або їхніх елементів від внутрішньої структури підприємства зовнішнім суб'єктам господарювання. Такі суб'єкти можуть бути пов'язаними з капіталом компанії та незалежними, а їх діяльність здійснюється у різних територіальних межах, включаючи національний і міжнародний рівні. Саме тому зазначена модель ґрунтується на можливості поділу трудових операцій і їх подальшої передачі на підрядних засадах [2].

З огляду на зазначене вище формування конкурентних переваг ринку аутсорсингових послуг безпосередньо пов'язується з гнучкістю організаційних моделей та здатністю швидко адаптуватися до змін середовища. Зокрема, посилення цифровізації економічних процесів зумовлює потребу в оперативному перерозподілі функцій між внутрішніми підрозділами та зовнішніми виконавцями. Відтак досить оптимальним механізмом виступає інтеграція аутсорсингових рішень у стратегічне управління підприємством, що дозволяє мінімізувати транзакційні витрати та підвищити ефективність використання ресурсів.

Залучення аутсорсингових послуг, що надаються висококваліфікованими фахівцями, забезпечує підприємствам суттєві переваги. Передусім підприємство отримує можливість концентрувати ресурси на важливих напрямках діяльності, натомість допоміжні функції передаються зовнішнім виконавцям. Крім того, співпраця з професійними спеціалістами дозволяє скоротити витрати часу та фінансових ресурсів, пов'язаних із підготовкою персоналу. Також періодичне залучення експертів не потребує постійних витрат на оплату праці, що позитивно впливає на структуру витрат підприємства. Водночас використання незалежної експертизи сприяє виявленню проблемних аспектів діяльності та обґрунтуванню ефективних управлінських рішень. У підсумку, зазначене забезпечує підвищення результативності фінансових і управлінських процесів та зростання загальної рентабельності виробництва [4; 5].

Водночас у сучасних умовах особливо гостро постає питання стійких конкурентних позицій аутсорсингових провайдерів. Такі дії пояснюються зростаючою турбулентністю зовнішнього середовища, що вимагає від суб'єктів ринку цінової конкурентоспроможності, а також здатності забезпечувати високу якість, інноваційність та безперервність надання послуг. Тому важливим чинником стає розвиток інтелектуального капіталу та впровадження цифрових інструментів управління взаємодією з клієнтами.

Крім того, є очевидним, що конкурентні переваги на ринку аутсорсингу формуються за рахунок економії витрат, а також через створення доданої вартості для замовника. Зокрема, важливе значення має здатність провайдерів пропонувати комплексні рішення, адаптовані до специфіки бізнес-процесів клієнта. Відтак інтеграція аналітичних підходів, цифрових платформ та інноваційних моделей співпраці дозволяє кардинально підвищити ефективність функціонування окремих підприємств та ринку аутсорсингових послуг загалом.

Таким чином, зазначені положення потребують конкретизації у практичній площині функціонування підприємств. Так, у діяльності компанії Braine Source International [9] аутсорсинг розглядається як інструмент оптимізації бізнес-процесів і зниження витрат, який поступово інтегрується у стратегічне управління підприємством, що є закономірним у сучасних умовах. Відтак підприємства передають окремі функції зовнішнім виконавцям, які володіють спеціалізованою експертизою, що дозволяє раціоналізувати використання ресурсів. Насамперед важливою перевагою виступає економія витрат, яка досягається через скорочення витрат на персонал та інфраструктуру, що є обґрунтованим рішенням для бізнесу. Крім того, доступ до професійних знань і навичок забезпечується шляхом залучення підготовлених фахівців, що також усуває потребу у тривалому навчанні персоналу. У результаті підприємства зосереджують увагу на стратегічно важливих напрямках діяльності, тоді як допоміжні функції виконуються зовнішніми суб'єктами, що підвищує загальну ефективність функціонування.

Тому зауважимо, що формування конкурентних переваг ринку аутсорсингових послуг визначається здатністю суб'єктів господарювання оперативно реагувати на трансформації зовнішнього середовища. Водночас підприємства орієнтуються на інтеграцію аутсорсингових моделей у систему стратегічного управління, що забезпечує узгодженість ресурсних потоків і підвищення ефективності діяльності, що було раніше недостатньо враховано. З огляду на це переваги формуються через скорочення витрат та підвищення якості управлінських рішень і швидкість їх реалізації, що кардинально змінює підходи до конкуренції на ринку.

Крім того, у змінному середовищі здатність аутсорсингових провайдерів забезпечувати безперервність бізнес-процесів і стабільність результатів є пріоритетною. Тому підприємства оцінюють вартісні параметри послуг, а також рівень їх адаптивності до індивідуальних потреб клієнта, що формує нові критерії конкурентоспроможності. Унаслідок цього зростає роль інноваційних технологій та цифрових платформ, які забезпечують ефективну координацію взаємодії між учасниками ринку.

Натомість у практиці діяльності компанії Capital Times [10] аутсорсинг визначається як ефективна стратегія підвищення результативності бізнесу та зниження витрат, що підтверджується відповідними кількісними показниками. Так, використання аутсорсингових послуг дозволяє суттєво скоротити витрати на персонал і утримання інфраструктури, що сприяє оптимізації фінансових ресурсів підприємства. Поряд із цим підвищення ефективності досягається завдяки спеціалізації виконавців, які забезпечують якісніше виконання завдань порівняно з внутрішніми підрозділами, що працюють у полізадачному режимі, що підтверджує доцільність такого підходу.

Водночас у сучасних умовах конкурентні переваги формуються через поєднання гнучкості, швидкості реагування та інноваційності аутсорсингових рішень. Зокрема, провайдери орієнтуються на створення комплексних послуг, що враховують специфіку діяльності клієнтів і забезпечують довгострокову співпрацю. У результаті формується нова модель конкуренції, у межах якої визначальним стає рівень витрат, а також здатність створювати додану вартість для замовника, що трансформує ринок аутсорсингових послуг у напрям підвищення його ефективності та стійкості.

Аутсорсингові компанії здійснюють вагомий вплив на формування стратегії розвитку підприємства, оскільки вони накопичують практичний досвід у процесі взаємодії з різними суб'єктами господарювання, що функціонують у межах однієї галузі. Відтак такі компанії узагальнюють отримані знання та використовують їх для

консультування клієнтів щодо стратегічних напрямів розвитку і фінансового планування, що підвищує якість управлінських рішень. Унаслідок цього застосування аутсорсингових послуг стає привабливим для підприємств, які перебувають на етапі активного зростання і прагнуть розширити свою частку ринку, що підтверджує їх стратегічну доцільність [7, с. 114].

У цьому контексті формування конкурентних переваг на ринку аутсорсингових послуг пов'язується зі здатністю провайдерів нагромаджувати та трансформувати галузевий досвід у прикладні управлінські рішення. Зокрема, підприємства орієнтуються на вибір тих партнерів, які забезпечують виконання функцій, а також створення доданої вартості через експертну підтримку, що посилює їх конкурентні позиції. Відповідно, інтеграція консультаційних та операційних послуг формує нову модель взаємодії, у межах якої аутсорсинг виконує стратегічну функцію, що суттєво змінює традиційні підходи до організації бізнесу.

Пріоритетні засади аутсорсингу полягають у концентрації підприємства на тих видах діяльності, де воно має конкурентні переваги, натомість інші функції передаються зовнішнім виконавцям. За таких обставин делегування здійснюється за умови, що зовнішні організації можуть виконувати відповідні завдання ефективніше та з меншими витратами, що також підвищує загальну продуктивність системи управління. Зазначені принципи узгоджуються із сучасними управлінськими концепціями, які передбачають впровадження процесного підходу, орієнтацію на міжнародні стандарти якості та безперервне вдосконалення бізнес-процесів, що відповідає сучасним вимогам [6, с. 110].

Відтак формується розуміння, що конкурентні переваги виникають через оптимізацію витрат та підвищення адаптивності бізнес-моделей. Так, підприємства отримують можливість швидко змінювати структуру процесів залежно від умов ринку, що забезпечує гнучкість функціонування. Унаслідок цього зростає значення партнерських відносин між замовником і провайдером, які базуються на довірі, прозорості та взаємній відповідальності.

Аутсорсингові компанії здатні впливати на формування стратегії розвитку підприємства, оскільки вони накопичують практичний досвід у процесі надання послуг різним суб'єктам господарювання, що функціонують у споріднених галузях. Отже, такий досвід використовується для консультування клієнтів щодо стратегічних напрямів розвитку та фінансового планування, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень. У результаті використання аутсорсингових послуг стає привабливим для підприємств, які перебувають на етапі активного зростання та розширення ринкових позицій. Водночас вибір провайдера потребує ретельного аналізу його досвіду та ділової репутації, оскільки стабільність співпраці залежить від якості наданих послуг, що є визначальним чинником. Складність взаємодії також посилюється необхідністю співпраці з кількома постачальниками, кожен з яких спеціалізується на окремих функціях, що також потребує додаткової координації та ресурсів [6, с. 114].

Крім того, у змінному середовищі значущою є якість управління взаємовідносинами між замовниками та кількома аутсорсинговими провайдерами. Унаслідок цього підприємства формують інтегровані моделі координації, що дозволяють узгоджувати різні напрями послуг і мінімізувати транзакційні витрати, що особливо гостро посилює ефективність взаємодії. Відтак конкурентні переваги формуються через здатність забезпечити функціональне виконання завдань та системну узгодженість бізнес-процесів.

Конкурентне середовище ринку аутсорсингових послуг характеризується помірним рівнем концентрації, оскільки провідні компанії контролюють значну частку глобального доходу, що формує основу галузевої структури. Водночас зберігаються можливості для розвитку регіональних спеціалізованих провайдерів і нових цифрових гравців, які поступово посилюють свої позиції, що є закономірним процесом трансформації ринку. Провідні компанії, зокрема, здійснюють активну політику злиттів і поглинань з метою розширення технологічних компетенцій у сферах хмарних рішень і обробки даних, що підвищує їх конкурентоспроможність. Відтак технологічні можливості стають важливим чинником конкуренції, оскільки впровадження інновацій дозволяє одночасно знижувати витрати та підвищувати якість послуг [11].

Статистичні показники розвитку ринку аутсорсингу бізнес-процесів підтверджують його динамічне зростання. Так, до кінця 2025 року обсяг галузі досяг значного рівня, що свідчить про підвищення попиту на відповідні послуги. Прогнозується подальше зростання ринку зі стабільними темпами, що безумовно формує передумови для розширення діяльності провайдерів. У структурі доходів найбільшу частку займає аутсорсинг обслуговування клієнтів, також вагомими сегментами залишаються фінанси, бухгалтерський облік і управління персоналом [12].

Натомість український ринок аутсорсингових послуг характеризується значним потенціалом розвитку, що зумовлюється наявністю кваліфікованих трудових ресурсів і сформованих компетенцій у сфері ІТ та бізнес-процесів. Унаслідок цього використання аутсорсингу сприяє зниженню рівня безробіття та стримуванню трудової міграції, оскільки створює додаткові можливості зайнятості всередині країни. Водночас високий рівень якості українських ІТ-послуг забезпечує передумови для зростання національної економіки за наявності сприятливого інституційного середовища, що підтверджує доцільність підтримки галузі. Крім того, застосування аутсорсингу дозволяє скорочувати витрати у виробничій, збутовій і логістичній діяльності, що підвищує ефективність функціонування підприємств. Передача частини функцій зовнішнім виконавцям зменшує навантаження на управлінський персонал і дозволяє зосередитися на важливих завданнях розвитку бізнесу, що безперечно позитивно впливає на організаційні процеси [8, с. 49].

До використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств слід підходити зважено та системно. Необхідно враховувати позитивні ефекти та потенційні ризики, що виникають у процесі впровадження відповідних рішень, що підкреслює важливість комплексного аналізу. Водночас оцінювання ефективності аутсорсингу має здійснюватися у короткостроковій та довгостроковій перспективі, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень [1, с. 29].

Слід зазначити, що використання аутсорсингу персоналу дозволяє вдосконалювати організаційні процеси та підвищувати продуктивність праці, що підтверджує його практичну значущість. Проте аутсорсинг не є універсальним рішенням для всіх завдань, оскільки окремі функції потребують збереження у межах підприємства, що обмежує сферу його застосування. У зв'язку з цим будь-яка бізнес-стратегія повинна враховувати потенційні ризики та можливі ускладнення, що виникають у процесі реалізації аутсорсингових моделей [3, с. 38].

Водночас у сучасних умовах розвиток аутсорсингу визначається поєднанням інноваційності та стратегічної гнучкості. Наведене означає, що підприємства повинні адаптувати свої бізнес-моделі відповідно до змін зовнішнього середовища. У результаті формуються нові інструменти до управління, які передбачають інтеграцію аутсорсингових

рішень у загальну систему стратегічного розвитку, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, у результаті проведеного дослідження встановлено, що формування конкурентних переваг ринку аутсорсингових послуг відбувається під впливом змінного середовища. З огляду на це визначальними стають гнучкість організаційних моделей та цифровізація бізнес-процесів. Водночас важливу роль відіграє інтеграція аутсорсингу у систему стратегічного управління підприємствами. Унаслідок цього забезпечується підвищення ефективності функціонування та узгодженість ресурсних потоків. Важливими чинниками конкурентоспроможності виступають оптимізація витрат і створення доданої вартості для замовника. Відтак використання спеціалізованої експертизи сприяє підвищенню якості управлінських рішень. Водночас у сучасних умовах важливими є інноваційність і безперервність надання послуг. У зв'язку з цим зростає роль інтелектуального капіталу аутсорсингових провайдерів, унаслідок чого практичне застосування аутсорсингових моделей забезпечує раціоналізацію використання ресурсів. А отже, підприємства концентруються на стратегічно важливих напрямках діяльності.

Література

1. Мірошніченко О.В., Мірошніченко А.В., Черкасова С.О., Каторська І.В. Аутсорсинг як один із перспективних напрямків функціонування підприємств в Україні. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2022. № 1. С. 22-30. DOI: <http://doi.org/10.21272/1817-9215.2022.1-2>.
2. Когут М. Використання аутсорсингу в діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-57>.
3. Гутарева Ю.В., Гаврилова К.І. Застосування міжнародного аутсорсингу як інноваційного інструменту в управлінні підприємством. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*. 2021. № 2(16). С. 34-39. DOI: <http://doi.org/10.15276/EJ.02.2021.4>.
4. Михайленко О.Г., Пашенко О.В. Тенденції розвитку аутсорсингових послуг України на світовому ринку. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.35>.
5. Sadchenko O., Lagodienko V., Novykova I., Feshchenko O., Ruzhynska N., Bogdanov O. Marketing Tools in Stimulating Innovative Activity of Enterprises. *International Journal of Management*. 2020. № 11 (6). P. 241-251. URL: <http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=6>. DOI: <https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.023>.
6. Мрочко Н.Т. Світовий досвід управління аутсорсинговими бізнес-організаціями. *Економіка і організація управління*. 2025. № 4(60). С. 106-115. DOI: <http://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.10>.
7. Дубина М.В., Ринжук Д.Я. Роль аутсорсингових компаній у формуванні конкурентних переваг суб'єктів господарювання у сфері послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 22. С. 109-118. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.109>.
8. Качан Я.В., Кравченко П.М. Проблеми використання аутсорсингових послуг в Україні та шляхи їх вирішення. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34(73) №1. С. 46-50. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/09>.
9. Переваги аутсорсингу для бізнесу. URL: <https://brain-source.com.ua/bez-rubriki/perevagi-outsorsingu-dlya-biznesu/>.
10. Переваги аутсорсингу: збільшення ефективності та зменшення витрат. 2023. URL: <https://www.capital-times.com/2023/04/13/perevagi-outsorsingu/>.
11. Outsourcing Services Market Size & Share Analysis - Growth Trends and Forecast (2026-2031). URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/outsourcing-services-market>.
12. Outsourcing Statistics in 2025: Key Trends & Forecasts. 2025. URL: <https://doit.software/blog/outsourcing-statistics#screen1>.

References

1. Miroschnychenko, O.V., Myroshnychenko, A.V., Cherkasova, S.O., Kators'ka, I.V. (2022). «Outsourcing as one of the promising directions of enterprise functioning in Ukraine». *Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika*. № 1. pp. 22-30. DOI: <http://doi.org/10.21272/1817-9215.2022.1-2>.
2. Kohut, M. (2023). «The use of outsourcing in the activities of the enterprise». *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-57>.
3. Hutareva, Yu.V., Havrylova, K.I. (2021). «The use of international outsourcing as an innovative tool in enterprise management». *Economic Journal Odessa Polytechnic University*. № 2(16). pp. 34-39. DOI: <http://doi.org/10.15276/EJ.02.2021.4>.
4. Mykhajlenko, O.H., Paschenko, O.V. (2025). «Trends in the development of outsourcing services of Ukraine in the world market». *Efektivna ekonomika*. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.35>.
5. Sadchenko, O., Lagodienko, V., Novykova, I., Feshchenko, O., Ruzhynska, N., Bogdanov, O. (2020). «Marketing Tools in Stimulating Innovative Activity of Enterprises». *International Journal of Management*. № 11 (6). pp. 241-251. Available at: <http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=6>. DOI: <https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.023>.
6. Mrochko, N.T. (2025). «World experience in managing outsourcing business organizations». *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. № 4(60). pp. 106-115. DOI: <http://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.10>.
7. Dubyna, M.V., Rynzhuk, D.Ya. (2025). «The role of outsourcing companies in the formation of competitive advantages of business entities in the service sector». *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 22. pp. 109-118. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.109>.
8. Kachan, Ya.V., Kravchenko, P.M. (2023). «Problems of using outsourcing services in Ukraine and ways to solve them». *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. Vol. 34(73) №1. pp. 46-50. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/09>.
9. Perevahy outsorsynhu dlia biznesu. [Benefits of Outsourcing for Business]. Available at: <https://brain-source.com.ua/bez-rubriki/perevagi-outsorsingu-dlya-biznesu/>.
10. Perevahy outsorsynhu: zbil'shennia efektyvnosti ta zmeshennia vytrat. (2023). [Benefits of Outsourcing: Increased Efficiency and Reduced Costs]. Available at: <https://www.capital-times.com/2023/04/13/perevagi-outsorsingu/>.
11. Outsourcing Services Market Size & Share Analysis - Growth Trends and Forecast (2026-2031). Available at: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/outsourcing-services-market>.
12. Outsourcing Statistics in 2025: Key Trends & Forecasts. Available at: <https://doit.software/blog/outsourcing-statistics#screen1>.

Стаття надійшла до редакції / Received 05.02.2026
Опубліковано / Published 25.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 18.02.2026