

Отримано 03.07.2026 Рецензовано 06.08.2026 Прийнято 30.09.2026 Опубліковано 05.10.2026

УДК 334.716:005.52:004.78]:658.15

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.4.2

МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ ІТ-АУТСОРСИНГУ

БУДЯКОВ ГЛІБ ВЛАДИСЛАВОВИЧ

аспірант кафедри економіки,

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0009-0005-2313-6079>

budiakov.hv@knutd.edu.ua

ЗАРІЦЬКА НАДІЯ МИКОЛАЇВНА

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки,

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-7139-4727>

znn@knutd.edu.ua

Анотація. Стаття присвячена дослідженню теоретичних і методичних підходів до оцінювання економічної ефективності діяльності підприємств із використанням ІТ-аутсорсингу. Актуальність дослідження зумовлена активним розвитком зовнішньоекономічної діяльності вітчизняного сектору ІТ-аутсорсингу, частка якого станом на перше півріччя 2026 року становила 39,4% загального експорту послуг України. Метою статті є дослідження сучасного стану розвитку ІТ-аутсорсингу у зовнішньоекономічній діяльності України, систематизація методик оцінювання економічної ефективності діяльності підприємств із використанням ІТ-аутсорсингу та розроблення інтегральної багатокритеріальної моделі оцінювання ефективності ІТ-аутсорсингу. Для досягнення поставленої мети узагальнено динаміку експорту ІТ-послуг України за період із травня 2025 року по травень 2026 року. Проаналізовано структуру експорту ІТ-послуг за десятима найбільшими країнами-партнерами України у травні 2026 року, серед яких США, Велика Британія, Мальта, Кіпр, Польща, Швейцарія, Естонія, Об'єднані Арабські Емірати, Ізраїль та Німеччина. Також проілюстровано динаміку експорту українських ІТ-послуг за січень-травень 2026 року. У статті здійснено огляд праць іноземних та українських науковців щодо впливу аутсорсингу на ефективність і конкурентоспроможність підприємств. Узагальнено та систематизовано основні підходи до оцінювання ефективності використання аутсорсингу, запропоновані вітчизняними науковцями. Визначено переваги та недоліки методів оцінки аутсорсингу, запропонованих науковцями. Запропоновано авторську інтегральну багатокритеріальну методику оцінювання ефективності ІТ-аутсорсингу та структуру показників для розрахунку інтегрального індексу ефективності, який враховує фінансову, виробничу, ресурсну, інноваційну, операційну, організаційну, управлінську, нефінансову, соціальну та якісну складові діяльності підприємства. Обґрунтовано, що запропонована методика дає змогу комплексно оцінювати результати використання ІТ-аутсорсингу, враховуючи не лише економічні показники, а й стратегічні, організаційні та якісні аспекти функціонування підприємства. Систематизовано чинники впливу використання ІТ-аутсорсингу на економічну ефективність діяльності підприємства, які об'єднано у фінансово-економічні, технологічні, організаційно-управлінські, кадрові, ризикові, ринкові, комунікаційні та зовнішні групи. Встановлено, що використання ІТ-аутсорсингу сприяє оптимізації витрат, удосконаленню

бізнес-процесів, підвищенню продуктивності праці, розвитку цифрової трансформації та зміцненню конкурентних переваг підприємств. Зроблено висновок, що розвиток ІТ-аутсорсингу є одним із перспективних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності України, який позитивно впливає на зростання експорту ІТ-послуг, розвиток ринку праці, підвищення міжнародної конкурентоспроможності національної економіки та інтеграцію України в європейський економічний простір.

Ключові слова: ІТ-послуги; ІТ-аутсорсинг; цифрова економіка; цифровізація; цифрова трансформація; цифрові зрушення; штучний інтелект; фінансова стійкість; нефінансова звітність; зовнішньоекономічна діяльність.

METHODOLOGY FOR EVALUATING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF A COMPANY'S OPERATIONS USING IT OUTSOURCING

BUDIAKOV HLIB

PhD student in Economics, Department of Economics,
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0005-2313-6079>

budiakov.hv@knutd.edu.ua

ZARITSKA NADIYA

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics,
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-7139-4727>

znn@knutd.edu.ua

Abstract. This article examines theoretical and methodological approaches to assessing the economic efficiency of enterprises that utilize IT outsourcing. The relevance of this study stems from the active development of foreign economic activity in Ukraine's IT outsourcing sector, which accounted for 39.4% of Ukraine's total service exports as of the first half of 2026. The purpose of this article is to examine the current state of IT outsourcing in Ukraine's foreign economic activity and to develop a methodology for assessing the economic efficiency of enterprises that utilize IT outsourcing. To achieve this objective, the dynamics of Ukraine's IT services exports from May 2025 to May 2026 were analyzed. The structure of IT service exports to Ukraine's ten largest partner countries in May 2026 is analyzed, including the United States, the United Kingdom, Malta, Cyprus, Poland, Switzerland, Estonia, the United Arab Emirates, Israel, and Germany. The dynamics of Ukrainian IT service exports for January–May 2026 are also illustrated. The article reviews the works of foreign and Ukrainian scholars on the impact of outsourcing on the efficiency and competitiveness of enterprises. The main approaches to evaluating the effectiveness of outsourcing, as proposed by Ukrainian researchers, are summarized and systematized. The advantages and disadvantages of the outsourcing evaluation methods proposed by researchers are identified. This paper proposes an original, integrated, multi-criteria methodology for evaluating the effectiveness of IT outsourcing, as well as a framework of indicators for calculating a comprehensive effectiveness index that takes into account the financial, production, resource, innovation, operational, organizational, managerial, non-financial, social, and qualitative components of a company's operations. It is demonstrated that the proposed methodology enables a comprehensive assessment of IT outsourcing outcomes, taking into account not only economic indicators but also strategic, organizational, and qualitative aspects of the enterprise's operations. The factors influencing the impact of IT outsourcing on the economic efficiency of a company's operations have been systematized and grouped into the following categories: financial and

economic, technological, organizational and managerial, human resources, risk, market, communication, and external. It has been established that IT outsourcing contributes to cost optimization, improved business processes, increased labor productivity, the advancement of digital transformation, and the strengthening of enterprises' competitive advantages. It is concluded that the development of IT outsourcing is one of the promising areas for the development of Ukraine's foreign economic activity, which positively influences the growth of IT service exports, the development of the labor market, the enhancement of the national economy's international competitiveness, and Ukraine's integration into the European economic space.

Keywords: IT services; IT outsourcing; digital economy; digitization; digital transformation; digital advancements; artificial intelligence; financial stability; non-financial reporting; foreign economic activity.

Постановка проблеми. Створення умов для забезпечення економічно ефективної діяльності підприємств є одним із ключових завдань національної економіки, безпосередньо пов'язаних з оптимізацією бізнес-процесів, підвищенням продуктивності праці та зміцненням конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Саме підприємства формують дохідну частину державного та місцевих бюджетів, забезпечують населення якісними товарами й послугами, створюють робочі місця та сприяють соціально-економічному розвитку країни. Ефективне функціонування підприємств є важливою передумовою забезпечення стійкого економічного зростання та підвищення міжнародної конкурентоспроможності національної економіки.

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств значною мірою залежить від рівня їх конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсів та здатності оперативно адаптуватися до змін у міжнародному бізнес-середовищі. За сучасних умов цифрової трансформації одним із найбільш результативних інструментів підвищення економічної ефективності діяльності підприємств стає використання ІТ-аутсорсингу, який дає змогу оптимізувати витрати, підвищити якість інформаційно-технологічного забезпечення, прискорити цифровізацію бізнес-процесів і зосередити ресурси на досягненні стратегічних цілей підприємства.

ІТ-аутсорсинг набув широкого поширення серед підприємств різних галузей економіки завдяки можливості залучення висококваліфікованих фахівців, використанню сучасних цифрових технологій, скороченню операційних витрат і підвищенню гнучкості управління. Водночас оцінювання економічної ефективності використання ІТ-аутсорсингу залишається дискусійним питанням, оскільки більшість існуючих методичних підходів орієнтована переважно на аналіз окремих фінансових показників й не враховує комплексного впливу ІТ-аутсорсингу на виробничі, організаційні, інноваційні, соціальні та стратегічні результати діяльності підприємства.

Саме тому виникає потреба у розробленні комплексної методики оцінювання економічної ефективності діяльності підприємств на засадах використання ІТ-аутсорсингу, яка забезпечить інтегральне оцінювання результативності його застосування з урахуванням фінансових, виробничих, ресурсних, організаційно-управлінських, інноваційних та якісних показників діяльності підприємства.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Дослідженню впливу аутсорсингу на економічну ефективність, конкурентоспроможність та результативність діяльності підприємств присвячено значну кількість праць зарубіжних і вітчизняних науковців. Різноманітність наукових підходів доводить, що питання комплексного оцінювання економічної ефективності використання ІТ-аутсорсингу залишається актуальним і потребує подальшого розвитку.

Серед зарубіжних дослідників S. Lahiri, A. Karna, S.C. Kalubandi та S. Edacherian (2022) за допомогою аналізу емпіричних досліджень довели, що делегування непрофільних функцій підприємств на засадах аутсорсингу суттєво підвищує ефективність їхньої діяльності [9].

Е. Rangaswamy, N. Nawaz, R. Siangko та А. Meero (2025) дослідили вплив ІТ-аутсорсингу на малі та середні підприємства (МСП), зокрема здійснили оцінку операційних витрат і доходу від продажів. Отримані результати підтвердили позитивний вплив використання ІТ-аутсорсингу на економічні результати діяльності підприємств [20].

А. Jain (2025) зазначає, що теорія транзакційних витрат (Transaction Cost Economics, TCE) є одним із найпоширеніших теоретичних підходів до обґрунтування рішень щодо аутсорсингу. Водночас автор наголошує на неоднозначності емпіричних результатів її застосування та доводить, що підприємства передають на аутсорсинг або залишають у власному виконанні ті бізнес-процеси, які найбільшою мірою впливають на формування їхніх конкурентних переваг [6].

S. Nas, O. Cengiz та O. Demir (2026) під час дослідження масштабів міжнародного аутсорсингу в Китаї та Індії дійшли висновку, що в умовах економічної нестабільності надмірна залежність підприємств від зовнішніх виконавців може підвищувати вразливість виробничих процесів і створювати додаткові операційні ризики [14].

М. Gambal, А. Asatiani та J. Kotlarsky (2021) обґрунтували, що сучасна конкуренція на ринку ІТ-аутсорсингу та аутсорсингу бізнес-процесів дедалі більше базується не лише на економії витрат, а й на здатності постачальників створювати стратегічну цінність для своїх клієнтів [5].

М.Т. Rao (2004) дослідив чинники, що впливають на ефективність міжнародного ІТ-аутсорсингу, та запропонував комплекс практичних рекомендацій щодо організації співпраці із закордонними постачальниками інформаційних технологій [21].

М. Fera, F. Fruggiero, А. Lambiase, R. Macchiaroli та S. Miranda (2017) розробили моделі системної динаміки, які призначені для оцінювання впливу різних моделей організації ланцюгів постачання на конкурентоспроможність підприємств [4].

Вагомий внесок у розвиток методичних підходів до оцінювання ефективності аутсорсингу зробили й українські науковці.

Так, П.Г. Перерва та С.М. Назаренко (2021) систематизували існуючі підходи до оцінювання ефективності використання ІТ-аутсорсингу у виробничо-комерційній діяльності підприємств та запропонували методичні рекомендації щодо визначення результативності його впровадження та напрямів подальшого розвитку [16].

М.Д. Ведерніков, Н.П. Базалійська та Л.В. Волянська-Савчук (2022) запропонували підхід до визначення економічного ефекту використання аутсорсингу шляхом розрахунку відповідного показника ефективності [23].

О.В. Мірошніченко, С.О. Черкасова та І.В. Каторська (2022) визначили аутсорсинг як один із перспективних напрямків функціонування підприємств в Україні [12].

М.В. Когут (2023) дослідила вплив аутсорсингу на ефективність діяльності підприємств у сучасному бізнес-середовищі. У дослідженні здійснено комплексну оцінку ключових переваг і ризиків упровадження стратегій аутсорсингу крізь призму векторів — від фінансового та оперативного до управлінського й стратегічного. Автор окреслила, що аутсорсинг є каталізатором формування конкурентних переваг підприємства не лише завдяки оптимізації витрат, а й стимулюванню інноваційних процесів [8].

В.А. Фалович, Л.Я. Якимішин та С.Б. Семенюк (2024) розробили класифікацію бізнес-процесів залежно від їхньої значущості для підприємств та схему процесу ухвалення рішення щодо аутсорсингу [3].

Ю.І. Пилипенко, С.М. Шагоян та А.І. Душенько (2025) при визначенні поняття «аутсорсинг» розкрили сутність через систему економічних відносин суб'єктів

господарювання, які формуються під впливом суспільного поділу праці, обумовленого поглибленням спеціалізації та кооперації. Окрім цього, змістом такої взаємодії є делегування конкретних функцій чи бізнес-процесів на користь сторонньої компанії, яка спеціалізується на цьому виді діяльності. Автори наголосили, що важливою умовою функціонування зазначеного механізму є його нормативно-правове регулювання та оформлення відповідного контракту. Науковці дійшли висновку, що для підприємства результат аутсорсингу полягає у оптимізації процесів та підвищенні економічної ефективності діяльності [19].

Т.С. Чернуха (2025) підкреслила роль аутсорсингу для сучасних підприємств як одного з ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності, який забезпечує концентрацію внутрішніх ресурсів на ключових і стратегічних напрямках розвитку, мінімізацію операційних витрат і підвищення ефективності бізнес-процесів. В умовах глобалізаційних процесів та розвитку міжнародного ринку актуальність аутсорсингу суттєво зростає, оскільки аутсорсингові послуги виступають інструментом входження підприємств у міжнародні мережеві структури горизонтального типу, в яких драйверами розвитку є сучасні технології управління та стратегічне партнерство із зовнішніми виконавцями [2].

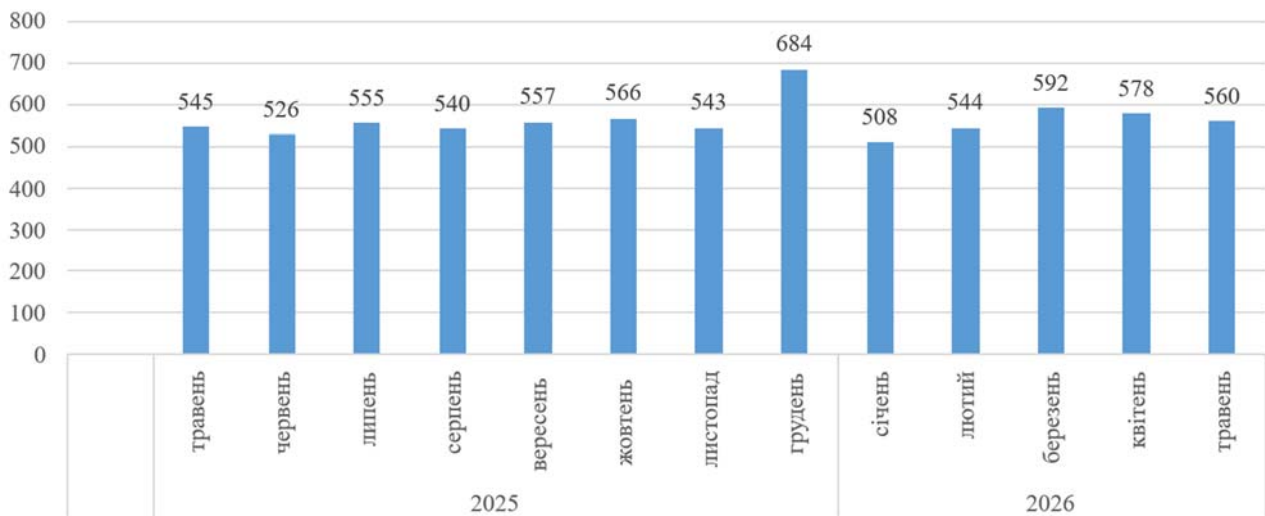
О.С. Прокопишин (2025) дослідила процес трансформації аутсорсингу з інструменту операційного управління підприємством у стратегічний ресурс управління. Автор запропонувала нову концепцію трансформації відносин та визначила особливості реінжинірингу бізнес-процесів у сучасних високотехнологічних можливостях цифрового аутсорсингу [18].

А.В. Ключник (2026) здійснила обґрунтування управлінського підходу до оптимізації бізнес-процесів аутсорсингу в умовах трансформації сучасного бізнес-середовища, що характеризується підвищенням вимог до ефективності управління та раціонального використання ресурсів підприємства. Автором доведено, що ефективність аутсорсингу залежить від обґрунтованості вибору процесів для передачі, рівня їхньої стратегічної значущості та здатності підприємства забезпечувати рівновагу між економічною доцільністю та стратегічною орієнтацією [7].

Проведений аналіз наукових праць свідчить, що наявні методичні підходи переважно орієнтовані на оцінювання окремих фінансових або організаційних аспектів використання аутсорсингу. Водночас комплексне оцінювання економічної ефективності ІТ-аутсорсингу, яке одночасно враховує фінансові, виробничі, інноваційні, організаційно-управлінські, соціальні та якісні характеристики діяльності підприємства, потребує подальшого методичного розвитку, що й зумовлює актуальність цього дослідження.

Матеріали та методи. Методологічною основою дослідження є поєднання системного та комплексного підходів, а також сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання: аналізу і синтезу, структурного та системного аналізу, економічного та статистичного аналізу, які забезпечують комплексний аналіз методики оцінки економічної ефективності діяльності підприємств із використанням ІТ-аутсорсингу.

Результати та обговорення. Станом на травень 2026 р. частка експорту ІТ-послуг в структурі загального експорту України складає 39,4%, рік тому – 42,1%. Тобто, падіння склало 2,7 в.п. У травні 2026 року експорт ІТ-послуг України становив 560 млн дол. Це на 18 млн дол., або на 3,1%, менше, ніж у квітні, коли показник сягав 578 млн дол. Про це свідчать дані НБУ, наведені Lviv IT Cluster. Водночас у річному вимірі українські ІТ-компанії показали зростання. У травні 2025 року експорт ІТ-послуг становив 545 млн дол., тож за рік показник збільшився на 15 млн дол., або на 2,8% (LVIV IT CLUSTER) [10].

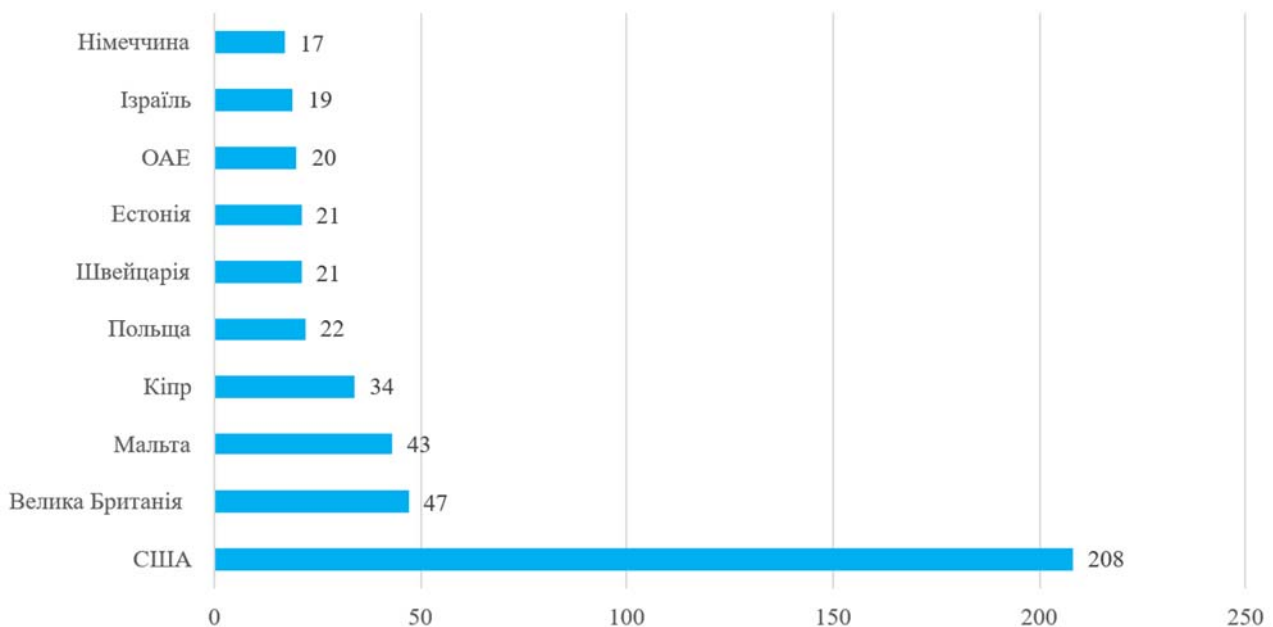


Джерело: розроблено авторами на основі досліджень (LVIV IT CLUSTER) [10].

Рис. 1. Динаміка обсягу експорту ІТ-послуг України за травень 2025 р. – травень 2026 р., млн дол. США

Попри місячне зниження, ІТ залишається одним із головних експортних напрямів української економіки. Рік тому вона була вищою – 42,1% (LVIV IT CLUSTER) [10].

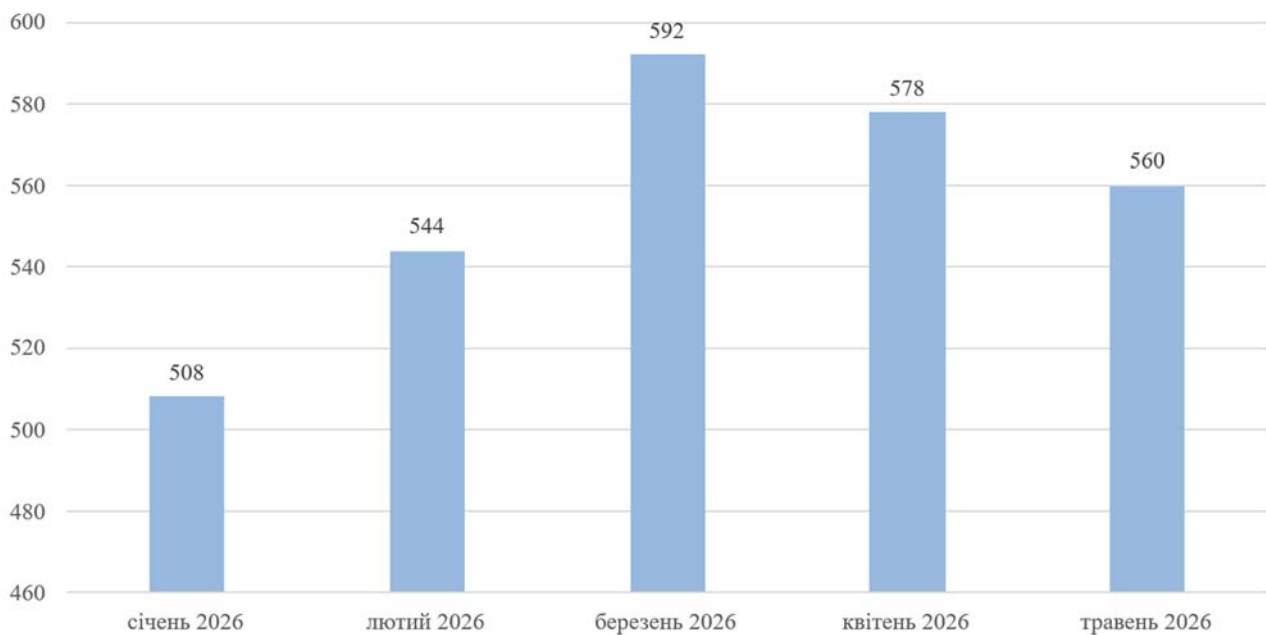
Основним ринком для українських ІТ-послуг залишаються США. У травні експорт у цьому напрямі становив 208 млн дол. До десятки найбільших партнерів також увійшли: Велика Британія, Мальта, Кіпр, Польща, Швейцарія, Естонія, ОАЕ, Ізраїль, Німеччина (рис. 2).



Джерело: розроблено авторами на основі досліджень (LVIV IT CLUSTER) [10].

Рис. 2. 10 найбільших країн-партнерів українських ІТ-послуг у травні 2026 р., млн дол. США

Аналіз структури експорту ІТ-послуг визначає, що вітчизняний ІТ-сектор зорієнтований на розвинені ринки з високим попитом на аутсорсинг, інженерні команди, дослідження та розробки та продуктові послуги.



Джерело: розроблено авторами на основі досліджень (LVIV IT CLUSTER) [10].

**Рис. 3. Динаміка експорту українських ІТ-послуг за січень-травень 2026 р.,
млн дол. США**

Обсяг експорту ІТ-послуг за січень–травень 2026 р. досяг 2,782 млрд дол. США. В порівнянні з аналогічним періодом 2025 р. становив 2,684 млрд дол. США, відповідно, річний приріст – 98 млн дол. США (3,7%) (MINFIN) [11].

Проведений аналіз статистичних даних свідчить, що ІТ-послуги залишаються одним із ключових напрямів українського експорту послуг. Незважаючи на коливання окремих місячних показників, галузь продовжує демонструвати високий рівень адаптивності до зовнішніх економічних викликів і забезпечує вагомий внесок у формування валютних надходжень країни.

Динаміка експорту ІТ-послуг упродовж досліджуваного періоду травень 2025 р. – травень 2026 р. свідчить про нерівномірний характер змін. Протягом окремих місяців спостерігалось зниження обсягів експорту, однак у річному вимірі галузь зберігає позитивну тенденцію розвитку. Це підтверджує стійкість українських ІТ-компаній та їхню здатність підтримувати конкурентні позиції на міжнародному ринку навіть за умов нестабільного економічного середовища внаслідок військового вторгнення та воєнного стану.

Аналіз географічної структури експорту показує, що найбільший попит на українські ІТ-послуги формується на ринках економічно розвинених держав. Провідні позиції займають Сполучені Штати Америки, країни Європи також залишаються важливими торговельними партнерами. Така структура експорту свідчить про високий рівень інтеграції української ІТ-галузі у світовий економічний простір та підтверджує конкурентоспроможність українських компаній у сфері інформаційних технологій.

Отримані результати дозволяють зробити висновки, що розвиток ІТ-аутсорсингу має не лише галузеве, а й макроекономічне значення. Зростання експорту ІТ-послуг позитивно впливає на валютні надходження, сприяє розвитку високотехнологічного сектору економіки, створенню робочих місць, зміцненню міжнародної економічної співпраці України та розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Серед основних макроекономічних чинників, що впливають на розвиток ринку аутсорсингу бізнес-процесів, є глобалізація, конкуренція і розвиток технологій. Глобалізація

привела до аутсорсингу бізнес-процесів у країни з нижчою вартістю робочої сили (Ю.І. Пилипенко, С.М. Шагоян та А.І. Душенько, 2025) [19].

Разом із тим, сучасний етап розвитку ІТ-аутсорсингу характеризується зміною підходів до його використання. Основною мотивацією передачі функцій зовнішнім виконавцям було скорочення витрат. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають стратегічні чинники: доступ до сучасних технологій, підвищення швидкості цифрової трансформації, залучення висококваліфікованих фахівців, кібербезпека та підвищення гнучкості бізнес-процесів.

Аутсорсинг, як концепція управління, передбачає виокремлення окремих функцій на окремій ланці ланцюга поставок та передачу їх виконання зовнішнім постачальникам послуг, які завдяки своїй спеціалізації, а також масштабу виробництва можуть бути більш економічно вигідним і ефективним рішенням для підприємства (В.А. Фалович, Л.Я. Якимішин та С.Б. Семенюк, 2024) [3].

Управлінський підхід до оптимізації бізнес-процесів аутсорсингу має базуватися на стратегічній узгодженості, цифровій трансформації та комплексному контролю результативності, що у сукупності формує передумови для стійкого розвитку підприємств у динамічному середовищі. Для підвищення економічної ефективності діяльності підприємства на засадах ІТ-аутсорсингу потрібно здійснювати оцінку ефективності використання аутсорсингу з урахуванням його впливу на стратегічні цілі організації (А.В. Ключник, 2026) [7].

Основні підходи до оцінювання ефективності використання аутсорсингу, запропоновані вітчизняними науковцями, систематизовано у табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до оцінювання ефективності аутсорсингу

Автори (роки)	Підхід	Характеристика	Методика оцінки
Г.О. Партин, О.В. Дідух (2014) [15]	Витратна ефективність	Розрахунок витратної ефективності аутсорсингу	$Ve = \sum_{i=1}^n Vbi - \sum_{i=1}^n Vfi - Vvz - R$ де Ve – витратна економія аутсорсингової діяльності, грн.; Vbi – витрати на здійснення i-ї функції до використання аутсорсингу, грн.; Vfi – витрати на здійснення i-ї функції аутсорсером, грн.; Vvz – витрати на організацію проведення підприємством-замовником заходів щодо реалізації аутсорсингової діяльності, грн.; R – очікуваний обсяг збитків підприємства-замовника внаслідок виникнення ризиків співпраці з аутсорсером, грн.
П.Г. Перерва, С.М. Назаренко (2021) [16]	Беззбитковість	Визначення критичної межі (верхній поріг беззбитковості ІТ-аутсорсингу)	$UP_{\text{аут}} + V_{\text{аут}} N_{\text{аут}}^{\text{крит}} = UP_{\text{вс}} + V_{\text{вс}} N_{\text{аут}}^{\text{крит}}$ де $UP_{\text{аут}}$, $UP_{\text{вс}}$ – постійні витрати підприємства на виконання ІТ-функції (ІТ-операції, ІТ-послуги), відповідно, власними силами та з використанням послуг аутсорсера; $V_{\text{аут}}$, $V_{\text{вс}}$ – змінні витрати підприємства на виконання ІТ-функції (ІТ-операції, ІТ-послуги), відповідно, власними силами та з використанням послуг аутсорсера.
Х.С. Столярук, Д.Ю. Давидова (2020) [22]	Витрати на аутсорсинг одного працівника	Загальні витрати на аутсорсинг одного працівника	$S_p = S_i + S_k = K_p * S_m * K_m + P_r * K_p * S_m K_m^2$ де S_p – загальні витрати на аутсорсинг одного співробітника;

Продовження табл. 1

Автори (роки)	Підхід	Характеристика	Методика оцінки
			S_i – сума витрат на заробітну плату спеціаліста, взятого за договором аутсорсингу; S_k – витрати на винагороду аутсорсинговій компанії; K_p – підвищувальний коефіцієнт зарплати аутсорсингового співробітника (від 1,5 до 2,5); S_m – середньоринкове значення місячної зарплати відповідної категорії спеціалістів; K_m – кількість місяців аутсорсингу співробітників; P_r – відсоток від зарплати для розрахунку з аутсорсинговою компанією (від 20% до 35%).
М.Д. Ведерніков, Н.П. Базальська, Л.В. Волянська-Савчук (2022) [23]	Економічний ефект	Розрахунок показника ефективності	витрати на власне виробництво витрати на замовлення послуги у аутсорсера
Т.В. Ясінська, І.С. Процик (2019) [24]	Рівень економічної ефективності застосування аутсорсингу	Порівняння отриманого ефекту у вигляді зміни фінансового результату від звичайної діяльності підприємства та понесених затрат аутсорсингової співпраці	$E = \frac{\Delta Ef}{C} * K_1 * K_2 * ... K_n$ де E – рівень економічної ефективності аутсорсингу, коеф., ΔEf – зміна фінансового результату від звичайної діяльності підприємства-замовника за аналізований період, спричинена прямими результатами його участі в аутсорсинговому співробітництві, гр. од., C – витрати підприємства-замовника на налагодження, підтримання та розвиток аутсорсингової співпраці зі стороннім виконавцем бізнес-процесів за аналізований період, гр. од., $K_1 * K_2 * ... K_n$ – коригувальні коефіцієнти для оцінювання супутніх результатів аутсорсингу, коеф. n – кількість оцінюваних супутніх результатів аутсорсингу, од.
О.І. Микало (2010) [13]	Матричний метод аналізу	Розрахунок інтегрального показника для кожного із комплексних критеріїв	$I_{\text{можл}} = \sum_{i=1}^{10} F_i w_j, I_{\text{загр}} = \sum_{i=1}^{10} F_k w_l$ де F_i – величина показника можливостей, w_j – ваговий коефіцієнт показника, $\sum_{i=1}^{10} F_i w_j = 1$, F_k – значення показника загроз, w_l – ваговий коефіцієнт показника, $\sum_{i=1}^{10} F_k w_l = 1$.

Джерело: розроблено авторами на основі досліджень [13, 15, 16, 22–24].

Г.О. Партин та О.В. Дідух (2014) зазначили, що для комплексного оцінювання економічної ефективності аутсорсингової діяльності необхідно здійснювати моніторинг і контроль на кожному етапі її планування та реалізації, що зумовлює поділ аналізу на попередній, поточний і підсумковий. Автори запропонували оцінку витратної ефективності аутсорсингової діяльності. Якщо витрати на аутсорсинг нижчі за релевантні витрати на виконання певної функції чи бізнес-процесу власними силами, то використання аутсорсингу можна вважати вигідним [15].

Запропонована науковцями методика придатна для попереднього економічного обґрунтування рішення щодо передачі функцій на аутсорсинг, але орієнтована виключно на економію витрат, тобто не враховує стратегічних переваг.

П.Г. Перерва та С.М. Назаренко (2021) визначив, що при прийнятті рішення щодо передачі на аутсорсинг тієї чи іншої ІТ-функції підприємству слід провести детальне економічне обґрунтування цієї операції. В першу чергу слід розглянути наслідки передачі

аутсорсеру частини виробничих функцій підприємства, тобто оцінити їхній вплив на такі економічні аспекти виробничої діяльності, як контроль інформаційного обслуговування виробничих процесів, збереження в таємниці комерційних секретів, забезпечення гнучкості виробництва та його орієнтованої перебудови, впровадження інноваційних виробничих і інформаційних технологій, адекватність реакції підприємства на коливання ринкового попиту тощо [16].

Автори запропонували методику порівняння витрат під час здійснення цих робіт власними силами підприємства та аутсорсером, яка дає змогу визначити критичний обсяг робіт, за якого аутсорсинг є економічно доцільним. Дана методика може бути використана для вибору делегування функцій між власним IT-відділом та аутсорсером, але вона враховує лише співвідношення постійних та змінних витрат і не оцінює якість IT-послуг та ефективність управління, що дає змогу застосовувати її переважно на етапі прийняття рішення.

Х.С. Столярук, Д.Ю. Давидова (2020) запропонували розраховувати загальні витрати на аутсорсинг одного працівника за розробкою американської дослідної компанії «GVN». Дана методика корисна для оцінки економічної доцільності залучення окремих IT-фахівців, отже, придатна лише для локальної оцінки [22].

М.Д. Ведерніков, Н.П. Базалійська, Л.В. Волянська-Савчук (2022) [23] за методикою І.В. Петрик (2017) [17] сформулювали обґрунтування доцільності застосування аутсорсингу. Науковці пропонують порівнювати витрати на придбання результатів виконання певних функцій аутсорсером та витрати на власне виробництво. Якщо співвідношення витрат на власне виробництво до витрат на замовлення послуги аутсорсера більше 1, то слід обрати аутсорсинг. Відповідно, якщо менше 1, то реалізація бізнес-процесу власними силами є більш ефективною.

Запропонована методика спрощує оцінювання, дозволяє швидко визначити співвідношення витрат, отже, є придатною для експрес-аналізу, але не враховує ризики, якість та економічний ефект.

Т.В. Ясінська та І.С. Процик (2019) наголосили, що застосування аутсорсингу підприємствами трансформує його діяльність. Для забезпечення позитивного ефекту управлінське рішення потребує глибокого обґрунтування, основою якого є оцінювання його економічної ефективності. Науковці сформулювали комплексний підхід, який базується на розрахунку фінансового результату та дає змогу об'єктивно оцінити прямі й інші результати використання аутсорсингу. Цей підхід є складнішим у практичному застосуванні через використання великого обсягу інформації [24].

О.І. Микало (2010) запропонував авторську методику визначення доцільності передачі функцій або частки бізнес-процесів підприємства на засадах аутсорсингу, яка базується на інтегральному багатокритеріальному аналізі наявних можливостей і загроз. В основі підходу використано метод попарних порівнянь, що застосовується для обчислення вагових коефіцієнтів кожного з обраних критеріїв. Запропонована методика придатна для стратегічного аналізу, комплексно оцінює можливості та загрози й дозволяє оцінити якісні чинники, але не містить безпосередньої оцінки економічної ефективності [13].

Узагальнення досліджень підтверджує, що оцінювання ефективності IT-аутсорсингу не може обмежуватися лише фінансовими показниками. Комплексний аналіз має враховувати також ефективність використання ресурсів, якість управлінських процесів, рівень інноваційності, організаційну ефективність та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Отже, необхідність комплексного врахування зазначених чинників стала підґрунтям для розроблення авторської інтегральної методики оцінювання ефективності використання IT-аутсорсингу.

Для сучасних умов цифрової економіки доцільно запропонувати інтегральну багатокритеріальну методику, яка поєднує фінансові, виробничі, ресурсні, інноваційні, операційні, організаційні, управлінські, соціальні та якісні показники:

Авторський інтегральний показник оцінки ефективності ІТ-аутсорсингу:

$$I_{EA} = \sum_{i=1}^n w_i * K_i \quad (1)$$

де I_{EA} – інтегральний індекс ефективності ІТ-аутсорсингу;

w_i – ваговий коефіцієнт критерію;

K_i – нормалізоване значення відповідного показника;

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1$$

Інтегральний показник ефективності ІТ-аутсорсингу дозволяє оцінювати його як зважену суму нормалізованих значень відповідного показника K_i з урахуванням відповідних вагових коефіцієнтів w_i , сума яких дорівнює 1.

Для практичного впровадження інтегрального показника ефективності ІТ-аутсорсингу пропонується комбінований експертно-аналітичний підхід на основі спрощеного методу аналізу ієрархій Т. Сааті (MAI).

Етап 1. Формування експертної групи.

Етап 2. Ранжування критеріїв здійснюється методом присвоєння кожному критерію рангу R_i від 1 (мінімальний вплив) до n (максимальний вплив).

Етап 3. Розрахунок вектора локальних пріоритетів w_i :

$$w_i = \frac{R_i}{\sum_{i=1}^n R_i} \quad (2)$$

Етап 4. Нормалізація показників K_i .

Показники ефективності ІТ-аутсорсингу диференційовані на стимулятори та дестимулятори, а їх значення нормуються у діапазоні від 0 до 1:

для стимуляторів (максимізація – позитивний вплив):

$$K_i = \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}} \quad (3)$$

для дестимуляторів (мінімізація – негативний вплив):

$$K_i = \frac{X_{max} - X_i}{X_{max} - X_{min}} \quad (4)$$

де X_i – фактичне значення показника; X_{max} та X_{min} – граничні (планові або допустимі) значення.

Етап 5. Розрахунок інтегрального індексу I_{EA} за формулою (1).

Оскільки значення інтегрального індексу I_{EA} перебуває в межах $[0; 1]$, критерії визначення рівнів ефективності отриманого інтегрального індексу ефективності ІТ-аутсорсингу розподіляються на п'ять рівнів (табл. 2).

Таблиця 2

Критерії визначення рівнів ефективності

Значення індексу	Характеристика	Доцільність використання
$0,80 < I_{EA} \leq 1,00$	дуже висока ефективність ІТ-аутсорсингу	рекомендована
$0,60 < I_{EA} \leq 0,80$	висока ефективність	оптимальна
$0,40 < I_{EA} \leq 0,60$	середня ефективність	нормальна
$0,20 < I_{EA} \leq 0,40$	низька ефективність	критична
$0,00 \leq I_{EA} \leq 0,20$	не ефективно	ІТ-аутсорсинг є економічно недоцільним

Джерело: розроблено авторами.

Для комплексного оцінювання результативності використання ІТ-аутсорсингу сформовано систему взаємопов'язаних показників, що охоплює основні напрями діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує можливість врахувати не лише фінансові результати, а й виробничі, організаційні, інноваційні та соціальні аспекти діяльності підприємства. Запропонована структура показників наведена у табл. 3.

Таблиця 3

**Структура показників для оцінювання інтегрального індексу
ефективності ІТ-аутсорсингу**

Напрями діяльності	Показники ефективності	Характеристика
Фінансова діяльність	рентабельність, прибуток, показник дохідності витрат, коефіцієнти ліквідності, коефіцієнт фінансової стабільності	прибутковість дохідність
Виробнича діяльність	фондовіддіча, продуктивність праці, виріток на одного працівника, матеріаловіддача, собівартість продукції, коефіцієнт використання виробничих потужностей, коефіцієнт використання обладнання, ефективність використання ресурсів, показник економії витрат, відсоток браку	продуктивність
Використання ресурсів	витрати на одиницю продукції, коефіцієнт використання ресурсів, коефіцієнт забезпечення запасів і витрат власними джерелами формування, витрат у вартості виробленої продукції, енергомісткість	економія витрат
Інноваційна діяльність та цифровізація	рівень автоматизації, рівень цифровізації, рівень використання штучного інтелекту, хмарних технологій, Big Data інвестиції в цифровізацію, інноваційні можливості персоналу	діджиталізація
Операційна, організаційна та соціальна діяльність	питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах, швидкість адаптації до змін, швидкість прийняття рішень, структурна ефективність, управлінська ефективність, плинність кадрів, соціальні витрати на працівника	гнучкість
Нефінансова звітність	Звітність зі сталого розвитку, ESG-звітність, індекс соціальної відповідальності	сталість
Якість надання ІТ-послуг	зростання рівня задоволеності співробітників, мотивація за рахунок зосередження на основних функціях; безпека праці, безперервність праці, доступність, плинність кадрів	якість

Джерело: розроблено авторами на основі досліджень.

Запропонована інтегральна багатокритеріальна методика оцінювання ефективності ІТ-аутсорсингу враховує фінансові та нефінансові показники (Будяков, 2024) діяльності підприємства та дозволяє здійснювати динамічний моніторинг ефективності ІТ-аутсорсингу [1]. Дана методика дає змогу порівнювати альтернативні моделі ІТ-забезпечення (власний ІТ-

відділ, ІТ-аутсорсинг, гібридна модель) та формує інформаційну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо оптимізації ІТ-функцій підприємства.

Практичне значення запропонованої авторської методики оцінювання інтегрального індексу ефективності ІТ-аутсорсингу полягає у можливості її застосування підприємствами для вибору оптимальної моделі організації ІТ-функцій, оцінювання доцільності передачі окремих процесів на аутсорсинг, а також підвищення ефективності використання ресурсів.

Запропонована методика забезпечує можливість порівняльного оцінювання різних моделей організації ІТ-забезпечення підприємства, зокрема використання власного ІТ-підрозділу, повного або часткового ІТ-аутсорсингу, а також гібридних моделей співпраці. Це розширює можливості практичного застосування методики під час стратегічного планування розвитку підприємства.

Таким чином, методика оцінки підвищення економічної ефективності діяльності підприємства на засадах аутсорсингу дозволить більш виважено підходити до використання аутсорсингу, що в перспективі посилить адаптивність підприємства до конкурентного середовища, зокрема на міжнародних ринках, прискорить зростання експортного потенціалу та забезпечить відповідність бізнес-процесів міжнародним стандартам якості.

Ефективність використання ІТ-аутсорсингу формується під впливом сукупності взаємопов'язаних чинників, серед яких особливе значення мають фінансово-економічні, технологічні, організаційні, кадрові та зовнішні ринкові умови. Кожна із зазначених груп чинників може як підвищувати результативність аутсорсингової взаємодії, так і обмежувати очікуваний економічний ефект залежно від специфіки діяльності підприємства.

На економічну ефективність діяльності підприємств під час використання ІТ-аутсорсингу впливають різні чинники: фінансово-економічні, технологічні, організаційно-управлінські, ризикові, кадрові, ринкові, конкурентні, а також чинники зовнішнього середовища. Як результат впливу чинників на зростання економічної ефективності діяльності підприємства є: оптимізація витрат, оптимізація організаційної структури та бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці тощо, що обумовлює підвищення прибутку, рентабельності, ліквідності, отже призводить до стійкості підприємства (рис. 4).

Комплексний вплив систематизованих чинників використання ІТ-аутсорсингу на економічну ефективність діяльності підприємства проявляється у зміні структури витрат, удосконаленні бізнес-процесів, підвищенні продуктивності праці, більш ефективному використанні ресурсів та зміцненні стійкості підприємства.

Отже, результати дослідження дозволили систематизувати основні групи чинників, що визначають ефективність використання ІТ-аутсорсингу. Їхня взаємодія впливає на фінансові результати підприємства, рівень організації бізнес-процесів, продуктивність праці та довгострокову конкурентоспроможність.

Таким чином, оцінювання результатів використання ІТ-аутсорсингу доцільно здійснювати комплексно, з урахуванням їх взаємозв'язку, а не шляхом аналізу окремих показників.

Висновки. ІТ-аутсорсинг є перспективним напрямом зовнішньоекономічної діяльності, що створюється на первинній ланці економіки – на підприємстві. ІТ-аутсорсинг надає можливість оптимізації витрат, організаційної структури, бізнес-процесів, дозволяє підприємствам передати на аутсорсинг непрофільні функції та сфокусуватися на покращенні основних процесів та стратегічних перспективах.

Проведене дослідження підтвердило, що використання ІТ-аутсорсингу є одним із дієвих інструментів підвищення економічної ефективності діяльності сучасних підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Використання ІТ-аутсорсингу сприяє оптимізації витрат, підвищенню продуктивності бізнес-процесів, прискоренню впровадження цифрових технологій та формуванню додаткових конкурентних переваг.



Джерело: розроблено авторами на основі досліджень.

Рис. 4. Чинники впливу використання ІТ-аутсорсингу на економічну ефективність діяльності підприємства

Аналіз сучасних наукових підходів до оцінювання ефективності аутсорсингу показав, що більшість запропонованих методик орієнтована переважно на визначення економічного ефекту або порівняння витрат, тоді як вплив ІТ-аутсорсингу на діджиталізацію, гнучкість, сталість та якість оцінюється недостатньо комплексно. З урахуванням виявлених прогалин запропоновано авторський інтегральний підхід до оцінювання ефективності ІТ-аутсорсингу,

який базується на поєднанні фінансових, виробничих, ресурсних, інноваційних, нефінансових: організаційних, соціальних та якісних показників. На відміну від наявних підходів, запропонована методика дозволяє здійснювати комплексний моніторинг результативності використання ІТ-аутсорсингу протягом усього періоду співпраці та забезпечує інформаційну основу для ухвалення стратегічних управлінських рішень.

Запропонована інтегральна методика оцінювання ефективності використання ІТ-аутсорсингу базується на комплексному аналізі показників, що відображають різні аспекти діяльності підприємства. На відміну від підходів, що орієнтуються виключно на фінансові результати, запропонована система поєднує економічні, виробничі, ресурсні, організаційні, інноваційні та якісні характеристики діяльності підприємства. Комплексне використання зазначених показників дає змогу оцінити не лише поточний економічний ефект від використання ІТ-аутсорсингу, а й визначити його вплив на ефективність бізнес-процесів, рівень цифрового розвитку, якість управління та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Розвиток ІТ-аутсорсингу сприяє зміцненню економіки та покращенню макроекономічних показників: ВВП, обсягу експорту ІТ-послуг, рівноваги платіжного балансу, розвитку ринку праці, міжнародної інтеграції тощо. Інтеграція України у європейський економічний простір надає перспективи розвитку експорту ІТ-послуг, що забезпечує розвиток зовнішньоекономічної діяльності.

Перспективи подальших досліджень передбачають аналіз розвитку ІТ-аутсорсингу крізь призму смарт-спеціалізації.

Подяки. Немає.

Конфлікт інтересів. Немає.

References

1. Budiakov, H. V. (2024). Formuvannia zvitnosti ESG zi staloho rozvytku na zasadakh IT-aoutsorynhu [Advantages of forming ESG reporting on sustainable development based on IT outsourcing]. *European Journal of Economic and Financial Innovation*, 2(14), 328–341. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0230> [in Ukrainian].
2. Chernukha, T. S. (2025). Outsorynh u mizhnarodnomu marketynhu: efektyvnist ta optymizatsiia biznes-protseviv [Outsourcing in international marketing: efficiency and optimization of business processes]. *Grail of Science*, (56), 134–140. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.09.2025.014> [in Ukrainian].
3. Falovych, V., Yakymyshyn, L., & Semeniuk, S. (2025). Outsorynh u transformatsii biznes-protseviv: mekhanizmy realizatsii ta vyklyky [Outsourcing in the transformation of business processes: implementation mechanisms and challenges]. *Business transformation for a sustainable future: research, digitalization and innovation* (pp. 504–513). URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46673/2/ColMon_2024_Falovych_V-Outsourcing_in_the_transformation_504-513.pdf [in Ukrainian].
4. Fera, M., Fruggiero, F., Lambiase, A., Macchiaroli, R., & Miranda, S. (2017). The role of uncertainty in supply chains under dynamic modeling. *International Journal of Industrial Engineering and Computations*, (8), 119–140. URL: https://www.growingscience.com/ijiec/Vol8/IJIEC_2016_19.pdf.
5. Gambal, M.-J., Asatiani, A., & Kotlarsky, J. (2022). Strategic innovation through outsourcing – A theoretical review. *The*

Література

1. Будяков Г. В. Формування звітності ESG зі сталого розвитку на засадах ІТ-аутсорсингу. *European Journal of Economic and Financial Innovation*. 2024. № 2 (14). С. 328–341. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0230>.
2. Чернуха Т. Аутсорсинг у міжнародному маркетингу: ефективність та оптимізація бізнес-процесів. *Grail of Science*. 2025. Вип. 56. С. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.09.2025.014>.
3. Фалович В., Якимишин Л., Семенюк С. Аутсорсинг у трансформації бізнес-процесів: механізми реалізації та виклики. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації*. 2025. С. 504–513. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46673/2/ColMon_2024_Falovych_V-Outsourcing_in_the_transformation_504-513.pdf.
4. Fera M., Fruggiero F., Lambiase A., Macchiaroli R., Miranda S. The role of uncertainty in supply chains under dynamic modeling. *International Journal of Industrial Engineering and Computations*. 2017. No. 8. P. 119–140. URL: https://www.growingscience.com/ijiec/Vol8/IJIEC_2016_19.pdf.
5. Gambal M.-J., Asatiani A., Kotlarsky J. Strategic innovation through outsourcing – A theoretical

- Journal of Strategic Information Systems*, 31(2), 101718. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101718>.
6. Jain, A. (2025). Capability joint effects, transaction costs, outsourcing decisions, and performance. *Journal of Business Research*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115618>.
7. Kliuchnyk, A. V. (2026). Upravlinskyi pidkhid do optymizatsii biznes-protsesiv autorsynhu [Managerial approach to optimization of outsourcing business processes]. *Current Issues in the Innovative Economy and Law*, (1), 147–151. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-1-32> [in Ukrainian].
8. Kohut, M. (2023). Vykorystannia autorsynhu v diialnosti pidpriemstva [The use of outsourcing in the activities of the enterprise]. *Economy and Society*, (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-57> [in Ukrainian].
9. Lahiri, S., Karna, A., Kalubandi, S. C., & Edacherian, S. (2022). Performance implications of outsourcing: A meta-analysis. *Journal of Business Research*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.061>.
10. LVIV IT CLUSTER (2025). Eksport IT-poslugh u travni sklav \$560 mln: pokaznyk perevyshchiv torishnii riven [Export of IT services in May amounted to \$560 million: the figure exceeded last year's level]. URL: <https://itcluster.lviv.ua/eksport-it-poslug-u-travni-sklav-560-mln-pokaznyk-perevyshchiv-torishnij-riven/> [in Ukrainian].
11. MINFIN (2026). Eksport IT-poslugh Ukrainy u travni znyzysia do \$560 mln [Ukraine's IT services exports fell to \$560 million in May]. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2026/07/08/177290362/> [in Ukrainian].
12. Miroshnychenko, O. V., Cherkasova, S. O., & Katorska, I. V. (2022). Outsourcing as one of the promising directions of enterprise functioning in Ukraine. *Journal of the Sumy State University. Economics Series*, (1), 22–30. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2022.1-2>.
13. Mykalo, O. I. (2014). Matrychnyi metod otsiniuvannia dotsilnosti zastosuvannia autorsynhu promyslovymy pidpriemstvamy [Matrix method of evaluation the expediency of outsourcing application by industrial enterprises]. *Effective Economy*, (6). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3132> [in Ukrainian].
14. Nas, S., Cengiz, O., & Demir, O. (2026). International outsourcing in China and India: A sectoral comparison using input-output analysis. *Economic and Regional Studies*, 19(1), 22–41. DOI: <https://doi.org/10.2478/ers-2026-0002>.
15. Partyn, H. O., & Didukh, O. V. (2014). Otsiniuvannia pidpriemstvom-zamovnykom efektyvnosti autorsynhovo diialnosti za osnovnymy vydamy autorsynhu [The evaluation of outsourcing activity efficiency by client enterprise by the main types of outsourcing]. *Journal of Lviv Polytechnic National University*, (794), 313–321. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_794_45 [in Ukrainian].
16. Pererva, P. H., & Nazarenko, S. M. (2021). Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia efektyvnosti vykorystannia IT-autorsynhu [Methodical approach to evaluating the efficiency of IT outsourcing use]. *Marketing and Digital Technologies*, 5(3), review. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2022. No. 31(2). Art. 101718. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101718>.
6. Jain A. Capability joint effects, transaction costs, outsourcing decisions, and performance. *Journal of Business Research*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115618>.
7. Ключник А. В. Управлінський підхід до оптимізації бізнес-процесів аутсорсингу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2026. № 1. С. 147–151. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-1-32>.
8. Когут М. Використання аутсорсингу в діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-57>.
9. Lahiri S., Karna A., Kalubandi S. C., Edacherian S. Performance implications of outsourcing: A meta-analysis. *Journal of Business Research*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.061>.
10. Експорт ІТ-послуг у травні склав \$560 млн: показник перевищив торішній рівень. *LVIV IT CLUSTER*. 30.06.2025. URL: <https://itcluster.lviv.ua/eksport-it-poslug-u-travni-sklav-560-mln-pokaznyk-perevyshchiv-torishnij-riven/>
11. Експорт ІТ-послуг України у травні знизився до \$560 млн. *Мінфін*. 08.07.2026. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2026/07/08/177290362/>
12. Miroshnychenko O. V., Cherkasova S. O., Katorska I. V. Outsourcing as one of the promising directions of enterprise functioning in Ukraine. *Journal of the Sumy State University. Economics Series*. 2022. No. 1. P. 22–30. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2022.1-2>.
13. Микало О. І. Матричний метод оцінювання доцільності застосування аутсорсингу промисловими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3132>.
14. Nas S., Cengiz O., Demir O. International outsourcing in China and India: A sectoral comparison using input-output analysis. *Economic and Regional Studies*. 2026. No. 19(1). P. 22–41. DOI: <https://doi.org/10.2478/ers-2026-0002>.
15. Партин Г. О., Дідух О. В. Оцінювання підприємством-замовником ефективності аутсорсингової діяльності за основними видами аутсорсингу. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2014. № 794. С. 313–321. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_794_45.
16. Перерва П. Г., Назаренко С. М. Методичний підхід до оцінювання ефективності використання ІТ-аутсорсингу. *Маркетинг і цифрові технології = Marketing and digital*

- 18–29. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.3.2021.2> [in Ukrainian].
17. Petrik, I. V. (2017). Outsorsynh biznes-protsesiv v diialnosti intehrovanykh pidpriemstv: monohrafiia [Business Process Outsourcing in the Operations of Integrated Enterprises: Monograph]. Lviv: Raster-7. 404 p. [in Ukrainian].
18. Prokopyshyn, O. S. (2025). Outsorsynh u dobu dydzhytalizatsii: transformatsiia biznes-protsesiv dlia efektyvnoho zrostannia [Outsourcing in the age of digitalization: transformation of business processes for effective growth]. *Scientific Bulletin of Polissya*, 1(30), 331–342. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-331-342](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-331-342) [in Ukrainian].
19. Pylypenko, Yu., Shahoian, S., & Dushenko, A. (2025). Outsorsynh yak forma pidvyshchennia konkurentozdatnosti hlobalnykh korporatsii na rynkakh YeS [Outsourcing as a form of increasing the competitiveness of global corporations in the EU markets]. *Sustainable Economic Development*, 4(55), 460–467. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-62> [in Ukrainian].
20. Rangaswamy, E., Nawaz, N., Siangko, R., & Meero, A. (2025). Impact of IT outsourcing on SMEs: A focus on operational costs and sales revenue. *Studies in Big Data*. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-83911-5_13.
21. Rao, M. T. (2004). Key issues for global IT sourcing: Country and individual factors. *Information Systems Management*, 21, 16–21. DOI: <https://doi.org/10.1201/1078/44432.21.3.20040601/82472.3>.
22. Stolyaruk, H. S., & Davydova, D. Yu. (2020). Problemy autsorsynhu personalu ta napriamy yikh vyryshennia [Problems of Personnel Outsourcing and Approaches to Their Resolution]. *Problems of Economics*, 2(44), 295–302. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2020_2_34 [in Ukrainian].
23. Vedernikov, M., Bazaliiska, N., & Volianska-Savchuk, L. (2022). Obgruntuvannia dotsilnosti peredachi biznes-protsesu upravlinnia personalom pidpriemstva na HR-autsorsynh yak innovatsiinoi personal-tekhnologii [Justification of feasibility of transfer of business process of personnel management of enterprise to HR-outsourcing as an innovative personnel technology]. *Innovation and Sustainability*, (2), 112–122. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.112.122> [in Ukrainian].
24. Yasinska, T. V., & Protsyk, I. S. (2019). Efektyvnist zastosuvannia autsorsynhu v mizhnarodnii diialnosti pidpriemstv [The efficiency of outsourcing application in the international activity of enterprises]. *Effective Economy*, (12). URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/59.pdf [in Ukrainian].
- technologies. 2021. T. 5, № 3. С. 18–29. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.3.2021.2>.
17. Петрик І. В. Аутсорсинг бізнес-процесів в діяльності інтегрованих підприємств: монографія. Львів: Растер-7, 2017. 404 с.
18. Прокопишин О. С. Аутсорсинг у добу диджиталізації: трансформація бізнес-процесів для ефективного зростання. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1 (30). С. 331–342. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-331-342](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-331-342).
19. Пилипенко Ю., Шагоян С., Душенько А. Аутсорсинг як форма підвищення конкурентоздатності глобальних корпорацій на ринках ЄС. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 460–467. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-62>.
20. Rangaswamy E., Nawaz N., Siangko R., Meero A. Impact of IT outsourcing on SMEs: A focus on operational costs and sales revenue. *Studies in Big Data*. 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-83911-5_13.
21. Rao M. T. Key issues for global IT sourcing: Country and individual factors. *Information Systems Management*. 2004. No. 21. P. 16–21. DOI: <https://doi.org/10.1201/1078/44432.21.3.20040601/82472.3>.
22. Столярук Х. С., Давидова Д. Ю. Проблеми аутсорсингу персоналу та напрями їх вирішення. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 295–302. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2020_2_34.
23. Ведерніков М., Базалійська Н., Волянська-Савчук Л. Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг як інноваційної персонал-технології. *Innovation and Sustainability*, № 2. С. 112–122. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.112.122>.
24. Ясінська Т. В., Процик І. С. Ефективність застосування аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. Вип. 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/59.pdf.