

УДК 338.43:631.11(477)

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-13

Гончаренко І. В., доктор економічних наук, професор кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID ID: 0000-0001-9670-9812

e-mail: honcharenko@mnau.edu.ua

Дубініна М. В., д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID ID: 0000-0002-3993-0622

e-mail: dubinina@mnau.edu.ua

Управління ризиками використання аутсорсингових послуг підприємствами в умовах економічної нестабільності

У статті розглядаються послуги аутсорсингу як інструмент оптимізації діяльності підприємства та підвищення конкурентоспроможності в нестабільному економічному середовищі. Аутсорсинг розглядається як інструмент стратегічного управління, що пов'язує операційну ефективність, фінансові показники, схильність до ризиків та організаційну адаптивність. У дослідженні підкреслюється, що аутсорсинг, хоча й пропонує значні організаційні та економічні переваги, також породжує низку ризиків, які, якщо ними не керувати, можуть підірвати очікувані вигоди. Особлива увага приділяється тому, як стратегічні, фінансові, операційні, правові, інформаційні, кадрові та репутаційні ризики впливають на стабільність підприємства, та як ці ризики взаємодіють під впливом зовнішніх потрясінь.

Авторами визначено критичні ризики, включаючи втрату контролю над ключовими бізнес-процесами, надмірну залежність від зовнішніх постачальників та порушення інформаційної безпеки. Метод CAVER+Shock застосовується для комплексної оцінки рівнів ризику, враховуючи як внутрішні характеристики процесів, так і зовнішні шоківі фактори. Запропоновано систему для зменшення ризиків, яка інтегрує стратегічне планування, договірне регулювання, постійний моніторинг та збереження основних компетенцій. Пріоритетність ризиків дозволяє цілеспрямоване втручання, таке як договірні гарантії, диверсифікація партнерів, функціональні резерви та системи моніторингу.

Доведено, що ефективне управління ризиками в аутсорсингу вимагає інтегрованого підходу, що базується на показниках, з циклами зворотного зв'язку. Підприємства повинні надавати пріоритет підтримці контролю над критичними процесами, забезпеченню захисту інформації, моніторингу ефективності та забезпеченню безперервності основних операцій. Запропонована методологія дозволяє її практичне застосування в системах управління ризиками підприємства, підтримуючи прийняття рішень в умовах економічної невизначеності та підвищуючи загальну стійкість.

Ключові слова: аутсорсинг, аутсорсингові послуги, управління ризиками, ризики аутсорсингу, ефективність діяльності, стратегічне планування, метод CAVER+Shock.

Honcharenko Iryna, Doctor of Economics, Professor, Department of Public Management and Administration and International Economics, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Dubinina Maryna Doctor of Sciences in Economics, Professor, Head of Department of Accounting and Taxation, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Risk Management of Outsourcing Services by Enterprises under Economic Instability

Abstract. The article examines outsourcing services as a tool for optimizing enterprise activities and enhancing competitiveness in a volatile economic environment. Outsourcing is treated as a strategic management instrument, linking operational efficiency, financial performance, risk exposure, and organizational adaptability. The study highlights that outsourcing, while offering significant organizational and economic advantages, also generates a set of risks, which, if unmanaged, can undermine expected benefits. Special attention is given to how strategic, financial, operational, legal, informational, personnel, and reputational risks affect enterprise stability and how these risks interact under external shocks.

Purpose. The study aims to substantiate theoretical foundations and develop practical approaches for managing and mitigating risks associated with outsourcing services. This includes identifying key risk groups, analyzing their impact on

business processes, and proposing structured managerial actions to minimize negative outcomes while maintaining core competencies.

Results. The research identifies critical risks, including loss of control over key business processes, excessive dependence on external providers, and information security breaches. The CAVER+Shock method is applied to comprehensively assess risk levels, considering both internal process characteristics and external shock factors. A framework for risk mitigation is proposed, integrating strategic planning, contractual regulation, continuous monitoring, and preservation of essential competencies. Prioritization of risks enables targeted interventions, such as contractual safeguards, partner diversification, functional reserves, and monitoring systems.

Conclusions. Effective risk management in outsourcing requires an integrated, indicator-based approach with feedback loops. Enterprises should prioritize maintaining control over critical processes, securing information, monitoring performance, and ensuring continuity of essential operations. The proposed methodology allows for practical application in enterprise risk management systems, supporting decision-making under economic uncertainty and enhancing overall resilience.

Keywords: *outsourcing, outsourcing services, risk management, outsourcing risks, performance effectiveness, strategic planning, CAVER+Shock method.*

JEL Classification: *M10, M19, D81, G32.*

Постановка проблеми. Сучасні кризові явища в економіці, що супроводжуються зростанням ризиків фінансових збитків, втратою прибутковості підприємств, підвищенням імовірності банкрутств та посиленням конкурентного тиску, істотно ускладнюють умови ведення бізнесу. За таких обставин особливої ваги набуває ефективне управління активами та бізнес-процесами, а також формування дієвої системи ризик-менеджменту, здатної забезпечити стабільність і адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища.

У відповідь на зростаючі виклики суб'єкти господарювання дедалі активніше застосовують аутсорсинг як сучасну управлінську технологію, спрямовану на оптимізацію витрат, концентрацію на ключових напрямках діяльності, уникнення додаткових інвестицій та підвищення гнучкості управлінських рішень. Аутсорсинг передбачає передачу окремих функцій статутної діяльності стороннім спеціалізованим компаніям із покладенням на них відповідальності за результати виконання відповідних процесів. У науковій літературі термін «outsourcing» трактується як використання зовнішніх джерел, кооперація, субпідряд або делегування управлінських функцій і відповідальності в межах поставлених завдань, однак найбільш визнаним є підхід до розуміння аутсорсингу як бізнес-технології.

Разом із тим практика використання аутсорсингових послуг свідчить, що поряд із суттєвими економічними перевагами їх залучення супроводжується виникненням комплексу ризиків. До таких ризиків належать втрата контролю над ключовими бізнес-процесами, надмірна залежність від зовнішніх виконавців, фінансові втрати, порушення інформаційної безпеки, правові та репутаційні загрози. За відсутності системного підходу до управління цими ризиками аутсорсинг може не

лише не забезпечити очікуваного ефекту, а й погіршити фінансовий стан підприємства.

Аналіз наукових досліджень показує, що аутсорсинг переважно розглядається як інструмент підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств, тоді як ризикова складова його застосування досліджена недостатньо системно. У більшості праць ризики аутсорсингу розглядаються фрагментарно, без формування комплексних підходів до їх ідентифікації, оцінювання та зниження. Це зумовлює необхідність поглиблення наукових досліджень у напрямі інтеграції аутсорсингу в систему ризик-менеджменту підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій
Проблематика аутсорсингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності та оптимізації діяльності суб'єктів господарювання широко представлена у сучасних економічних дослідженнях. Водночас питання ризиків, що супроводжують залучення аутсорсингових послуг, і механізмів їх зниження розкриваються фрагментарно, переважно як супутній аспект загального аналізу ефективності аутсорсингу.

Аутсорсинг як інструмент розвитку компаній ІТ-сектору України в умовах Індустрії 4.0 ґрунтовно досліджено у праці О. О. Корогодової [3]. Авторка підкреслює, що передача ІТ-функцій зовнішнім виконавцям дозволяє компаніям зосередитися на ключових компетенціях, зменшити витрати та прискорити впровадження інновацій. Водночас наголошується на наявності технологічних, кадрових і інформаційних ризиків, зокрема ризику втрати контролю над критичними процесами. Проте у дослідженні бракує систематизації цих ризиків та чітких інструментів їх мінімізації, що залишає відкритим питання управлінської реалізації аутсорсингових рішень.

Стан та особливості трансформації ринку аутсорсингових послуг в Україні аналізуються у дослідженні Л. Вербівської та О. Костей [1]. Автори показують, що найдинамічнішим сегментом залишається ІТ-аутсорсинг, для якого характерні високий попит і конкуренція. Водночас зростання ринку супроводжується посиленням ризиків, пов'язаних із якістю послуг, правовим захистом сторін та інформаційною безпекою. У статті підкреслюється потреба у розвитку інституційних механізмів регулювання аутсорсингових відносин, однак практичні інструменти зниження ризиків на рівні підприємств потребують подальшого опрацювання.

У статті М. О. Тонюк [6] аутсорсинг розглядається як ефективний інструмент управління, що забезпечує підвищення результативності діяльності підприємств шляхом передавання непрофільних функцій зовнішнім виконавцям. Автор узагальнює основні переваги аутсорсингу, зокрема скорочення витрат, підвищення якості бізнес-процесів і концентрацію ресурсів на ключових видах діяльності, а також окреслює ризики, пов'язані з контролем і залежністю від аутсорсера. Матеріал має теоретико-прикладне значення для досліджень у сфері економіки підприємства.

У наукових дослідженнях проблема ризиків аутсорсингу розглядається з різних позицій, що зумовлює формування багатовимірної класифікації загроз, пов'язаних із передачею бізнес-процесів зовнішнім виконавцям. Так, у роботі Г. Партин та О. Дідух [5] закладено базовий підхід до структурування ризиків аутсорсингу, відповідно до якого виокремлюються стратегічні, операційні та фінансові ризики. Автори наголошують, що стратегічні ризики пов'язані з можливістю втрати контролю над ключовими функціями підприємства, тоді як операційні ризики проявляються через зниження якості послуг і порушення строків їх виконання, а фінансові — через непередбачувані витрати та нестабільність економічного ефекту.

Подальший розвиток класифікації ризиків представлено у дослідженні Н. Щокромиди [8] та співавторів, присвяченому ринку бухгалтерського аутсорсингу в Україні. У цій роботі основну увагу зосереджено на фінансових та інформаційних ризиках, зокрема ризиках викривлення облікових даних, порушення конфіденційності та недотримання вимог інформаційної безпеки. Автори підкреслюють, що саме ці ризики є критичними для підприємств, які передають на аутсорсинг облікові та фінансові функції.

У дослідженні С. Халатур, Н. Купріної та Л. Курбатської [7] ризики аутсорсингу розглядаються

крізь призму конкурентоспроможності підприємств. Автори акцентують увагу на стратегічних ризиках втрати конкурентних переваг, посилення залежності від зовнішніх виконавців та обмеження інноваційного потенціалу підприємств у разі надмірного використання аутсорсингових послуг.

Окремий аспект ризиків аутсорсингу розкрито у роботі Л. Корольчук [4], де аналізується роль ІТ-аутсорсингу в контексті сталого розвитку економіки України. Авторка виокремлює інформаційні та репутаційні ризики, пов'язані з можливими кіберзагрозами, витоком даних і негативним впливом дій аутсорсера на ділову репутацію підприємства-замовника.

Узагальнення результатів аналізу наукових публікацій свідчить, що більшість досліджень зосереджуються на економічних перевагах аутсорсингу, тоді як ризикова складова розглядається як вторинна або описова. Недостатньо розробленими залишаються питання класифікації ризиків аутсорсингових послуг, їх зв'язку з видами аутсорсингу та формування системи управління ризиками, адаптованої до умов українських підприємств. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на розроблення практичних механізмів зниження ризиків при залученні аутсорсингових послуг, що й визначає актуальність обраної теми статті.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних підходів до зниження ризиків при залученні аутсорсингових послуг у діяльності підприємств в умовах нестабільного економічного середовища. Для досягнення поставленої мети в роботі узагальнено наукові підходи до трактування аутсорсингу, ідентифіковано та систематизовано основні ризики аутсорсингових послуг, а також обґрунтовано інструменти їх мінімізації.

Об'єктом дослідження є процес залучення аутсорсингових послуг у діяльності підприємств. Предметом дослідження є сукупність економічних відносин, що виникають у процесі управління ризиками при використанні аутсорсингових послуг.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні підходів до класифікації ризиків аутсорсингу та обґрунтуванні комплексного механізму їх зниження на основі поєднання стратегічного планування, контрактного регулювання, контролю якості послуг і збереження ключових компетенцій підприємства. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання при прийнятті управлінських рішень щодо залучення

аутсорсингових послуг та формуванні ефективної системи ризик-менеджменту підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок аутсорсингових послуг в Україні, зокрема в Миколаївській області, останніми роками демонструє стабільне зростання, що зумовлено потребами підприємств у оптимізації витрат, концентрації на ключових компетенціях та підвищенні гнучкості бізнес-процесів. Особливо актуальним залучення аутсорсингових послуг стає в умовах нестабільної економічної ситуації, високої конкуренції та цифровізації бізнесу. Переважна частина підприємств використовує зовнішніх ІТ-постачальників для супроводу інформаційних систем, підтримки серверної інфраструктури та розробки програмного забезпечення, що дозволяє впроваджувати новітні технології без значних витрат на утримання власного ІТ-персоналу. Крім того, бізнес активно залучає бухгалтерські, кадрові, юридичні та маркетингові аутсорсингові послуги, що дає змогу малим і середнім компаніям оптимізувати операційні витрати та отримати доступ до висококваліфікованих фахівців без необхідності формування відповідної внутрішньої структури.

У цьому контексті важливо окремо звернути увагу на проблему кадрового забезпечення підприємств в Україні. Тривала політична та економічна нестабільність, демографічні виклики, а також вимушена трудова міграція значної частини робочої сили за кордон суттєво вплинули на внутрішній ринок праці. Багато підприємств стикаються з дефіцитом кваліфікованих спеціалістів, особливо у сфері інформаційних технологій, інженерії, фінансів та управління [9]. Ця ситуація посилює потребу у зовнішніх послугах, оскільки бізнес вимушений компенсувати нестачу внутрішніх ресурсів через залучення аутсорсерів, контракторів та консультантів. Для багатьох компаній аутсорсинг стає не лише способом оптимізації витрат, а й вимогою для забезпечення безперервності операцій, зокрема в умовах високої конкуренції за таланти. Аналізуючи данні платформи Prozorro спостерігаємо значну кількість тендерів на аутсорсингові послуги серед підприємств Миколаївської області у 2025 році, для прикладу на послуги у сфері інформаційних технологій: консультування, розробка програмного забезпечення, послуги в мережі Internet і послуги з підтримки було оголошено 3428 лотів, що склало 3,16% від загальної кількості лотів у 2025 році, рис.1.

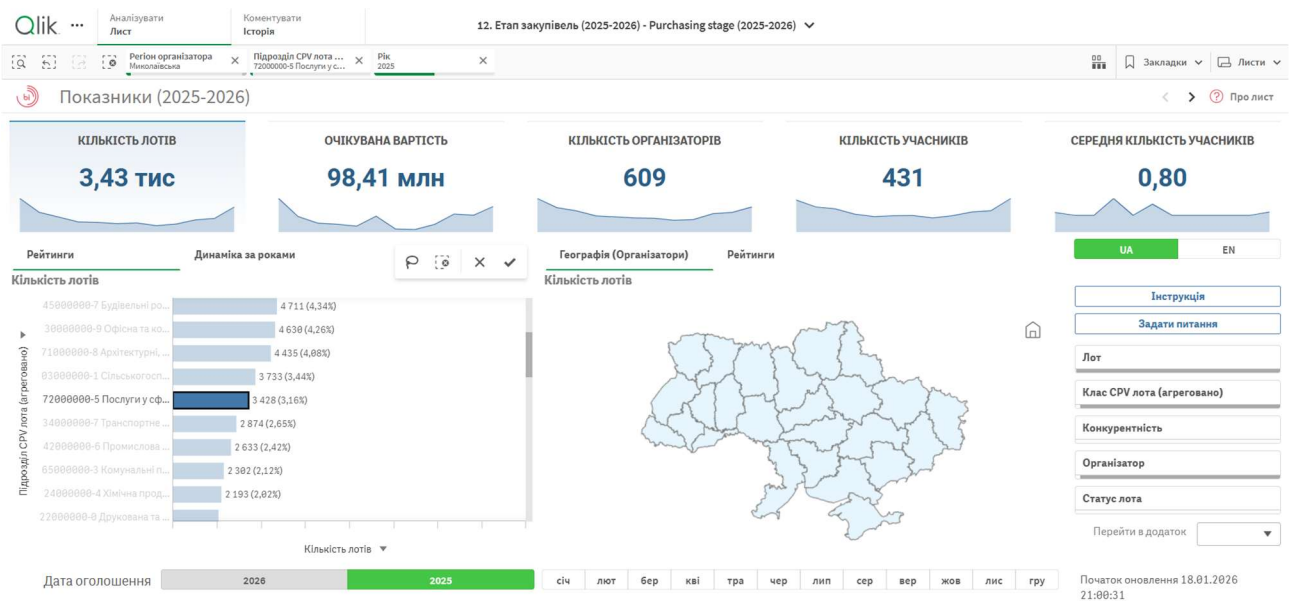


Рисунок 1- Данні платформи Prozorro щодо кількості лотів на послуги у сфері інформаційних технологій: консультування, розробка програмного забезпечення, послуги в мережі Internet і послуги з підтримки, 2025рік.

Джерело: [11].

Сприятливий розвиток цифрових платформ, автоматизації та відкритих закупівель стимулює підприємства звертатися до зовнішніх виконавців, які можуть надати спеціалізовані рішення швидко та ефективно.

Водночас залучення аутсорсингових послуг супроводжується певними викликами. Серед них найбільш відчутними є ризики інформаційної безпеки та конфіденційності, стратегічна залежність від зовнішніх виконавців і можливі правові колізії через

нечітке законодавче регулювання аутсорсингових відносин. Особливо критичними є ризики, пов'язані з передачею ключових бізнес-процесів, таких як облік, управління персоналом чи IT-інфраструктура, коли відсутність внутрішнього контролю може призводити до втрати чутливих даних або зниження адаптивності підприємства до змін навколишнього середовища.

Разом з тим, перспектива розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні залишається позитивною. Подальше зростання очікується у сфері інформаційних технологій, фінансів, логістики та професійних послуг. Зростатиме попит на комплексні рішення з інтеграцією методів управління ризиками, що дозволять підприємствам одночасно оптимізувати витрати і підвищити стійкість до зовнішніх шоків. Інтеграція цифрової аналітики, автоматизованих систем моніторингу та сучасних підходів до управління персоналом у процеси аутсорсингу сприятиме підвищенню прозорості і ефективності управлінських рішень. Це особливо важливо в умовах дефіциту кадрового потенціалу, оскільки аутсорсинг стає не лише економічною альтернативою, а й стратегічним механізмом забезпечення доступу до необхідних компетенцій.

В умовах подальшої цифрової трансформації та розвитку інфраструктури аутсорсингу підприємства

все частіше розглядають зовнішніх партнерів як критично важливих учасників власних бізнес-ланцюгів поставок і підтримки. Формування спеціалізованих кластерів аутсорсингових послуг, поєднання інноваційних сервісів і різних бізнес-моделей створює передумови для того, щоб Україна, зокрема її регіональні ринки, такі як Миколаївська область, могли конкурувати на міжнародному рівні у сфері аутсорсингу та надання професійних послуг.

Залучення аутсорсингових послуг супроводжується виникненням різноманітних ризиків, які можуть негативно впливати на фінансові результати діяльності підприємства, його конкурентні позиції та репутацію. З метою формування ефективної системи управління такими ризиками доцільним є їх групування за ключовими ознаками з подальшим визначенням інструментів мінімізації. Міжнародний стандарт ISO 31000:2018 не встановлює жорсткої класифікації ризиків, однак передбачає їх ідентифікацію з урахуванням стратегічного, операційного, фінансового, правового та інформаційного контексту діяльності організації. На основі узагальнення положень ISO 31000, стандарту COSO ERM та наукових досліджень [2;4;5;7;8;10] сформовано класифікацію основних ризиків аутсорсингових послуг, табл. 1.

Таблиця 1 Основні ризики аутсорсингових послуг та інструменти їх зниження

| Група ризиків | Характеристика ризиків | Основні інструменти зниження |
|---------------------|---|---|
| Стратегічні ризики | Втрата контролю над ключовими бізнес-процесами; надмірна залежність від аутсорсера; невідповідність аутсорсингу стратегічним цілям підприємства | Чітке визначення функцій, що передаються на аутсорсинг; збереження стратегічних компетенцій усередині підприємства; поетапне впровадження аутсорсингу |
| Фінансові ризики | Перевищення очікуваних витрат; приховані платежі; зниження економічного ефекту від аутсорсингу | Деталізація фінансових умов у договорі; порівняльний аналіз «in-house vs outsourcing»; контроль витрат і результатів |
| Операційні ризики | Низька якість послуг; порушення строків виконання робіт; недостатня гнучкість виконавця | Встановлення KPI та SLA; регулярний моніторинг виконання договору; застосування штрафних санкцій |
| Правові ризики | Недостатній правовий захист; нечіткий розподіл відповідальності; ризик судових спорів | Юридична експертиза договорів; чітке визначення прав та обов'язків сторін; використання типових контрактів |
| Інформаційні ризики | Витік конфіденційної інформації; порушення інформаційної безпеки | Угоди про конфіденційність (NDA); обмеження доступу до даних; застосування засобів кібербезпеки |
| Кадрові ризики | Недостатня кваліфікація персоналу аутсорсера; висока плинність кадрів | Оцінка репутації та досвіду аутсорсера; перевірка сертифікації; закріплення вимог до персоналу в договорі |
| Репутаційні ризики | Погіршення іміджу підприємства через дії аутсорсера | Вибір надійного партнера; контроль відповідності дій аутсорсера корпоративним стандартам |

Джерело: сформовано авторами

Систематизація ризиків аутсорсингових послуг зовнішніми чинниками, а й управлінськими підтверджує, що їх виникнення зумовлене не лише рішеннями підприємства. Найбільш ефективним

підходом до зниження ризиків є поєднання стратегічного планування аутсорсингу, контрактного регулювання та постійного контролю результатів діяльності аутсорсера. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки, а й підвищити загальну ефективність використання аутсорсингових послуг.

У межах аналітичного узагальнення ризиків аутсорсингових послуг використано метод

Операційні та кадрові ризики, хоча й мають нижчу критичність, відзначаються підвищеною уразливістю (V) у періоди зовнішніх шоків, зокрема економічної нестабільності, дефіциту кваліфікованих кадрів або порушення ланцюгів постачання. Компонент Shock у моделі CAVER+Shock дозволяє врахувати вплив таких кризових подій, як різкі коливання валютних курсів, зміни податкового законодавства або кібератаки, які здатні суттєво посилювати негативні наслідки аутсорсингу.

CAVER+Shock [12] для визначення пріоритетності ризиків та обґрунтування напрямів управлінського впливу. Зокрема, встановлено, що стратегічні та інформаційні ризики характеризуються високим рівнем критичності (C) та значним ефектом можливих втрат (E), оскільки втрата контролю над ключовими бізнес-процесами або витік конфіденційної інформації можуть мати довгострокові негативні наслідки для підприємства.

Результати застосування методу CAVER+Shock, табл. 2. свідчать, що найбільш пріоритетними для управління є ті ризики, які поєднують високу критичність, значний ефект і низьку виявлюваність. Це обґрунтовує доцільність запровадження превентивних інструментів ризик-менеджменту, зокрема посиленого контрактного регулювання, диверсифікації аутсорсингових партнерів, резервування критичних функцій та впровадження систем моніторингу ризиків.

Таблиця 2 Оцінка ризиків залучення аутсорсингових послуг за методом CAVER+Shock

| Група ризиків | C (Criticality) | A (Accessibility) | V (Vulnerability) | E (Effect) | R (Recoverability) | Shock | Інтегральна оцінка | Рівень ризику |
|---------------------|-----------------|-------------------|-------------------|------------|--------------------|-------|--------------------|------------------|
| Стратегічні ризики | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 27 | Високий |
| Фінансові ризики | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 24 | Середньо-високий |
| Операційні ризики | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 24 | Середньо-високий |
| Правові ризики | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 24 | Середньо-високий |
| Інформаційні ризики | 5 | 2 | 5 | 5 | 2 | 5 | 29 | Критичний |
| Кадрові ризики | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 22 | Середній |
| Репутаційні ризики | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 25 | Високий |

Джерело: сформовано авторами

Застосування методу CAVER+Shock дозволяє не лише ідентифікувати ризики аутсорсингу, а й ранжувати їх за пріоритетністю, що створює підґрунтя для обґрунтованого вибору інструментів ризик-менеджменту та формування адаптивної стратегії залучення аутсорсингових послуг. Інтеграція методу CAVER+Shock у систему управління ризиками аутсорсингових послуг дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечити більшу стійкість підприємств до кризових явищ в економіці.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що аутсорсингові послуги є важливим інструментом оптимізації діяльності підприємств, підвищення їх гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Водночас залучення аутсорсингу супроводжується формуванням багатовимірного ризикового поля, яке за відсутності належного ризик-менеджменту може призводити до втрати стратегічних переваг і зниження загальної ефективності функціонування підприємства.

Аналіз наукових підходів показав, що більшість досліджень зосереджені переважно на перевагах

аутсорсингу, тоді як ризикова складова розглядається фрагментарно та має здебільшого описовий характер. Це зумовлює необхідність систематизації ризиків аутсорсингових послуг і впровадження формалізованих методів їх оцінювання, адаптованих до умов діяльності сучасних підприємств.

У статті ідентифіковано та узагальнено основні групи ризиків аутсорсингу, серед яких ключову роль відіграють стратегічні, інформаційні та операційні ризики. Обґрунтовано, що найбільш небезпечними є ризики втрати контролю над критичними бізнес-процесами, посилення залежності від зовнішнього виконавця та загрози інформаційній безпеці, наслідки яких можуть мати довгостроковий характер.

Доведено доцільність використання методу CAVER+Shock для оцінювання рівня ризиків аутсорсингових послуг, що дозволяє перейти від якісного опису до структурованої аналітичної оцінки з урахуванням впливу зовнішніх кризових чинників.

Застосування інтегрального показника ризику забезпечує можливість ранжування ризиків за пріоритетністю та підвищує обґрунтованість управлінських рішень у системі ризик-менеджменту підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами при виборі аутсорсингових партнерів, розробленні внутрішніх регламентів управління ризиками, укладанні контрактів та формуванні системи моніторингу аутсорсингових процесів.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на кількісну оцінку ризиків аутсорсингових послуг, розроблення економіко-математичних моделей їх прогнозування, а також аналіз ефективності управління ризиками аутсорсингу в окремих галузях економіки з урахуванням цифровізації та викликів Індустрії 4.0.

Література:

1. Вербівська Л. В., Костей О. М. Дослідження стану та особливостей трансформації ринку аутсорсингових послуг в Україні 2023. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua>
2. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT). – Чинний від 01.01.2019. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2018. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf.
3. Корогодова О. О. Аутсорсинг як інструмент розвитку компаній ІТ-сектору України в умовах Індустрії 4.0. Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ». 2019. № 12. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua>.
4. Корольчук Л. В. ІТ-аутсорсинг як стратегічний напрям розвитку економіки України на шляху до сталого розвитку. Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки. 2019. Вип. 1(19). С. 87–96. DOI: 10.15330/apred.1.19.87-96.
5. Партин Г. О., Дідух О. І. Ризики аутсорсингу та їх оцінювання. Technology Audit and Production Reserves. 2013. № 6/1(14). С. 38–41. DOI: 10.15587/2312-8372.2013.14974.
6. Тонюк М. О. Аутсорсинг як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2017. № 10. С. 373–376.
7. Халатур С. М., Купріна Н. М., Курбатська Л. М. Формування нових бізнес-стратегій підприємств та розвиток аутсорсингу як умова підвищення конкурентоспроможності на ринках Європи та України: порівняльний аналіз. Baltic Journal of Economic Studies. 2021. Т. 7, № 4. С. 203–213. DOI: 10.30525/2256-0742/2021-7-4-203-213.
8. Шкроміда Н. Я., Шкроміда В. В., Гнатюк Т. О. Ринок бухгалтерського аутсорсингу в Україні: стан та детермінанти розвитку. Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Серія: Економіка. 2022. Т. 9, № 3. С. 78–85. DOI: 10.15330/jpnu.9.3.78-85.
9. Honcharenko I. Social infrastructure of rural areas in the region in the context of smart specialization strategy implementation. // *Innovative economy*, no. 3, Jan. 2025, pp. 200-7. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoen/article/view/1350>.
10. COSO. Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. New York : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017; 2020. URL: <https://www.coso.org/guidance-erm>.
11. Prozorro. Аналітичний модуль ВІ Prozorro: офіційний ресурс публічних закупівель України. URL: <https://bi.prozorro.org/sense/app/fba3f2f2-cf55-40a0-a79f-b74f5ce947c2/sheet/HbXjQep/state/analysis>.
12. What is the CARVER Method? SMI Consultancy. URL: <https://www.smiconsultancy.com/what-is-carver>.

References:

1. Verbyvska, L. V., & Kosteĭ, O. M. (2023). *Doslidzhennia stanu ta osoblyvostei transformatsii rynku autsorsynhovykh posluh v Ukraini* [Study of the state and features of transformation of the outsourcing services market in Ukraine]. Retrieved January 19, 2026. <https://evnuir.vnu.edu.ua>.
2. DSTU ISO 31000:2018. (2018). *Risk management – Principles and guidelines* (ISO 31000:2018, IDT). Kyiv: Ukrainian Research and Training Center for Standardization, Certification and Quality. Retrieved January 19, 2026. https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf.
3. Korohodova, O. O. (2019). *Autsorsynh yak instrument rozvytku kompanii IT-sektoru Ukrainy v umovakh Industrii 4.0* [Outsourcing as a tool for the development of IT sector companies in Ukraine under Industry 4.0]. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky KPI"*, (12). <https://ev.fmm.kpi.ua>.
4. Korolchuk, L. V. (2019). IT outsourcing as a strategic direction of Ukraine's economic development towards sustainable development. *Actual Problems of Regional Economy Development*, 1(19), 87–96. <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.87-96>.

- 5 Partyn, H. O., & Didukh, O. I. (2013). Risks of outsourcing and their evaluation. *Technology Audit and Production Reserves*, 6/1(14), 38–41. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2013.14974>.
- 6 Toniuk, M. O. (2017). *Autsorsynh yak instrument zabezpechennia efektyvnoi diialnosti pidpriemstva* [Outsourcing as a tool for ensuring efficient enterprise activity]. *Economy and Society*, (10), 373–376.
- 7 Khalatur, S. M., Kuprina, N. M., & Kurbatska, L. M. (2021). Formation of new business strategies of enterprises and outsourcing development as a condition for increasing competitiveness in the markets of Europe and Ukraine: A comparative analysis. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(4), 203–213. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-4-203-213>.
- 8 Shkromyda, N. Ya., Shkromyda, V. V., & Hnatiuk, T. O. (2022). Accounting outsourcing market in Ukraine: State and determinants of development. *Bulletin of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. Series: Economics*, 9(3), 78–85. <https://doi.org/10.15330/jpnu.9.3.78-85>.
- 9 Honcharenko I. Social infrastructure of rural areas in the region in the context of smart specialization strategy implementation. // *Innovative economy*, no. 3, Jan. 2025, pp. 200-7. <https://inneco.org/index.php/innecoen/article/view/1350>.
- 10 COSO. (2017; 2020). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <https://www.coso.org/guidance-erm>.
- 11 Prozorro. (n.d.). *BI Prozorro analytical module: Official public procurement resource of Ukraine*. <https://bi.prozorro.org/sense/app/fba3f2f2-cf55-40a0-a79f-b74f5ce947c2/sheet/HbXjQep/state/analysis>.
- 12 SMI Consultancy. (n.d.). *What is the CARVER method?* <https://www.smiconsultancy.com/what-is-carver>.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License