

УДК 658.012.45

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V55\(2026\)-28](https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-28)

**Палєєв А. А.**, аспірант, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна  
**ORCID:** 0009-0005-2624-2504  
**e-mail:** artem.palieiev91@gmail.com

### **Формування багаторівневої моделі інтеграції аутсорсингу в систему управління підприємством**

**Анотація.** У статті обґрунтовано концептуальні засади формування багаторівневої моделі інтеграції аутсорсингу в систему управління підприємством. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переходу від фрагментарного використання аутсорсингу до його системної імплементації в загальну архітектуру менеджменту. Автором розроблено архітектуру моделі, що охоплює чотири взаємопов'язані рівні: стратегічний, тактичний, операційний та інноваційний. Визначено функціональне наповнення кожного рівня — від прийняття рішень типу «виготовляти чи купувати» (Make-or-Buy) на стратегічному етапі до спільного створення вартості (value co-creation) на інноваційному контурі. Доведено, що успішна інтеграція аутсорсингу потребує синхронізації етапів життєвого циклу аутсорсинг-проекту (діагностика, селекція партнера, SLA-проекткування) із відповідними управлінськими ієрархіями. Запропоновано комплексний інструментарій реалізації моделі, що включає контрактні, організаційні, інноваційні та ризик-орієнтовані методи. Системне поєднання цих методів забезпечує інституційну стійкість та прозорість взаємодії замовника і провайдера. Практична значущість результатів полягає у формуванні методичного підґрунтя для трансформації аутсорсингу з інструменту скорочення витрат у стратегічний драйвер інноваційного розвитку та цифрової трансформації. Впровадження запропонованої моделі сприяє зміцненню стратегічної стійкості підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища та посиленню його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** аутсорсинг, інноваційний розвиток, рівні управління, спільне створення вартості, SLA (Service Level Agreement), стійкість, інтеграція.

**Artem Palieiev**, postgraduate Student, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

### **Formation of a Multi-Level Model of Outsourcing Integration into the Enterprise Management System**

**Abstract. Introduction.** In the era of global digital transformation and increasing market volatility, outsourcing has evolved from a simple cost-reduction tool into a fundamental strategic asset. Traditional linear approaches to outsourcing often fail because they lack vertical coordination between different management levels. This leads to a disconnect where operational gains through outsourcing contradict long-term strategic goals or hinder the company's innovative potential. Therefore, there is a critical need for a systemic framework that integrates outsourcing processes into the overall corporate governance structure.

**Purpose.** The main objective of this study is to provide a theoretical substantiation and develop a comprehensive multi-level model for integrating outsourcing into the enterprise management system. The research aims to ensure the alignment and synergy of strategic, tactical, operational, and innovative management levels to enhance organizational resilience and competitive advantage.

**Results.** The study resulted in the development of an original multi-level integration architecture. It is established that at the strategic level, outsourcing focuses on "Make-or-Buy" decisions and core competency preservation. At the tactical level, the emphasis shifts to resource allocation and the selection of cooperation models (nearshoring, onshoring, or quasisourcing). The operational level ensures transparency and accountability through Service Level Agreements (SLA) and Key Performance Indicators (KPI). Finally, the innovation level acts as a catalyst for digital transformation through value co-creation and technology transfer. The paper systematizes the integration stages—from needs diagnostics and partner verification to lifecycle monitoring. Furthermore, a complex toolkit for model implementation is proposed, categorized into four groups: contractual, organizational, innovative, and risk-oriented methods. This systemic combination creates an "organizational framework" that allows for the seamless integration of external providers into the internal value chain.

**Conclusions.** The research concludes that a multi-level approach transforms outsourcing from a tactical service model into a strategic driver of development. The practical significance of the proposed model lies in its ability to balance internal resource optimization with the preservation of strategic control. By integrating the intellectual and technological capital of the outsourcer, enterprises can achieve higher levels of adaptability and scalability. The findings suggest that future organizational success depends on the strategic convergence of interests between the client and the provider, supported by digital monitoring tools and a robust risk management framework.

**Keywords:** outsourcing; innovative development; management levels; co-creation of value; SLA (Service Level Agreement); sustainability; integration.

**JEL Classification:** L24; M11; O32

**Постановка проблеми.** В умовах цифровізації, глобалізації ринків та посилення конкурентного тиску підприємства змушені постійно адаптувати системи управління до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Одним із інструментів підвищення гнучкості та ефективності управління є аутсорсинг, який дедалі частіше використовується не лише як спосіб скорочення витрат, а й як стратегічний механізм оптимізації бізнес-процесів та концентрації на ключових компетенціях підприємства. Водночас на практиці аутсорсинг переважно впроваджується фрагментарно, без належної інтеграції в цілісну систему управління підприємством. Наявні наукові підходи здебільшого зосереджуються на окремих аспектах аутсорсингу — операційному, фінансовому або контрактному, — залишаючи поза увагою питання його узгодження зі стратегічним, тактичним та інноваційним рівнями менеджменту. Відсутність комплексної багаторівневої моделі інтеграції аутсорсингу призводить до управлінських дисбалансів, зниження ефективності контролю, втрати інноваційного потенціалу та зростання залежності від зовнішніх виконавців. У зв'язку з цим актуалізується потреба у формуванні науково обґрунтованої багаторівневої моделі інтеграції аутсорсингу в систему управління підприємством, яка забезпечувала б узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Огляд сучасних наукових джерел свідчить, що інтеграція аутсорсингу в систему управління підприємством розглядається як стратегічний інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів та забезпечення адаптивності суб'єктів господарювання до структурних трансформацій економіки. Як зазначено у праці Ю. О. Зими [1], ефективне функціонування аутсорсингового середовища значною мірою залежить від інституційного проектування та нормативного забезпечення на рівні національної економіки. Науковець підкреслює, що в Україні інтеграційні процеси часто мають фрагментарний характер через недостатню увагу до управлінських механізмів на мікрорівні. У цьому контексті Я. В. Колодка [2] обґрунтовує роль аутсорсингу в трансформації організаційних структур, що дозволяє оптимізувати управлінські взаємозв'язки. Разом із тим, колективні дослідження В. Фаловича, Л. Якимішин та С. Семенюка [3] акцентують увагу на необхідності модернізації бізнес-процесів через аутсорсингові моделі, одночасно вказуючи на ризики втрати контролю, що виникають за відсутності цілісної системи координації.

У працях О. В. Мірошніченко, С. О. Черкасової та І. В. Каторської [4] аутсорсинг визначається як перспективний інструмент розвитку підприємств, переважно в межах операційного циклу. Водночас, на думку Н. Т. Мрочко [5], подальше підвищення результативності вимагає імплементації світового

досвіду управління розвитку аутсорсингових послуг, що створює підґрунтя для переходу до більш складних інтеграційних форм. Фролова В. Ю. та Фролова Г. І. [6] доводять ефективність аутсорсингу бізнес-процесів як інструменту оптимізації діяльності підприємств, що підтверджує доцільність застосування багаторівневої моделі його інтеграції в систему управління для забезпечення стабільності розвитку.

Натомість, незважаючи на значний масив напрацювань, аналіз засвідчив відсутність комплексного підходу до узгодження стратегічного, тактичного, операційного та інноваційного рівнів менеджменту при впровадженні аутсорсингу. Більшість авторів зосереджуються на галузевих або функціональних аспектах, залишаючи поза увагою архітектуру цілісної багаторівневої моделі. Це зумовлює необхідність формування авторського підходу до інтеграції аутсорсингу як системного елемента управління сучасним підприємством.

#### **Формулювання цілей дослідження.**

Обґрунтування та розробка багаторівневої моделі інтеграції аутсорсингу в систему управління підприємством, що забезпечує узгодженість стратегічного, тактичного, операційного та інноваційного рівнів менеджменту та сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Сучасний науковий інструментарій обґрунтування доцільності аутсорсингу базується на використанні багатокритеріальних моделей оцінювання, які дозволяють здійснити комплексне зіставлення економічної результативності, стратегічного пріоритету та глибини внутрішніх компетенцій суб'єкта господарювання. Деякі теоретичні підходи [2, С. 441- 447; 3] дають змогу виокремити такі ключові вектори ідентифікації об'єктів аутсорсингу:

функціонально-вартісний вектор ґрунтується на класифікації бізнес-процесів відповідно до рівня їхньої прибутковості та ступеня залученості до основного технологічного циклу підприємства, що дає змогу відокремити ключові профільні активи від економічно неефективних підрозділів, доцільних для винесення за межі організаційної структури;

стратегічно-ресурсний вектор передбачає оцінювання активів з позицій їхнього конкурентного потенціалу та стратегічної значущості, при цьому пріоритетними об'єктами аутсорсингу виступають функції з високою ресурсною цінністю, але обмеженим впливом на довгострокові цілі розвитку підприємства;

компетентнісний вектор орієнтований на порівняння рівня внутрішнього виконання управлінських і виробничих процедур із найкращими ринковими практиками, що дозволяє виявити дефіцит компетенцій та аргументувати доцільність залучення зовнішніх спеціалізованих виконавців.

Спільним знаменником зазначених підходів є їх орієнтація на підвищення якості управлінських рішень через раціоналізацію структури та змісту бізнес-процесів. Такий підхід забезпечує не лише досягнення короткострокових ефектів у вигляді оптимізації витрат, а й формує підґрунтя для зростання загальної управлінської та економічної результативності підприємства в контексті реалізації його довгострокових стратегічних пріоритетів.

Трансформація системи управління підприємством на засадах аутсорсингу є поетапною процедурою, де кожен крок синхронізований із загальною архітектурою менеджменту [7; 8, С. 111–116]. На наш погляд, ефективна інтеграція аутсорсингу передбачає реалізацію системи взаємопов'язаних етапів, кожен з яких виконує специфічну функцію в межах багаторівневої моделі управління.

Фундаментальним етапом виступає ідентифікація та обґрунтування потреб у залученні зовнішніх ресурсів на основі комплексного аудиту функціональних сфер діяльності. У процесі аналізу здійснюється стратегічне розмежування критичних процесів, що формують ядро ключових компетенцій (core competencies), та допоміжних функцій, делегування яких є доцільним з позицій економічної та організаційної раціональності.

Концептуальний рівень інтеграції передбачає вибір релевантної моделі співпраці (оншоринг, ніршоринг, офшоринг або мультисорсинг). Даний вибір детермінується вектором корпоративних пріоритетів, де показники економічної ефективності корелюють із чинниками територіальної близькості, культурної асиміляції та управлінської керованості партнерських відносин.

Етап вибору контрагента базується на багатовимірному оцінюванні, що охоплює аналіз ділової репутації, фінансової стійкості та технологічної масштабованості виконавця. Це сприяє мінімізації ризиків несумлінних дій та формуванню передумов для стабільної й довгострокової результативності взаємодії.

Інструментальна стадія реалізується через формалізацію параметрів результативності у формі угод про рівень сервісу (SLA - Service Level Agreement). Запровадження вимірюваних ключових показників ефективності (KPI) та регламентів звітності створює необхідні інституційні умови для забезпечення прозорості та підзвітності аутсорсингових процесів на підприємстві.

На стадії адміністрування здійснюється моніторинг операційного циклу, спрямований на підтримку адаптивності партнерства. Системність такого підходу забезпечує паритет між вивільненням внутрішніх ресурсів і збереженням стратегічного контролю. У результаті аутсорсинг трансформується з інструменту тактичної оптимізації у стратегічний фактор інноваційного розвитку, що підвищує життєздатність підприємства в умовах волатильності ринку [9-15].

Запропонована структуризація відображає внутрішню логіку інтеграційного процесу, за якої кожен етап є функціонально пов'язаним із суміжними рівнями управління. Така системність дозволяє досягти балансу між аутсорсингом рутинних операцій та зміцненням контролю над ключовими компетенціями. Ефективність даної послідовності полягає у створенні передумов для вертикальної та горизонтальної інтеграції аутсорсингових рішень, що перетворює їх на драйвер технологічного оновлення, масштабованості та стійкості підприємства в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища.

Реалізація наведеного алгоритму впровадження аутсорсингу створює лише організаційний каркас взаємодії. Однак справжня ефективність інтеграційної моделі розкривається через змістовне наповнення кожного ієрархічного рівня менеджменту. Це дозволяє диференціювати роль аутсорсингу в системі управління: від суто операційного інструменту до стратегічного драйвера розвитку. Таким чином, багаторівнева інтеграція засвідчує, що аутсорсинг виконує специфічні управлінські функції залежно від рівня його застосування:

на операційному рівні аутсорсинг фокусується на утилітарних завданнях, таких як: оптимізації поточних бізнес-процесів, підвищенні операційної ефективності та мінімізації витрат;

на тактичному рівні він забезпечує доступ до унікальної експертизи, що підвищує адаптивність та масштабованість бізнесу, а також нівелює управлінські ризики через розподіл відповідальності;

на стратегічному рівні аутсорсинг трансформується у фундаментальний інструмент підтримання довгострокової конкурентоспроможності та підвищення якості цільових бізнес-моделей;

на інноваційному рівні він виступає потужним каталізатором цифрової трансформації, забезпечуючи трансфер нових технологій та знань у внутрішнє середовище підприємства.

За таких умов аутсорсинг доцільно розглядати як складову інтегрованої системи управління підприємством, що функціонує на кількох взаємопов'язаних рівнях та забезпечує узгодження стратегічних, процесних, інституційних і цифрових рішень. Це дозволяє трансформувати аутсорсинг із допоміжного інструменту скорочення витрат у механізм підвищення ефективності діяльності підприємства. Практична реалізація багаторівневої моделі сприятиме оптимізації операційних процесів, підвищенню якості управлінських рішень і зміцненню стратегічної стійкості шляхом цілеспрямованого залучення зовнішніх ресурсів, компетенцій і технологій. Інституційне оформлення аутсорсингових відносин через контракти, стандарти обслуговування та систему відповідальності у поєднанні з цифровими інструментами моніторингу та оцінювання (KPI, SLA) забезпечує прозорість і керованість процесів.

Визначення функціональних ролей аутсорсингу на різних ієрархічних рівнях створює теоретичну основу для трансформації системи менеджменту. Однак практична імплементація багаторівневої моделі потребує застосування специфічного інструментарію, здатного забезпечити операційну цілісність та стратегічну керованість зовнішніми ресурсами. У зв'язку з цим, критично важливим є обґрунтування комплексної класифікації методів управління аутсорсинговими процесами, які виступають механізмом реалізації обраної моделі інтеграції.

Обґрунтований вибір моделі організації аутсорсингових процесів є детермінантою підвищення ефективності управління, оскільки він визначає вектори оптимізації бізнес-процесів та розширення стратегічного потенціалу організації. Формування таких моделей вимагає розробки цілісного методичного апарату, здатного забезпечити координацію, багаторівневий контроль та стратегічну конвергенцію діяльності підприємства-замовника та провайдера.

На основі узагальнення наукових підходів [9-15], методи управління аутсорсинговими процесами доцільно класифікувати за чотирма домінуючими групами: контрактні, організаційні, інноваційні та ризик-орієнтовані.

Контрактні методи становлять фундамент аутсорсингової взаємодії, забезпечуючи формалізацію правових та операційних відносин. Вони спрямовані на чітку регламентацію відповідальності та контроль результатів через такі інструменти:

SLA (Service Level Agreement) визначає рівень сервісу та очікувані результати, що дозволяє уникнути невизначеності у відносинах;

KPI (Key Performance Indicators) забезпечують кількісну оцінку ефективності виконання зобов'язань; галузеві стандарти (ISO, ITIL тощо): гарантують відповідність бізнес-процесів міжнародним вимогам якості.

Організаційні методи орієнтовані на розбудову внутрішньої архітектури управління, що передбачає структурований розподіл функцій та ієрархію відповідальності. Ключовими елементами тут є створення спеціалізованих центрів компетенцій (підрозділів з управління аутсорсингом) та розробка протоколів комунікацій, що формує «організаційний каркас» для інтеграції зовнішніх процесів у внутрішнє середовище підприємства [13].

Інноваційні методи віддзеркалюють сучасні тенденції цифрової трансформації бізнесу. Вони дозволяють інтегрувати аутсорсинг у стратегічні контури управління за допомогою: цифрових екосистем та платформ для управління взаємовідносинами з постачальниками (SRM); аналітичних інструментів (Big Data, BI) для глибокого моніторингу ефективності; технологій автоматизації (RPA), що забезпечують точність та масштабованість операцій [14].

Ризик-орієнтовані методи забезпечують динамічну стійкість та безперервність бізнес-процесів. Системний ризик-менеджмент охоплює ідентифікацію загроз у фінансовій та репутаційній сферах, впровадження механізмів мінімізації (диверсифікація, страхування) та безперервний моніторинг ризикових подій у режимі реального часу [15].

Системна конвергенція зазначених методів у межах єдиної моделі дозволяє інтерпретувати аутсорсинг як багатофункціональний інструмент підвищення конкурентоспроможності. Комплексне застосування контрактних, організаційних, інноваційних та ризик-менеджментових інструментів забезпечує баланс між економічною доцільністю та стратегічною безпекою, трансформуючи управління аутсорсингом із суто технічної процедури на високоєфективну стратегію формування ринкових переваг.

Реалізація багаторівневої інтеграції потребує формування особливого інституційного середовища всередині організації. Це передбачає не лише юридичне закріплення прав та обов'язків у контрактах, а й створення крос-функціональних команд, відповідальних за координацію з аутсорсером. Цифровізація цього процесу через впровадження SRM-систем (Supplier Relationship Management) та платформ на основі Big Data дозволяє мінімізувати інформаційну асиметрію між сторонами, забезпечуючи високий рівень довіри та прозорості, що є критично важливим для довгострокового стратегічного партнерства

**Висновки.** У сучасному динамічному економічному середовищі аутсорсинг втрачає статус суто сервісної операції та стає ключовим елементом інтегрованої системи управління підприємством. Результати нашого дослідження демонструють, що ефективне управління сучасним підприємством потребує сприйняття аутсорсингу не як додаткового ресурсу, а як стратегічної архітектурної складової, що забезпечує узгодження операційних, тактичних і стратегічних рішень. Формування запропонованої багаторівневої моделі засвідчує, що ключ до успіху лежить у площині стратегічної конвергенції. Коли операційні завдання (оптимізація витрат та SLA-контроль) синхронізуються з тактичною гнучкістю та стратегічним баченням, підприємство отримує унікальну можливість — зосередити внутрішню енергію на «ядрі» своїх компетенцій, одночасно масштабуючи можливості за рахунок інтелектуального капіталу партнерів.

Особливу роль у моделі відіграє інноваційний контур: цифрові технології, такі як Big Data, RPA та хмарні платформи, трансформують аутсорсингового партнера з простого виконавця на стратегічного союзника, здатного ініціювати зміни та сприяти створенню спільної цінності (value co-creation). Системне поєднання контрактних, організаційних та

ризик-орієнтованих методів управління створює той «організаційний каркас», який робить аутсорсингову взаємодію стійкою до викликів воєнного часу та економічної турбулентності. Ми довели, що лише за умови вертикальної та горизонтальної узгодженості всіх управлінських рішень аутсорсинг стає фактором довгострокової стійкості.

Насамкінець, запропонована модель є відповіддю на виклики майбутнього. Вона відкриває шлях до побудови «живих» організацій — гнучких, адаптивних та відкритих до знань. Аутсорсинг, інтегрований у систему управління на всіх її рівнях, постає не просто технологією менеджменту, а стратегічною філософією успіху підприємства в умовах непередбачуваного зовнішнього середовища.

#### Література:

1. Зима Ю. О. Інституціональне проектування розвитку аутсорсингу в національній економіці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 49–53. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.12.49.
2. Колодка Я.В. Моделювання організаційної структури управління підприємством під час впровадження стратегії логістичного аутсорсингу. *Мукачівський державний університет: Економіка і суспільство*. Випуск № 9 / 2017. С. 441- 447.
3. Фалович В., Якимшин Л., Семенюк С. Аутсорсинг у трансформації бізнес-процесів: механізми реалізації та виклики. URL : [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46673/2/ColMon\\_2024\\_Falovych\\_V-Outsourcing\\_in\\_the\\_transformation\\_504-513.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46673/2/ColMon_2024_Falovych_V-Outsourcing_in_the_transformation_504-513.pdf).
4. Мірошниченко О.В., Черкасова С.О., Каторська І.В. Аутсорсинг як один із перспективних напрямків функціонування підприємств в Україні. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2022. 1. 22-30. URL: [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1\\_2022/2.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2022/2.pdf).
5. Мрочко Н.Т. Світовий досвід управління аутсорсинговими бізнес-організаціями. *Економіка і організація управління*. № 4 (60)2025. С. 106-115 DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.10.
6. Фролова В. Ю., Фролова Г. І. Ефективність використання аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 3(31). С. 61–63.
7. Makedon V., Dzeveluk A., Khaustova Y. et al. Enterprise Multi-Level Energy Efficiency Management System Development. *International Journal of Energy, Environment, and Economics*. Volume 29. №1. 2021. pp. 73-91.
8. Данилюк Т. І., Мохнюк А. М. Послуги аутсорсингу та галузевий спектр їх використання. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 111–116.
9. Стахурська О. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. URL: [http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA010850](http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850)
10. Чмут А. В., Осадчий О. Д. Сутність аутсорсингу та тенденції його розвитку на міжнародних ринках. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 116–119. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/26.pdf>.
11. Бабій Л. Тенденції офшорного аутсорсингу виробництва та бізнес-процесів у галузі електроніки. *Галицький економічний вісник. Світова економіка й міжнародні економічні відносини*. №3 (28). 2010. С. 9-18.
12. Гончаренко О. В., О. Зима Ю. О. Сучасний стан розвитку аутсорсингової діяльності в національній економіці. *Ефективна економіка*. №5. 2021. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.8.
13. Hammer, M., Champy, J. *Reengineering the corporation: a manifest of business revolution*. New York, NY: Harper Business. 2010. 223 p.
14. Mintzberg H. *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2004. 464 p.
15. Drucker P. F. *Innovation and Entrepreneurship*. New York : HarperBusiness, 2006. 288 p.

#### References:

1. Zyma, Yu. O. (2021). Institutional design of outsourcing development in the national economy. *Investments: Practice and Experience*, 12, 49–53. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.12.49>.
2. Kolodka, Ya. V. (2017). Modeling the organizational management structure of an enterprise during the implementation of a logistics outsourcing strategy. *Economy and Society*, 9, 441–447.
3. Falovych, V., Yakymyshyn, L., & Semeniuk, S. (2024). Outsourcing in business process transformation: Implementation mechanisms and challenges. Retrieved from [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46673/2/ColMon\\_2024\\_Falovych\\_V-Outsourcing\\_in\\_the\\_transformation\\_504-513.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46673/2/ColMon_2024_Falovych_V-Outsourcing_in_the_transformation_504-513.pdf).
4. Miroshnychenko, O. V., Cherkasova, S. O., & Katorska, I. V. (2022). Outsourcing as one of the promising directions of enterprise functioning in Ukraine. *Bulletin of Sumy State University. Series: Economics*, 1, 22–30. [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1\\_2022/2.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2022/2.pdf).
5. Mrochko, N. T. (2025). Global experience in managing outsourcing business organizations. *Economics and Organization of Management*, 4(60), 106–115. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.10>.
6. Frolova, V. Yu., & Frolova, H. I. (2015). Efficiency of using business process outsourcing at an enterprise. *Bulletin of Berdyansk University of Management and Business*, 3(31), 61–63.
7. Makedon, V., Dzeveluk, A., Khaustova, Y., et al. (2021). Enterprise multi-level energy efficiency management system development. *International Journal of Energy, Environment, and Economics*, 29(1), 73–91.

8. Danyliuk, T. I., & Mokhniuk, A. M. (2018). Outsourcing services and the sectoral scope of their application. *Economic Forum*, 3, 111–116.
9. Stakhurska, O. (n.d.). Outsourcing in Ukraine and worldwide: Features, trends, and prospects. Retrieved from [http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA010850](http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850).
10. Chmut, A. V., & Osadchyi, O. D. (2017). The essence of outsourcing and trends of its development in international markets. *Global and National Problems of Economy*, 17, 116–119. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/26.pdf>.
11. Babii, L. (2010). Trends in offshore outsourcing of production and business processes in the electronics industry. *Galician Economic Bulletin*, 3(28), 9–18.
12. Honcharenko, O. V., & Zyma, Yu. O. (2021). Current state of outsourcing activity development in the national economy. *Efficient Economy*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.8>.
13. Hammer, M., & Champy, J. (2010). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York, NY: Harper Business.
14. Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
15. Drucker, P. F. (2006). *Innovation and entrepreneurship*. New York, NY: HarperBusiness.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License