

УДК 351.355

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2025-2.07>

Людмила ДАБІЖА

методист навчально-методичного відділу спеціальності

281 Публічне управління та адміністрування,

Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

dabizha.l@academia.vn.ua

ORCID: 0000-0003-1594-7734

Сергій ПОЙДА

кандидат педагогічних наук, доцент,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування,

Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

serj.pojda@gmail.com

ORCID: 0000-0001-9895-0220

Петро КУХАРЧУК

кандидат наук з державного управління, доцент,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування,

Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

kpmkpm@gmail.com

ORCID: 0000-0002-2051-3298

Scopus Author ID: 57218619816

АУТСОРСИНГ АДМІНІСТРАТИВНИХ ФУНКЦІЙ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ

Анотація. У статті розглянуто сучасні підходи до аутсорсингу адміністративних функцій у діяльності підприємств, а також проаналізовано його переваги та потенційні ризики. Актуальність теми зумовлена глобалізаційними процесами, постійним посиленням конкуренції та необхідністю ефективного використання ресурсів у сучасних організаціях. Залучення зовнішніх фахівців до виконання адміністративних функцій дозволяє компаніям зосередитися на ключових напрямках бізнесу, знизити витрати, підвищити якість управління та швидко впроваджувати інновації.

У процесі дослідження ідентифіковано основні переваги аутсорсингу, серед яких: оптимізація організаційної структури підприємства, підвищення гнучкості й оперативності ухвалення управлінських рішень, скорочення витрат на утримання адміністративного персоналу, можливість доступу до висококваліфікованих фахівців і сучасних технологій. Особливу увагу приділено питанням підвищення якості виконання адміністративних завдань і забезпечення відповідності вимогам законодавства.

Також проаналізовано головні ризики, що супроводжують процес аутсорсингу адміністративних функцій. Зокрема, розглянуто загрози втрати контролю над внутрішніми бізнес-процесами, виникнення конфіденційних і правових ризиків, зниження рівня корпоративної культури, а також можливість виникнення залежності від зовнішніх постачальників послуг. Автори також звертають увагу на необхідність розроблення ефективної стратегії управління аутсорсингом, детального опрацювання контрактних відносин із підрядниками та запровадження систем моніторингу й оцінювання результатів залучення зовнішніх виконавців. **Метою** статті є узагальнення теоретичних засад і практичного досвіду аутсорсингу адміністративних функцій, визначення основних переваг і ризиків такої практики, а також виділення рекомендацій для зниження потенційних загроз. **Методологія** дослідження ґрунтується на комплексному підході, що поєднує якісні та кількісні методи. Такий підхід забезпечує глибоке розуміння теоретичних аспектів аутсорсингу, а також дозволяє проаналізувати практичний досвід підприємств.

Буде проведений аналіз наукової та фахової літератури з питань аутсорсингу адміністративних функцій, серед яких монографії, наукові статті, аналітичні звіти й офіційні документи. Це дозволить сформувати теоретичну базу дослідження, виокремити ключові поняття, переваги та ризики, що супроводжують впровадження аутсорсингу в адміністративній сфері.

Для розгляду отриманих даних будуть використані методи порівняльного аналізу, систематизації і узагальнення. Запропонований методологічний підхід забезпечить об'єктивність, достовірність та репрезентативність результатів, а також дозволить сформулювати практичні рекомендації для підприємств щодо ефективного впровадження аутсорсингу адміністративних функцій з урахуванням можливих ризиків. **Наукова новизна роботи** полягає в тому, що у статті вперше здійснено комплексний аналіз аутсорсингу адміністративних функцій з акцентом на систематизацію його переваг і ризиків в умовах сучасних трансформацій управлінської діяльності. Розкрито нові аспекти впливу аутсорсингу на ефективність організаційної структури й окреслено перспективи мінімізації ризиків через удосконалення механізмів партнерської взаємодії. **Висновки.** У підсумку стаття містить практичні рекомендації щодо впровадження аутсорсингу адміністративних функцій у діяльність підприємств різних галузей, а також окреслює напрями подальших досліджень у цій сфері. Отримані результати можуть бути корисними для керівників підприємств, фахівців з управління персоналом, аналітиків і науковців, які цікавляться сучасними інструментами оптимізації управлінських процесів.

Ключові слова: аутсорсинг, керівник адміністративної служби, адміністративні функції, публічне управління, цифровізація, стратегічне планування, поточне планування, управління ефективністю, коучинг, інформаційно-цифрові технології, воєнний стан.

Liudmyla DABIZHA

Methodist of the Educational and Methodical Department of Specialty 281

Public Administration and Administration,

Public Higher Educational Establishment "Vinnytsia Academy of Continuing Education"

dabizha.l@academia.vn.ua

ORCID: 0000-0003-1594-7734

Serhii POIDA

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,

Associate Professor at the Department of Public Management and Administration,

Public Higher Educational Establishment "Vinnytsia Academy of Continuing Education"

serj.pojda@gmail.com

ORCID: 0000-0001-9895-0220

Petro KUKHARCHUK

Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor,

Associate Professor at the Department of Public Administration and Administration,

Public Higher Educational Establishment "Vinnytsia Academy of Continuing Education"

kpmkpma@gmail.com

ORCID: 0000-0002-2051-3298

Scopus Author ID: 57218619816

OUTSOURCING ADMINISTRATIVE FUNCTIONS: BENEFITS AND RISKS

Abstract. The article considers modern approaches to outsourcing administrative functions in the activities of enterprises, and also analyzes its advantages and potential risks. The relevance of the topic is due to globalization processes, constant intensification of competition and the need for effective use of resources in modern organizations. Involving external performers in the performance of administrative functions allows companies to focus on key areas of business, reduce costs, improve the quality of management and quickly implement innovations.

In the process of research, the main advantages of outsourcing were identified, including: optimization of the organizational structure of the enterprise, increased flexibility and efficiency of management decision-making, reduction of costs for maintaining administrative personnel, the possibility of access to highly qualified specialists and modern technologies. Particular attention is paid to the issues of improving the quality of administrative tasks and ensuring compliance with legislative requirements.

At the same time, the main risks accompanying the process of outsourcing administrative functions were analyzed. In particular, the threats of loss of control over internal business processes, emergence of confidential and legal risks, decrease in the level of corporate culture, as well as the possibility of dependence on external service providers are considered. The authors also draw attention to the need to develop an effective outsourcing management strategy, detailed study of contractual relations with contractors and implementation of monitoring and evaluation systems for the results of involving external performers. **The aim** of the article is to summarize the theoretical foundations and practical experience of outsourcing administrative functions, identify the main advantages and risks of such practice, as well as highlight

recommendations for reducing potential threats. The research methodology is based on a comprehensive approach that combines qualitative and quantitative methods. This approach provides a deep understanding of the theoretical aspects of outsourcing, and also allows you to analyze the practical experience of enterprises.

An analysis of scientific and professional literature on the outsourcing of administrative functions will be conducted, including monographs, scientific articles, analytical reports and official documents. This will allow you to form a theoretical basis for the study, identify key concepts, advantages and risks that accompany the implementation of outsourcing in the administrative sphere.

To analyze the data obtained, methods of comparative analysis, systematization and generalization will be used. The proposed methodological approach will ensure the objectivity, reliability and representativeness of the results, and will also allow for the formation of practical recommendations for enterprises on the effective implementation of outsourcing of administrative functions, taking into account possible risks. The scientific novelty of the work lies in the fact that the article for the first time carries out a comprehensive analysis of the outsourcing of administrative functions with an emphasis on the systematization of its advantages and risks in the conditions of modern transformations of management activities. New aspects of the impact of outsourcing on the effectiveness of the organizational structure are revealed and the prospects for minimizing risks through improving the mechanisms of partnership interaction are outlined. Conclusions. In conclusion, the article contains practical recommendations for the implementation of outsourcing of administrative functions in the activities of enterprises in various industries, and also outlines the directions of further research in this area. The results obtained may be useful for enterprise managers, personnel management specialists, analysts and scientists who are interested in modern tools for optimizing management processes.

Key words: outsourcing, head of administrative service, administrative functions, public administration, digitalization, strategic planning, current planning, efficiency management, coaching, information and digital technologies, martial law.

Постановка проблеми. Аутсорсинг адміністративних функцій являє собою передачу частини або всіх адміністративних завдань зовнішнім виконавцям із метою оптимізації внутрішніх процесів, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства [10, с. 46]. Згідно з даними дослідження Deloitte, понад 70% компаній у світі використовують ту чи ту форму аутсорсингу, понад третина з них системно передає на аутсорсинг саме адміністративні процеси [12, с. 14]. Проте разом із численними перевагами такої практики існують і серйозні ризики, що можуть негативно вплинути на діяльність організації.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Теоретичні основи аутсорсингу досліджували такі зарубіжні вчені, як Дж.Б. Хейвуд, М. Доннеллан, С. Клементс.

Серед вітчизняних науковців варто відзначити праці О. Манойленка, який визначає аутсорсинг як «довгострокову, орієнтовану на результат співпрацю із зовнішнім постачальником послуг», та Л. Ганущака-Єфіменко, яка акцентує увагу на стратегічному характері аутсорсингових відносин.

Натепер дослідження використання аутсорсингу в органах публічної влади є у працях Марії Білоус, Олександра Шматенко, Ольги Галан, Ірини Ващенко, Ірини Котовської, Наталії Піроженко, Олексія Проневича й інших.

Науковці відзначають, що основними перевагами аутсорсингу є зниження операційних

витрат, підвищення гнучкості діяльності підприємства та можливість зосередитися на ключових компетенціях. Водночас серед основних ризиків виділяють втрату контролю над процесами, залежність від постачальника послуг і загрози конфіденційності. Останні дослідження показують, що ефективність аутсорсингу залежить від правильно організованого управління взаєминами та чіткого розподілу відповідальності між сторонами. Отже, успішне впровадження аутсорсингу адміністративних функцій потребує ретельного аналізу потенційних переваг і ризиків, а також розроблення дієвих механізмів контролю.

Метою статті є узагальнення теоретичних засад і практичного досвіду аутсорсингу адміністративних функцій, визначення основних переваг і ризиків такої практики, а також виділення рекомендацій для зниження потенційних загроз.

Виклад основного матеріалу. Термін «аутсорсинг» бере свій початок від англійського “outsourcing”, що буквально означає «використання зовнішніх ресурсів». Як зазначає І. Харенко, аутсорсинг – це «стратегія передачі непрофільних функцій стороннім спеціалізованим організаціям, яка дозволяє зосередити зусилля на основній діяльності» [14, с. 98]. Адміністративні функції традиційно включають управління документообігом, кадрове адміністрування, обслуговування ІТ-систем, внутрішній контроль, логістичний супровід та інші операційні процеси [11, с. 227].

Згідно із класифікацією, поданою у праці Д. Ламберта, аутсорсинг в адміністративній сфері буває:

- повний (full outsourcing) – суттєве передавання цілого блоку функцій на зовнішнє виконання;

- парціальний (partial outsourcing) – вибіркове делегування окремих процесів [22, с. 64].

У практиці українських підприємств найчастіше передаються на аутсорсинг бухгалтерський і податковий облік, кадровий облік і payroll, IT-підтримка, діловодство й управління офісом [1, с. 12–15].

Згідно з низкою досліджень, використання аутсорсингових послуг дозволяє скоротити витрати на адміністративне управління на 10–40% (залежно від масштабу завдань) [7, с. 127]. Компанія уникає залучення додаткового персоналу, витрат на навчання, організацію робочих місць та супутніх витрат [12, с. 15].

Аутсорсингові компанії спеціалізуються на окремих адміністративних процесах, мають сучасні знання, доступ до новітніх технологій і стандартизованих рішень, що дозволяє підвищити якість адміністративних послуг [4, с. 44]. К. Кобзар зазначає, що «експертність зовнішнього підрядника часто перевищує сумарний досвід окремого адміністративного відділу навіть великого підприємства» [8, с. 89].

Передавання другорядних функцій зовнішнім фахівцям дозволяє топменеджменту та ключовим працівникам сконцентруватися на стратегічних завданнях, підвищувати корпоративну гнучкість і здатність швидко реагувати на ринкові зміни [19, с. 51].

Аутсорсинг дає змогу швидко масштабувати обсяги адміністративних послуг відповідно до поточних потреб бізнесу: у разі розширення чи зменшення штату, відкриття нових філій та іншого [21, с. 204].

Передача процесів зовнішньому партнеру дозволяє розподілити відповідальність за виконання адміністративних завдань, мінімізувати ризик внутрішніх помилок і зловживань [16, с. 143].

Передавання адміністративних функцій позбавляє компанію прямого впливу на окремі процеси, що може ускладнити контроль за якістю їх виконання [3, с. 28]. Як наслідок, постає потреба в запровадженні чітких угод

про рівень послуг (SLA), критеріїв контролю та системи моніторингу [23, с. 172].

Одна з найбільших загроз аутсорсингу, особливо в частині кадрового діловодства або управління фінансами, – несанкціонований доступ до кореспонденції, персональних даних або інших чутливих даних [12, с. 114]. У своїй роботі Д. Гринченко зауважує: «Ризикуючи передати адміністрування третій стороні, бізнес повинен впевнитися в дотриманні договірних зобов'язань конфіденційності як мінімум на рівні внутрішньої політики захисту інформації» [5, с. 22].

Зміна підрядника, його банкрутство чи неналежне виконання обов'язків може призвести до серйозних перебоїв у діяльності підприємства [6, с. 108]. Політика вибору та регулярного аудиту підрядників є критично важливою.

Віддаленість, культурні чи часові відмінності, а також відсутність гнучких механізмів зворотного зв'язку можуть уповільнювати або ускладнювати вирішення поточних завдань [24, с. 316].

Іноді передача адміністративних функцій суперечить вимогам законодавства, особливо у сферах, де необхідна ідентифікація уповноважених осіб, зберігання оригіналів документів чи персональних даних [15, с. 133]. Тут особливо важливо належно оцінити юридичні наслідки та передбачити відповідні пункти в контракті.

Воєнний стан, запроваджений в Україні від лютого 2022 р., суттєво трансформував усі сфери суспільного й економічного життя, вплинув на ведення бізнесу й управлінські практики. Однією зі стратегій підвищення гнучкості й стійкості організацій є залучення зовнішніх підрядників до виконання адміністративних функцій, тобто аутсорсинг. Це дослідження спрямоване на аналіз стану, проблем та перспектив аутсорсингу адміністративних процесів у реаліях сучасної України.

Від 2022 р. кількість українських компаній, що передають адміністративні функції на аутсорсинг, зросла у зв'язку з такими чинниками:

- *міграцією персоналу*. Частка співробітників, які виїхали або залучені до лав ЗСУ, змусила компанії шукати альтернативи виконання рутинних завдань;

– *нестабільність функціонування офісів*. Через обстріли та проблеми з електропостачанням багато офісів не можуть забезпечити безперервну роботу, тож частина функцій передається зовнішнім фахівцям;

– *збереження бізнес-континуїтету*. Аутсорсинг дає змогу зберігати функціонування головних адміністративних процесів навіть у надзвичайних умовах.

– Згідно з даними Асоціації аутсорсингових сервісів України, попит найбільше зростає на такі напрями:

- бухгалтерський облік і звітність;
- кадровий облік і рекрутинг;
- юридичний супровід;
- інформаційні технології та кібербезпека.

На нашу думку, переваги аутсорсингу у воєнний час такі:

– *змінні витрати*. Оплата за необхідний обсяг роботи замість утримання великого штату персоналу;

– *доступ до експертизи*. Підвищення якості функцій завдяки залученню досвідчених фахівців;

– *гнучкість*. Можливість швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Ризики аутсорсингу у воєнний час:

– *конфіденційність*. Посилення ризиків витоку даних і комерційної таємниці;

– *керованість*. Складність контролю за якістю та строками виконання завдань;

– *юридичні труднощі*. Особливості регулювання взаємин у період воєнного стану.

Серед сучасних тенденцій можна виокремити подальшу цифровізацію бізнес-процесів, що посилює попит на IT-аутсорсинг і автоматизацію адміністративних функцій. Зростає популярність послуг від українських компаній, які мають досвід роботи в умовах обмежених ресурсів і нестабільності.

На перспективу є важливим впровадження додаткових механізмів безпеки під час передачі критично важливих функцій на аутсорсинг, розроблення гнучких контрактів і укладання SLA-договорів, що враховують форс-мажорні обставини.

Останнім десятиліттям цифровізація державного сектору в Україні зазнала істотного поступу. Зокрема, знаковим кроком стало створення та постійна модернізація Єдиного державного вебпорталу електронних послуг

«Дія», де громадяни можуть отримувати широкий спектр послуг онлайн: реєстрацію бізнесу, оформлення документів, декларування місця проживання, запис до закладів освіти, соціальні послуги тощо.

За даними Міністерства цифрової трансформації України, станом на кінець 2023 р. понад 80% основних адміністративних послуг уже доступні в електронній формі. Однак не в усіх регіонах країни цифровізація має однаковий ступінь впровадження – у сільській місцевості рівень доступу до цифрових послуг залишається нижчим, ніж у містах.

У центрі реформи перебувають такі напрями діяльності:

– оцифрування існуючих адміністративних процедур;

– розвиток цифрової інфраструктури (інтернетизація територій, центри надання адміністративних послуг);

– підвищення цифрової грамотності населення;

– розбудова кібербезпеки.

У США аутсорсинг адміністративних функцій дуже поширений у середньому й великому бізнесі – зазвичай це послуги payroll, IT, HR-адміністрування та офісного супроводу [25, с. 57]. У Європі активно використовуються ВРО-провайдери, часто з локальним або регіональним охопленням [17, с. 102].

У Фінляндії основна увага сфокусована на ефективності та гнучкості бізнес-процесів, що досягається завдяки переданню непрофільних адміністративних функцій зовнішнім підрядникам. Останні дослідження вказують на зростання частки аутсорсингових послуг у державному та приватному секторах країни. Водночас експерти акцентують на необхідності контролю якості й управління ризиками під час впровадження аутсорсингу. У сучасній літературі підкреслено як переваги (зниження витрат, підвищення ефективності), так і потенційні виклики даної практики у фінських організаціях.

Дослідження з аутсорсингу адміністративних функцій у Франції переважно зосереджені на оптимізації витрат, підвищенні операційної ефективності та впровадженні інноваційних управлінських рішень. Аутсорсинг дозволяє французьким компаніям фокусуватися на ключових компетенціях, делегувати

допоміжні функції зовнішнім провайдерам. Останні дослідження Європейської федерації аутсорсингу (EOF, 2023 р.) засвідчують, що майже 65% середніх і великих підприємств Франції використовують зовнішні ресурси для здійснення адміністративних завдань, особливо у сфері бухгалтерії, кадрового діловодства й IT-послуг. Водночас науковці підкреслюють ризики втрати контролю над процесами й важливість правильного вибору постачальників послуг. Загалом, аутсорсинг адміністративних функцій у Франції розглядається як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності за умови ефективного управління ризиками й комунікаціями із зовнішніми партнерами.

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки України підприємства й організації змушені шукати нові шляхи підвищення ефективності своєї діяльності, оптимізації бізнес-процесів і зниження операційних витрат. Одним із перспективних інструментів досягнення цих цілей є аутсорсинг адміністративних функцій, тобто передача зовнішнім виконавцям окремих завдань, що раніше виконувалися всередині компанії. Незважаючи на поширеність таких практик у розвинених країнах, вітчизняний ринок аутсорсингових послуг залишається на етапі формування та стикається з низкою специфічних викликів.

Серед головних проблем, що гальмують ефективне впровадження аутсорсингу адміністративних функцій в Україні, варто виділити низький рівень правової визначеності, відсутність уніфікованих стандартів надання послуг, а також недовіру з боку бізнес-середовища до зовнішніх постачальників. Окрім того, існують ризики, пов'язані із захистом комерційної та персональної інформації, питання забезпечення контролю якості аутсорсингових послуг і необхідність адаптації міжнародного досвіду до умов українського законодавства та менталітету.

Отже, вивчення проблем і перспектив розвитку аутсорсингу адміністративних функцій в Україні є актуальним науковим завданням, що потребує комплексного аналізу наявних бар'єрів, оцінювання переваг і ризиків, а також розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів взаємодії між

замовниками та постачальниками відповідних послуг.

В Україні, за інформацією аналітичного звіту KPMG, рівень проникнення аутсорсингу адміністративних функцій росте, особливо в сегменті IT, рітейлу, телекомунікацій і фінансових послуг [22, с. 33]. Проте головними бар'єрами залишаються замалий досвід замовників, недосконалість нормативного регулювання та питання інформаційної безпеки [2, с. 18].

На нашу думку, підвищенню ефективності аутсорсингу сприятиме:

- *чітке формулювання очікувань*: детальна угода про рівень сервісу (SLA), прописані KPI, регламент комунікацій тощо [23, с. 172];
- *комплексна система контролю*: регулярний аудит, включно з фінансовим і процесним аналізом діяльності підрядника [6, с. 110];
- *захист даних*: включення до контракту положень про конфіденційність, відповідальність за витік інформації, перевірка відповідності GDPR та інших стандартів [12, с. 116];
- *стратегія резервування*: наявність плану дій на випадок невиконання або виходу підрядника з ринку, визначення backup-систем [13, с. 211];
- *підвищення кваліфікації персоналу*: навчання менеджерів управління аутсорсинговими проєктами, розвиток навичок контролю та взаємодії [9, с. 62].

Висновки. Аутсорсинг адміністративних функцій є дієвим інструментом підвищення ефективності сучасних підприємств, що дозволяє скорочувати витрати, розширює доступ до експертизи й інновацій, сприяє фокусуванню на стратегічних завданнях. Водночас його використання супроводжується істотними ризиками, зокрема втратою контролю, можливим витоком інформації, залежністю від надійності підрядника та юридичними складнощами.

Успішна реалізація аутсорсингових проєктів потребує комплексного підходу до вибору постачальника, належного контрактного оформлення, розбудови контрольних і резервних механізмів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на аналіз впливу цифровізації та автоматизації на динаміку аутсорсингових процесів в адміністративній сфері.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Аналітичний звіт HR-ринку України 2023. Київ, 2023. С. 12–17.
2. Бачинська О., Кудаський С. Оцінка ринку аутсорсингу в Україні: проблеми та перспективи. *Економіст*. 2022. № 7. С. 16–20.
3. Бондар О. Контроль у системі аутсорсингу адміністративних функцій. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. С. 27–31.
4. Вивчук І. Інноваційна складова аутсорсингу в корпоративному управлінні. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31. № 2. С. 42–48.
5. Гринченко Д. Виклики дотримання конфіденційності при аутсорсингу. *Безпека підприємництва*. 2023. № 1. С. 21–23.
6. Євтушенко Д. Надійність постачальників аутсорсингових послуг. *Економічний простір*. 2022. № 172. С. 107–111.
7. Кириленко Г. Оптимізація адміністративних витрат за допомогою аутсорсингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70. С. 126–130.
8. Кобзар К. Професійна експертиза постачальників аутсорсингових послуг. *Менеджмент та інновації*. 2018. № 6. С. 88–93.
9. Кушнарєва Г. Підвищення кваліфікації керівників щодо управління аутсорсингом. *Управління розвитком*. 2021. № 10. С. 60–63.
10. Миколаєнко В. Аутсорсинг як сучасний інструмент менеджменту. *Менеджмент організацій*. 2019. № 2. С. 44–51.
11. Пономаренко В. Особливості аутсорсингу адміністративних функцій на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12. С. 225–230.
12. Сімонов А. Інформаційна безпека при передачі адміністративних функцій на аутсорсинг. *Інформаційні технології в управлінні*. 2019. № 3. С. 113–117.
13. Франчук А. Резервування та планування ризиків аутсорсингу. *Інноваційна економіка*. 2018. № 8 (78). С. 210–213.
14. Харенко І. Аутсорсинг в системі організаційного розвитку підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. № 2 (22). С. 97–102.
15. Шевченко А. Юридичні аспекти аутсорсингу адміністративних функцій. *Юридична Україна*. 2021. № 4. С. 132–136.
16. Янчук О. Управління операційними ризиками при аутсорсингу. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (48). С. 141–145.
17. Becker J., Niehaves B. European BPO market: Current trends and challenges. *European Management Journal*. 2020. Vol. 38. № 2. P. 100–110.
18. Deloitte Global Outsourcing Survey 2020. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 20.12.2023).
19. Gilley K.M., Rasheed A. Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*. 2017. Vol. 33. № 4. P. 49–63.
20. KPMG. Аутсорсингові рішення для бізнесу: український ринок 2022. Київ, 2022. С. 31–36.
21. Lacity M.C., Willcocks L.P. Business Process Outsourcing: The Supply Chain Management Perspective. *Springer*. 2020. P. 201–216.
22. Lambert D. Outsourcing logistics and administrative services. *Journal of Business Logistics*. 2015. Vol. 36. № 3. P. 59–72.
23. Pitagorsky G. Managing Outsourced Projects. *Project Management Journal*. 2016. Vol. 47. № 7. P. 171–178.
24. Reinhardt R., Radu C. Communication challenges in administrative outsourcing. *Management Decision*. 2018. Vol. 56. № 2. P. 314–326.
25. Smith J. HR and administrative outsourcing in USA: practice and perspectives. *Harvard Business Review*. 2019. P. 55–61.

REFERENCES:

1. *Analitychnyi zvit HR-rynku Ukrainy 2023 [Analytical report on the HR market of Ukraine 2023]*. (2023). Kyiv [in Ukrainian].
2. Bachynska O.A., Kudatskyi S.I. (2022). Otsinka rynku outsorsynhu v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Assessment of the outsourcing market in Ukraine: problems and prospects]. *Ekonomist – Economist*, № 7, 16–20 [in Ukrainian].
3. Bondar, O.Ye. (2028). Kontrol u systemi outsorsynhu administratyvnykh funktsii [Control in the system of outsourcing administrative functions]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, № 4, 27–31 [in Ukrainian].
4. Vyvchuk, I.S. (2021). Innovatsiina skladova outsorsynhu v korporatynnomu upravlinni [The innovative component of outsourcing in corporate governance]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, T. 31, № 2, 42–48 [in Ukrainian].

5. Hrynenko, D.K. (2023). Vyklyky dotrymannia konfidentsiinosti pry outsorsynhu [The challenges of maintaining confidentiality when outsourcing] *Bezpeka pidpryiemnytstva – Business security*, № 1, 21–23 [in Ukrainian].
6. Yevtushenko, D.V. (2022). Nadiinist postachalnykiv outsorsynhovykh posluh [Reliability of outsourcing service providers]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, № 172, 107–111 [in Ukrainian].
7. Kyrylenko, H.V. (2020). Optymizatsiia administratyvnykh vytrat za dopomohoiu outsorsynhu [Optimization of administrative costs through outsourcing]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economics*, № 70, 126–130 [in Ukrainian].
8. Kobzar, K.O. (2028). Profesiina ekspertyza postachalnykiv outsorsynhovykh posluh [Professional expertise of outsourcing service providers]. *Menedzhment ta innovatsii – Management and Innovation*, № 6, 88–93 [in Ukrainian].
9. Kushnarova, H.V. (2021). Pidvyshchennia kvalifikatsii kerivnykiv shchodo upravlinnia outsorsynhom [Advanced training for managers in outsourcing management]. *Upravlinnia rozvytkom – Development management*, № 10, 60–63 [in Ukrainian].
10. Mykolaenko, V.V. (2029). Outsorsynh yak suchasnyi instrument menedzhmentu [Outsourcing as a modern management tool]. *Menedzhment orhanizatsii – Management of organizations*, № 2, 44–51 [in Ukrainian].
11. Ponomarenko, V.S. (2017). Osoblyvosti outsorsynhu administratyvnykh funktsii na pidpryemstvi [Features of outsourcing administrative functions at the enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, № 12, 225–230 [in Ukrainian].
12. Simonov, A.P. (2019). Informatsiina bezpeka pry peredachi administratyvnykh funktsii na outsorsynh [Information security when outsourcing administrative functions]. *Informatsiini tekhnolohii v upravlinni – Information technology in management*, № 3, 113–117 [in Ukrainian].
13. Franchuk, A.V. (2018). Rezervuvannia ta planuvannia ryzykiv outsorsynhu [Outsourcing risk reservation and planning]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, № 8 (78), 210–213 [in Ukrainian].
14. Kharenko, I.V. (2028). Outsorsynh v systemi orhanizatsiinoho rozvytku pidpryemstv [Outsourcing in the system of organizational development of enterprises]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. – Economics. Management. Innovation*, № 2 (22), 97–102 [in Ukrainian].
15. Shevchenko, A.O. (2021). Yurydychni aspekty outsorsynhu administratyvnykh funktsii [Legal aspects of outsourcing administrative functions]. *Yurydychna Ukraina – Legal Ukraine*, № 4, 132–136 [in Ukrainian].
16. Yanchuk, O.S. (2022). Upravlinnia operatsiinymy ryzykamy pry outsorsynhu [Operational risk management in outsourcing]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, № 2 (48), 141–145 [in Ukrainian].
17. Becker, J., Niehaves, B. (2020). European BPO market: Current trends and challenges. *European Management Journal*. Vol. 38, № 2, 100–110 [in English].
18. Deloitte Global Outsourcing Survey 2020. (2020). Retrieved from: <https://www2.deloitte.com> [in English].
19. Gilley, K.M., Rasheed, A. (2017). Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*. Vol. 33, № 4, 49–63 [in English].
20. KPMG. (2022). Outsourcing solutions for business: Ukrainian market 2022. Kyiv, 2022, 31–36 [in Ukrainian].
21. Lacity, M.C., Willcocks, L.P. (2020). Business Process Outsourcing: The Supply Chain Management Perspective. Springer, 201–216 [in English].
22. Lambert, D. (2015). Outsourcing logistics and administrative services *Journal of Business Logistics*. Vol. 36, № 3, 59–72 [in English].
23. Pitagorsky, G. (2016) Managing Outsourced Projects *Project Management Journal*. Vol. 47, № 7, 171–178 [in English].
24. Reinhardt, R., Radu, C. (2018). Communication challenges in administrative outsourcing. *Management Decision*. Vol. 56, № 2, 314–326 [in English].
25. Smith, J. (2019). HR and administrative outsourcing in USA: practice and perspectives. *Harvard Business Review*, 55–61 [in English].

Дата надходження статті: 08.07.2025

Дата прийняття статті: 22.08.2025

Опубліковано: 17.12.2025