



Економіка

УДК 658.5:005.94

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19326163>

**Економічне обґрунтування аутсорсингу бізнес-процесів для оптимізації  
операційної рентабельності**

**Вдовічен Анатолій Анатолійович,**

доктор економічних наук, професор, директор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і логістики Чернівецького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету, м. Чернівці, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-4496-6435>

**Підлипна Радміла Петрівна,**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та оподаткування Ужгородського торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету, м. Ужгород, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-6886-5834>

**Багрій Конон Леонідович,**

кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри фінансів, обліку і оподаткування Чернівецького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету, м. Чернівці, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-3516-9565>

**Прийнято: 14.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026**

*Анотація. Зростання конкуренції, цифровізація економіки та ускладнення бізнес-процесів зумовлюють активніше застосування*



*аутсорсингу бізнес-процесів як інструменту оптимізації структури витрат і підвищення операційної ефективності підприємств шляхом передачі окремих функцій зовнішнім постачальникам послуг та концентрації ресурсів на основних напрямках діяльності.*

*Метою дослідження є оцінювання економічного ефекту впровадження аутсорсингових моделей організації бізнес-процесів та визначення їхнього впливу на операційну рентабельність підприємств у різних видах економічної діяльності.*

*Методологічну основу дослідження становлять економічний і статистичний аналіз, порівняльний і структурний аналіз витрат, а також розрахункові підходи до оцінювання інтенсивності використання зовнішніх послуг.*

*У результаті дослідження проаналізовано динаміку розвитку ринку аутсорсингу бізнес-процесів, визначено основні чинники його поширення та напрями застосування. На основі статистичних даних здійснено аналіз структури витрат підприємств, обсягів придбання зовнішніх товарів і послуг та показників операційної рентабельності за видами економічної діяльності. Розраховано частку витрат на зовнішні послуги в прибутку підприємств як показник інтенсивності застосування аутсорсингу. Результати аналізу підтверджують, що в більшості секторів економіки значна частка витрат підприємств припадає на придбання зовнішніх товарів і послуг. Це відображає активне впровадження аутсорсингових моделей в організаційну діяльність суб'єктів господарювання. Найвищий рівень таких витрат характерний для торгівлі та промисловості. Водночас у сферах інформації та телекомунікацій, транспорту, логістики та професійної діяльності визначальну роль відіграють спеціалізовані сервісні рішення.*

*У висновках зазначено, що галузі з більш розвиненими сервісними моделями організації бізнес-процесів загалом демонструють вищий рівень*



*ефективності операційної діяльності. Практичне значення дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів для обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації структури витрат та визначення доцільності застосування аутсорсингових моделей у діяльності підприємств.*

***Ключові слова:** операційна ефективність, сервісні бізнес-моделі, зовнішні послуги, структура витрат підприємств, управління бізнес-процесами, економічна результативність, галузевий аналіз.*

**Economic justification of business process outsourcing for optimizing operating profitability**

**Anatolii Vdovichen,**

Doctor of Economics, Professor, Director, Professor of the Department of Management, Marketing and Logistics of the Chernivtsi Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics, Chernivtsi, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-4496-6435>

**Radmila Pidlypna,**

Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Finance, Accounting and Taxation of the Uzhhorod Trade and Economic Institute of the State University of Trade and Economics, Uzhhorod, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-6886-5834>

**Konon Bagrii,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Acting Head of the Department of Finance, Accounting and Taxation of the Chernivtsi Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics, Chernivtsi, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-3516-9565>



**Abstract.** *Increasing competition, the digitalization of the economy, and the growing complexity of business processes lead to a more active use of business process outsourcing as a tool for optimizing cost structures and improving the operational efficiency of enterprises by transferring certain functions to external service providers and concentrating resources on core activities.*

*The purpose of the study is to assess the economic effect of using outsourcing models in the organization of business processes and to determine their impact on the operating profitability of enterprises across different types of economic activity. The research applies methods of economic and statistical analysis, comparative and structural cost analysis, as well as calculation approaches for assessing the intensity of the use of external services.*

*The results of the study analyze the dynamics of the business process outsourcing market, identify the main factors of its spread and areas of application. Based on statistical data, an analysis of the structure of enterprises' expenses, the volume of purchases of external goods and services, and indicators of operating profitability by type of economic activity was carried out. The share of external service costs in enterprise profits was calculated as an indicator of the intensity of outsourcing. The results of the analysis confirm that in most sectors of the economy, a significant share of enterprise costs is accounted for by the purchase of external goods and services. This reflects the active introduction of outsourcing models into the organizational activities of economic entities. The highest level of such expenses is characteristic of trade and industry. At the same time, in the fields of information and telecommunications, transport, logistics, and professional activities, specialized service solutions play a decisive role.*

*The conclusions indicate that industries with more developed service models for organizing business processes generally demonstrate a higher level of operational efficiency. The practical significance of the study lies in the possibility of using the results obtained to justify management decisions on optimizing the cost*



*structure and determining the feasibility of applying outsourcing models in the activities of enterprises.*

**Keywords:** *operational efficiency, service-based business models, external services, enterprise cost structure, business process management, economic performance, sectoral analysis.*

**Постановка проблеми.** Глобалізаційні виклики, стрімкий розвиток цифрових технологій та посилення конкуренції зумовлюють необхідність оптимізації бізнес-процесів підприємств. У таких умовах важливого значення набуває мінімізація операційних витрат та пошук ефективних моделей управління діяльністю [1]. Одним з інструментів підвищення ефективності бізнес-процесів є аутсорсинг, який передбачає передачу окремих функцій зовнішнім виконавцям. Застосування аутсорсингових моделей дає змогу підприємствам зосередитися на основних напрямках діяльності, зменшити витрати на утримання внутрішніх підрозділів та підвищити результативність операційної діяльності [2, с. 460]. З огляду на це, дослідження економічного ефекту застосування аутсорсингу та його впливу на операційну рентабельність підприємств є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні наукові підходи доводять зростання ролі аутсорсингу бізнес-процесів як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємств та оптимізації їхньої операційної структури. У своєму дослідженні С. Мбандже (S. Mbanje) доводить, що застосування аутсорсингу в телекомунікаційних компаніях сприяє зростанню продуктивності й дає змогу підприємствам зосереджувати ресурси на основних напрямках діяльності [3]. Подальший розвиток цієї проблеми висвітлив авторський колектив під керівництвом С. Мбандже (S. Mbanje et al.). Науковці демонструють, що аутсорсингові моделі створюють передумови для формування стійких конкурентних переваг на



ринках, що розвиваються [4]. Дослідники Т. Хайлу й А. Чебо (T. Nailu, A. Chebo) доводять, що поєднання аутсорсингу з інноваційними управлінськими підходами та IT-інфраструктурою підвищує результативність організаційних процесів підприємств [5]. Вплив аутсорсингу на фінансові результати діяльності підприємств аналізують у своїй роботі Б. Саркар та колеги (B. Sarkar et al.). Вони підтверджують, що використання субконтрактингу у двоканальній системі торгівлі сприяє підвищенню прибутковості підприємств і оптимізації виробничих процесів [6]. Позитивний вплив передачі функцій зовнішнім виконавцям на результативність малого та середнього бізнесу обґрунтовують Д. Т. Т. Хієн та співавтори (D. T. T. Hien et al.) [7]. Також Ю. Пилипенко та колеги [2] доводять значення аутсорсингових бухгалтерських послуг для посилення управлінських можливостей та комплаєнс-переваг підприємств. Проблеми стратегічного розвитку аутсорсингу розглядає Н. Мрочко, підкреслюючи його роль як сучасної бізнес-парадигми, пов'язаної з інтеграцією підприємств у глобальні ланцюги створення вартості [8]. Як зазначає Т. Чернуха, аутсорсинг у системі міжнародного маркетингу є вагомим чинником оптимізації організаційних процесів та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку [9]. Важливим чинником розвитку аутсорсингових моделей є цифровізація економіки. Так, К. Аль-Навайсех (K. Al. Nawaiseh) підкреслює значення інновацій бізнес-моделей та цифрових технологій для підвищення продуктивності підприємств [10]. На ролі цифрових інструментів у трансформації управлінських процесів акцентує М. Іманова (M. Imanova), яка розглядає вплив електронних сервісів і цифрового управління на оптимізацію організаційних структур [11]. Підвищення ефективності бізнес-процесів через застосування цифрових інструментів аналізують І. Баланюк і колеги [12] та Дж. Лі (G. Lee) зі співавторами [13]. Автори демонструють, що сучасні цифрові платформи та онлайн-сервіси створюють можливості для організації



віддаленого аутсорсингу облікових і аналітичних процесів. У контексті цифрової трансформації управління особливого значення набувають висновки, які формулюють Н. Тетер та О. Лега. Дослідники стверджують, що використання прогнозової аналітики на основі штучного інтелекту сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування підприємств [14]. Роль цифрових технологій у підвищенні ефективності бізнес-процесів підкреслює Т. Заруба (Т. Zaruba), демонструючи, що використання онлайн-платформ дає змогу оптимізувати адміністративні витрати, підвищити продуктивність та сформувати нові організаційні моделі діяльності [15]. Крім того, А. Юткіна (А. Iutkina) доводить, що застосування автоматизованих систем управління попитом і гнучких стратегій ціноутворення сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами підприємств у сфері послуг [16]. Таким чином, наукові дослідження демонструють, що аутсорсинг бізнес-процесів у поєднанні з цифровими технологіями та інноваційними моделями управління є важливим інструментом підвищення операційної ефективності, оптимізації витрат і зміцнення конкурентних позицій підприємств.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значну кількість наукових праць, присвячених дослідженню аутсорсингу бізнес-процесів, у сучасній літературі низка аспектів цієї проблеми досі залишається недостатньо розкритою. Наявні дослідження здебільшого зосереджені на теоретичному обґрунтуванні ролі аутсорсингу, аналізі окремих функціональних сфер його застосування або оцінюванні управлінських і технологічних переваг. Водночас недостатньо уваги приділяється комплексному аналізу економічних результатів використання аутсорсингових моделей на рівні різних видів економічної діяльності, зокрема з позиції впливу структури витрат на фінансові результати підприємств. Крім того, у наукових працях обмежено представлено емпіричні дослідження, що дають змогу кількісно оцінити інтенсивність використання зовнішніх послуг у структурі



витрат підприємств та її взаємозв'язок із показниками операційної ефективності. Науковий внесок нашого дослідження полягає в розробленні аналітичного показника інтенсивності застосування аутсорсингу та його апробації на статистичних даних підприємств різних видів економічної діяльності. Це дало змогу кількісно виміряти економічний ефект від використання зовнішніх сервісів і обґрунтувати їхній вплив на показники операційної рентабельності.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає у визначенні економічного ефекту від застосування аутсорсингу бізнес-процесів та оцінюванні його впливу на операційну рентабельність підприємств.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- 1) дослідити сучасні тенденції розвитку аутсорсингу бізнес-процесів та чинники його поширення у світовій та національній економіці;
- 2) проаналізувати структуру операційних витрат підприємств і масштаби залучення зовнішніх товарів і послуг у розрізі основних видів економічної діяльності;
- 3) розрахувати показник інтенсивності використання аутсорсингу та обґрунтувати його вплив на операційну рентабельність суб'єктів господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Світовий ринок аутсорсингу бізнес-процесів демонструє стабільну тенденцію до зростання, що зумовлено розвитком цифрової економіки, поширенням хмарних технологій, автоматизації управлінських функцій та глобальних сервісних платформ. Поступово змінюється й сама структура аутсорсингових послуг: поряд із традиційними функціями підтримки (бухгалтерський облік, обробка даних, call-центри) зростає роль складніших інтелектуальних сервісів, зокрема аналітики даних, кібербезпеки, управління IT-інфраструктурою, розроблення програмного забезпечення та рішень на основі штучного інтелекту [2, с. 462].



Це засвідчує перехід аутсорсингу від інструменту скорочення витрат до стратегічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Економіка аутсорсингу ґрунтується на принципах спеціалізації та ефективного розподілу ресурсів. Передача окремих бізнес-процесів зовнішнім постачальникам послуг дає змогу підприємствам зменшувати постійні витрати, трансформуючи їх у змінні, скорочувати витрати на персонал та інфраструктуру, а також підвищувати продуктивність операційної діяльності. Водночас спеціалізовані аутсорсингові компанії, працюючи зі значною кількістю клієнтів, отримують ефект масштабу та здатні надавати послуги з вищою ефективністю і нижчою собівартістю [17, с. 117].

Важливу роль у розвитку глобального ринку аутсорсингу відіграють країни з високим людським капіталом та конкурентною вартістю праці. Саме поєднання кваліфікованих кадрів, розвиненої цифрової інфраструктури та інтеграції в міжнародні економічні зв'язки формує передумови для створення потужних аутсорсингових центрів. У цьому контексті країни Центральної та Східної Європи, зокрема Україна, поступово посилюють свої позиції на світовому ринку ВРО-послуг [18]. Тенденції розвитку ринку аутсорсингу бізнес-процесів підтверджуються динамікою його фінансових показників (рис. 1). Аналітичні дані засвідчують стійке зростання глобального ринку ВРО: його обсяг збільшився з приблизно 970 млрд дол. у 2016 р. до близько 1,58 трлн дол. у 2024 р., а за прогнозами до 2030 р. може перевищити 1,9 трлн дол. Така динаміка підтверджує системне розширення застосування аутсорсингових моделей організації бізнесу у світовій економіці. Подібні тенденції спостерігаються і в Україні, де обсяг ринку аутсорсингових послуг зріс більш ніж удвічі: з 2,5 млрд дол. у 2016 р. до понад 5,2 млрд дол. у 2024 р.

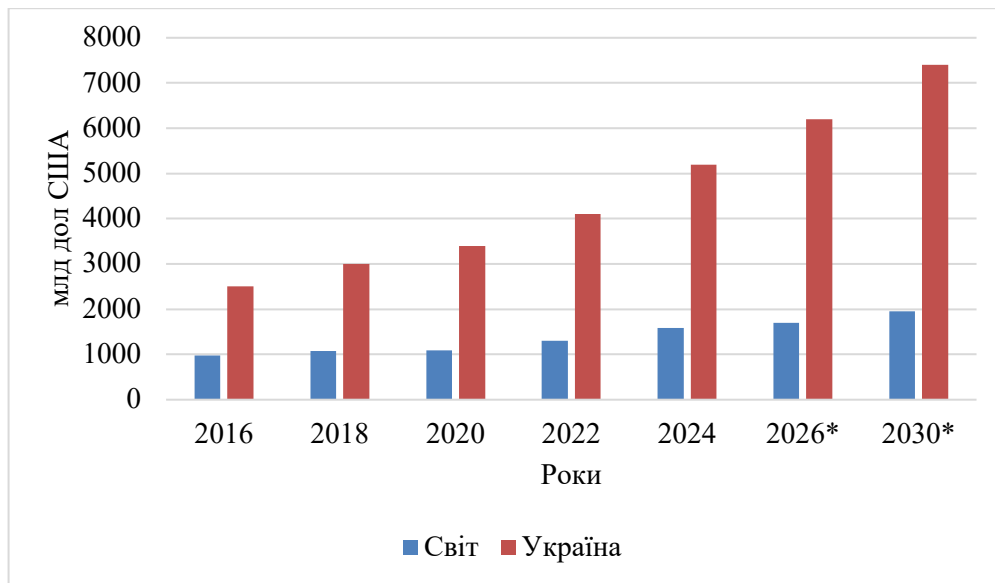


Рис. 1. Динаміка доходів ринку аутсорсингу бізнес-процесів

Примітка: \*прогноз

Джерело: побудовано за [19]

Це засвідчує поступове формування конкурентоспроможного середовища для надання сервісних і технологічних послуг міжнародним компаніям та посилення ролі країни в глобальних ланцюгах створення вартості.

Водночас розвиток аутсорсингу зумовлений передусім економічною доцільністю делегування окремих бізнес-процесів зовнішнім виконавцям, зокрема через використання переваг нижчої вартості робочої сили в країнах-виконавцях. З огляду на це, поряд із динамікою обсягів ринку, важливим аналітичним показником є рівень витрат на одного працівника в сегменті ВРО (рис. 2).

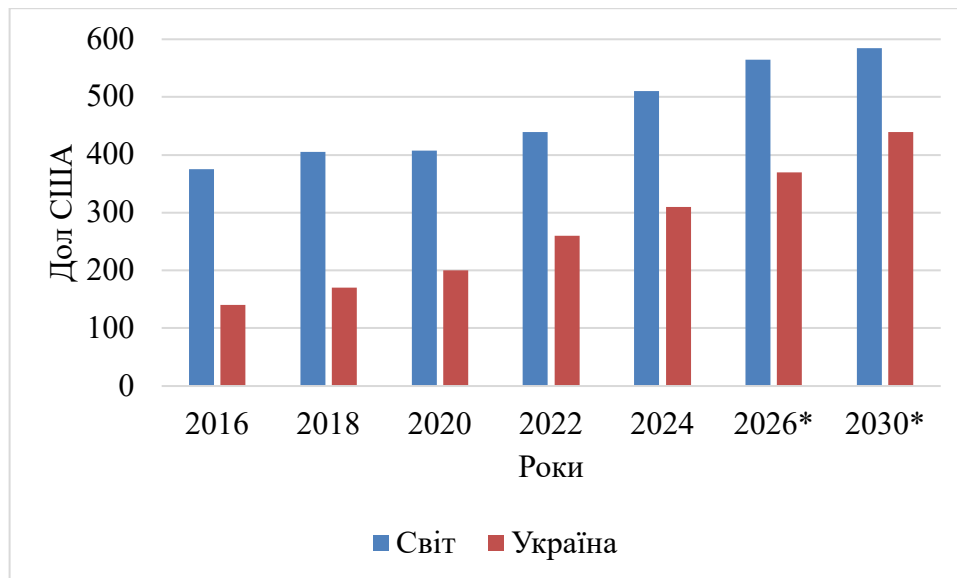


Рис. 2. Середні витрати на одного працівника в сегменті ВРО

Примітка: \*прогноз

Джерело: побудовано за [19]

Представлені дані наочно підтверджують економічну доцільність застосування аутсорсингових моделей організації бізнес-процесів. Середні витрати на одного працівника в сегменті ВРО у світі зросли з приблизно 375 дол. у 2016 р. до понад 510 дол. у 2024 р., а за прогнозами можуть досягти близько 585 дол. до 2030 р. Водночас в Україні цей показник залишається значно нижчим і становить близько 140 дол. у 2016 р. та близько 310 дол. у 2024 р., що формує додаткові можливості для оптимізації операційних витрат міжнародних компаній. Такий розрив у витратах створює економічні стимули для перенесення окремих бізнес-функцій до країн із більш конкурентною структурою витрат.

Зазначені тенденції зумовлюють активізацію використання аутсорсингових моделей управління витратами. Унаслідок цього аутсорсинг дає змогу трансформувати фіксовані витрати на персонал та інфраструктуру у змінні витрати на придбання зовнішніх послуг. Це не лише оптимізує фінансову модель підприємства, а й стимулює розвиток сервісного сектору та



сприяє інтеграції країн-виконавців у глобальні ланцюги створення вартості.

Поширення аутсорсингу зумовлюється насамперед наявністю кваліфікованої робочої сили, конкурентною вартістю праці та розвитком цифрової інфраструктури. Крім того, структура аутсорсингових послуг поступово трансформується. Якщо раніше переважали операційні функції підтримки, то нині швидко розвиваються технологічно складні напрями, зокрема автоматизація бізнес-процесів, хмарні технології, кібербезпека, розроблення мобільних застосунків і рішення на основі штучного інтелекту [20]. За таких умов аутсорсинг поступово перетворюється з інструменту скорочення витрат на важливий механізм підвищення операційної ефективності підприємств (рис. 3).

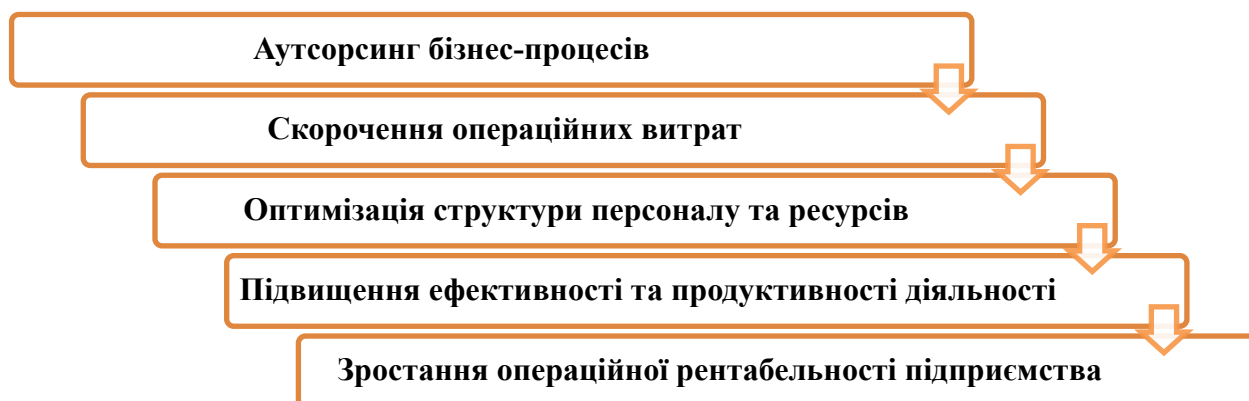


Рис. 3. Економічні канали впливу аутсорсингу бізнес-процесів на підвищення операційної ефективності підприємства

Джерело: побудовано автором

Водночас застосування аутсорсингових моделей пов'язане з певними ризиками, зокрема залежністю від зовнішніх постачальників послуг, можливим зниженням контролю над переданими процесами та загрозами інформаційній безпеці, що потребує ефективного управління контрактними відносинами та контролю якості наданих послуг.

Економічний ефект застосування аутсорсингу проявляється в зміні структури витрат, організації праці та продуктивності бізнес-процесів.



Передача окремих функцій зовнішнім постачальникам дає змогу оптимізувати витрати на персонал і адміністративні ресурси, підвищити якість виконання операцій та ефективність використання активів підприємства, що позитивно впливає на фінансові результати його діяльності [8, с. 112].

Результативність аутсорсингових моделей визначається передусім галузевими особливостями організації виробничих і сервісних процесів. Для аналізу обрано сектори, де аутсорсинг має найбільше поширення та істотно впливає на операційну ефективність підприємств: промисловість, торгівлю, транспорт і логістику, сферу інформації та телекомунікацій, а також професійну, наукову та технічну діяльність. Вибір цих галузей зумовлений їхньою визначальною роллю у формуванні доданої вартості та високою інтенсивністю споживання сервісних і технологічних послуг.

Важливим показником доцільності передачі окремих функцій на аутсорсинг є структура витрат підприємств, зокрема частка витрат на оплату праці в загальних витратах (табл. 1).

**Таблиця 1**

Динаміка частки витрат на оплату праці у витратах підприємств за видами економічної діяльності за 2017–2024 рр., %

Рік	Промисловість	Торгівля	Транспорт	Інформація та телекомунікації	Професійна діяльність
2017	10,1	21,8	19,7	19,0	22,1
2018	10,6	23,4	21,5	18,5	23,2
2019	12,2	24,1	23,4	18,8	22,9
2020	12,5	23,3	25,0	19,4	20,6
2021	10,7	19,0	27,3	20,3	24,1
2022	10,0	18,2	23,5	20,1	15,9
2023	11,0	24,4	23,2	22,9	22,5
2024	10,9	21,9	24,1	28,8	23,7
Зміни 2024 р. до 2017 р. (+; -)	+0,8	+0,1	+4,4	+9,8	+1,6

Джерело: створено авторами за [21]



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Результати розрахунків демонструють вагомі відмінності в структурі витрат підприємств залежно від виду економічної діяльності. Найменша частка витрат на оплату праці характерна для промисловості, де вона протягом досліджуваного періоду коливається в межах 10–12 %. Натомість у торгівлі, транспорті, а також у сфері інформації та телекомунікацій цей показник є значно вищим і в окремі роки перевищує 20–25 %, що засвідчує більшу трудомісткість операційної діяльності в цих секторах.

Особливо помітним є зростання частки витрат на персонал у сфері інформації та телекомунікацій, що відображає посилення ролі висококваліфікованої праці у цифровій економіці. За таких умов підприємства дедалі активніше застосовують аутсорсингові моделі організації бізнес-процесів для оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності.

Для подальшого аналізу важливо врахувати також масштаби економічної активності окремих галузей. Для цього доцільно розглянути обсяг реалізованої продукції підприємств за видами економічної діяльності (табл. 2).

**Таблиця 2**

Динаміка обсягів реалізованої продукції суб'єктів господарювання за окремими видами економічної діяльності у 2017–2024 рр., трлн грн

Рік	Промисловість	Торгівля	Транспорт	Інформація та телекомунікації	Професійна діяльність
2017	2,86	3,35	0,48	0,22	0,33
2018	3,30	4,11	0,56	0,27	0,38
2019	3,29	4,35	0,60	0,33	0,40
2020	3,52	4,52	0,56	0,40	0,34
2021	5,00	5,99	0,65	0,53	0,45
2022	4,01	4,45	0,54	0,29	0,30
2023	4,54	5,77	0,64	0,34	0,34
2024	5,59	6,62	0,69	0,39	0,35
Зміни 2024 р. до 2017 р. %	+95,4	+97,6	+44,6	+80,1	+8,7

Джерело: створено авторами за [21]



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Отже, найбільші обсяги реалізованої продукції стабільно характерні для торгівлі та промисловості: у 2024 р. вони становили відповідно понад 6,6 трлн грн і близько 5,6 трлн грн. Позитивну динаміку також демонструють сфери транспорту, інформації та телекомунікацій, що відображає посилення ролі сервісного й цифрового складників економіки. Водночас у 2022 р. спостерігається тимчасове скорочення обсягів реалізації в більшості галузей, що пов'язано з макроекономічними та воєнними викликами. Подальше зростання показників у 2023–2024 рр. доводить поступове відновлення економічної активності та адаптацію підприємств до нових умов функціонування.

Значні масштаби господарських операцій у зазначених секторах зумовлюють потребу в ефективній організації виробничих, логістичних та управлінських процесів, що сприяє активнішому використанню зовнішніх сервісів. З огляду на це доцільно проаналізувати витрати на придбання підприємствами товарів і послуг як показник інтенсивності залучення зовнішніх ресурсів та масштабування аутсорсингових моделей (табл. 3).

**Таблиця 3**

Динаміка загальної вартості придбаних товарів та послуг суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності за 2017–2024 рр., трлн грн

Рік	Промисловість	Торгівля	Транспорт	Інформація та телекомунікації	Професійна діяльність
2017	2,12	2,90	0,27	0,12	0,21
2018	2,48	3,54	0,33	0,15	0,24
2019	2,32	3,81	0,34	0,19	0,26
2020	2,55	3,81	0,32	0,22	0,25
2021	3,42	5,15	0,30	0,28	0,30
2022	2,89	3,87	0,27	0,13	0,31
2023	3,55	5,01	0,37	0,16	0,25
2024	4,30	5,91	0,38	0,17	0,24
Зміни 2024 р. до 2017 р., %	+102,6	+103,9	+41,8	+43,2	+16,4

Джерело: створено авторами за [21]



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Найбільші витрати традиційно характерні для торгівлі та промисловості, що відповідає масштабам їхньої господарської діяльності. Зокрема, у 2024 р. підприємства торгівлі спрямували на закупівлю товарів і послуг понад 5,9 трлн грн, тоді як у промисловості цей показник перевищив 4,3 трлн грн, що засвідчує високу інтенсивність використання зовнішніх ресурсів. Вагомі обсяги витрат також спостерігаються в транспортно-логістичному секторі та сфері інформації й телекомунікацій, де підприємства активно залучають спеціалізовані сервісні рішення для забезпечення технологічних і управлінських процесів.

Для оцінювання економічної результативності застосування таких моделей доцільно проаналізувати показники операційної рентабельності підприємств у розрізі видів економічної діяльності (табл. 4).

**Таблиця 4**

Рентабельність (збитковість) операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності за 2017–2024 рр., %

Рік	Промисловість	Торговля	Транспорт	Інформація та телекомунікації	Професійна діяльність
2017	6,8	18,8	-1,0	13,8	19,4
2018	6,3	23,3	-1,6	13,1	8,9
2019	5,5	25,3	4,1	15,4	26,2
2020	3,9	16,2	4,4	14,7	2,4
2021	11,2	17,9	5,8	15,6	4,1
2022	0,8	17,2	2,7	12,9	-10,4
2023	4,7	29,1	9,7	15,8	-3,1
2024	7,4	26,3	4,0	15,8	2,6
Зміни 2024 р. до 2017 р. (+; -)	+0,6	+7,5	+5	+2	-16,8

Джерело: створено авторами за [21]

Найвищі значення рентабельності протягом зазначеного періоду демонструє сфера торгівлі, де у 2019–2024 рр. показник коливається в межах 17–29 %. Відносно стабільні результати спостерігаються також у сфері



інформації та телекомунікацій, де операційна рентабельність утримується на рівні близько 13–16 %, що відображає високу технологічну ефективність та поширення сервісних бізнес-моделей. У промисловості рівень операційної рентабельності є нижчим і більш чутливим до макроекономічних змін. Після зниження в кризовий період 2020–2022 рр. надалі спостерігається поступове відновлення показника, який у 2024 р. досягнув 7,4 %. Сектори транспорту й логістики та професійної, наукової й технічної діяльності характеризуються більш нестабільною динамікою, що зумовлено впливом зовнішніх економічних чинників і коливаннями попиту на відповідні послуги.

Порівняння отриманих результатів із попереднім аналізом структури витрат підтверджує, що галузі, у яких активно використовуються зовнішні послуги та сервісні моделі організації діяльності, загалом демонструють вищі показники операційної рентабельності. Це підтверджує припущення про те, що застосування аутсорсингових підходів сприяє оптимізації структури витрат підприємств і підвищенню ефективності їхньої операційної діяльності.

Для економічного обґрунтування доцільності застосування аутсорсингових моделей запропоновано узагальнювальний показник – коефіцієнт доцільності аутсорсингу, – який відображає частку витрат на зовнішні товари та послуги в структурі доходу підприємств:

$$K_{ao} = \frac{C_{ext}}{R}, (1)$$

де

$K_{ao}$  – коефіцієнт доцільності аутсорсингу;

$C_{ext}$  – витрати на придбання зовнішніх товарів і послуг;

$R$  – обсяг реалізованої продукції (виторг підприємств).

Пряма залежність між значенням цього показника засвідчує розширення спектра бізнес-процесів, що ефективно делегуються зовнішнім постачальникам послуг. Для апробації запропонованого підходу здійснено



розрахунок показника інтенсивності аутсорсингу на основі статистичних даних підприємств за основними секторами економіки діяльності (табл. 5).

**Таблиця 5**

### Оцінка інтенсивності аутсорсингу у 2024 році

Вид діяльності	Реалізація, млрд грн	Придбані товари та послуги, млрд грн	Коефіцієнт аутсорсингу
Промисловість	5592	4304	0,77
Торівля	6621	5914	0,89
Транспорт і логістика	692	382	0,55
Інформація та телекомунікації	391	168	0,43
Професійна діяльність	355	240	0,68

Джерело: розраховано авторами

Результати розрахунків показують, що найвищий рівень використання зовнішніх сервісів характерний для сфери торівлі, де коефіцієнт аутсорсингу становить 0,89. Високі значення показника також спостерігаються в промисловості (0,77) та професійній діяльності (0,68), що пов'язано з активним використанням логістичних, сервісних та консультаційних послуг. Натомість у сфері інформації та телекомунікацій значення коефіцієнта є нижчим (0,43), однак зовнішні сервіси відіграють важливу роль у забезпеченні технологічної ефективності бізнес-процесів.

Запропонований показник може використовуватися підприємствами як аналітичний інструмент для оцінювання економічної доцільності передачі окремих функцій на аутсорсинг, що дає змогу обґрунтовувати управлінські рішення щодо оптимізації структури витрат та підвищення операційної ефективності діяльності.

**Висновки.** Аналіз розвитку аутсорсингу бізнес-процесів доводить посилення його ролі в сучасних моделях організації діяльності підприємств. Зростання глобального ринку аутсорсингових послуг, поширення цифрових технологій та підвищення складності бізнес-процесів сприяють активнішому



залученню зовнішніх сервісних провайдерів для виконання як операційних, так і технологічних функцій. Аналіз структури витрат підприємств у розрізі секторів економічної діяльності довів, що в багатьох галузях значну частку становлять витрати на придбання зовнішніх товарів і послуг, що відображає масштабність аутсорсингових моделей організації бізнес-процесів. Найбільші обсяги таких витрат характерні для торгівлі й промисловості, тоді як у сферах інформації та телекомунікацій, транспорту й логістики, а також професійної діяльності важливу роль відіграють технологічні та сервісні рішення. Порівняння інтенсивності використання зовнішніх сервісів із показниками операційної рентабельності демонструє, що галузі, у яких активніше застосовуються аутсорсингові підходи, загалом характеризуються вищою ефективністю операційної діяльності. Передача окремих функцій спеціалізованим постачальникам послуг сприяє оптимізації структури витрат і підвищенню результативності діяльності підприємств. Практична цінність дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів під час ухвалення управлінських рішень щодо оптимізації бізнес-процесів та формування стратегій підвищення операційної ефективності підприємств.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на економетричне моделювання взаємозв'язку між рівнем залучення аутсорсингу та фінансовими результатами діяльності підприємств у різних секторах економіки.

### Список використаних джерел

1. Медвідь Л., Герасименко Т. Управлінський облік витрат бізнес-процесів у торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-10>
2. Пилипенко Ю., Шагоян С., Душенько А. Аутсорсинг як форма підвищення конкурентоздатності глобальних корпорацій на ринках ЄС.



Сталий розвиток економіки. 2025. № 4(55). С. 460–467. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-62>

3. Mbanje S. The influence of business process outsourcing on the productivity of the mobile telecommunication companies. *International Journal of Research in Business and Social Science*. 2024. Vol. 13, № 1. P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3004>

4. Mbanje S., Mutangadura J., Takawira B., Mithi J. Exploring business process outsourcing services and activities for sustainable competitive advantage in the emerging markets: a case of mobile telecom operators. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*. 2025. Vol. 7, № 3. P. 41–57. DOI: <https://doi.org/10.36096/ijbes.v7i3.827>

5. Hailu T., Chebo A. K. Mapping business process outsourcing and innovation towards a future research. *Business Process Management Journal*. 2024. Vol. 30, № 1. P. 158–182. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2023-0182>

6. Sarkar B., Dey B. K., Ma J. H., Sarkar M., Guchhait R., Ahn Y. H. Does outsourcing enhance consumer services and profitability of a dual-channel retailing? *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2024. Vol. 81. Art. 103996. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103996>

7. Hien D. T. T., Le T. H. T., Hai G. H. The role of outsourced accounting services in enhancing SMEs' business performance. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23, № 3. P. 523–537. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.38](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.38)

8. Мрочко Н. Світовий досвід управління аутсорсинговими бізнес-організаціями. *Економіка і організація управління*. 2026. №4(60). С. 106–115. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.10>

9. Чернуха Т. Аутсорсинг у міжнародному маркетингу: ефективність та оптимізація бізнес-процесів. *Grail of Science*. 2025. № 56. С. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.09.2025.014>



10. Al Nawaiseh K. Mapping the impact of business model innovation on firm productivity: a bibliometric analysis and global perspective. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18, № 12. Art. 723. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18120723>
11. İmanova M. Kamu sektöründe dijital yönetim: yenilikçi modeller ve gerçek deneyimler. *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*. 2025. Vol. 9, № 1. P. 51–61. URL: <https://ijtebs.org/index.php/ijtebs/article/view/30-06-2025> (дата звернення 11.01.2026).
12. Баланюк І. Ф., Іваночко Б. Р., Шеленко Д. І., Кузьмін Т. Л., Банашкевич Т. П. Застосування цифрових інструментів MS Excel та Google Sheets в обліку, електронній торгівлі та економіці бізнесу на умовах аутсорсингу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17329654>
13. Lee G. R., Lee S., Malatesta D., Fernandez S. Outsourcing and organizational performance: the employee perspective. *The American Review of Public Administration*. 2019. Vol. 49, № 8. P. 973–986. DOI: <https://doi.org/10.1177/0275074019855469>
14. Тетер Н., Лега О. Прогнозна аналітика на основі штучного інтелекту як інструмент передбачення КРІ та підвищення ефективності стратегічного планування. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 4(19). С. 454–460. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.19-65>
15. Zaruba T. Economic advantages of using online platforms for booking and selling makeup services. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17190879>
16. Iutkina A. Flexible pricing strategies and length of stay management during high demand volatility. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18505015>



17. Логінова О., Подзігун С. Аналіз бізнес-процесів як інструмент підвищення ефективності управління підприємством: статистичне вимірювання взаємозв'язків і стратегічне планування продажів. *Економічні горизонти*. 2025. № 3(32). С. 116–124. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.338414](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.338414)
18. Тренди ринку продажу бізнесу в Україні у 2025 році: попит, угоди, інвестори. *InVenture: вебсайт*. 2026. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/trendi-rinku-prodazhu-biznesu-v-ukrayini-u-2025-roci:-popit-ugodi-investori> (дата звернення: 11.01.2026).
19. Business Process Outsourcing. Ukraine. *Statista: вебсайт*. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/business-process-outsourcing/ukraine#revenue> (дата звернення: 11.01.2026).
20. 5 напрямів IT-аутсорсингу: найперспективніші сфери у 2025 році. *Growth Factory: вебсайт*. 2025. URL: <https://www.growth-factory.it/post/top-5napryam%D1%96v%D1%96t-autsorsinguyak%D1%96zrostayutu2025> (дата звернення: 11.01.2026).
21. Діяльність підприємств. Економічна статистика. *Державна служба статистики України: вебсайт*. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.01.2026).