
МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-331-342](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-331-342)

УДК 658.7:65.012.32:004.9(477)(075.8)

JEL Classification: M11; M15; L24; O33

Оксана Степанівна Прокопишин

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
ім. С. Гжицького (Львів, Україна)E-mail: os378@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7027-3499>**АУТСОРСИНГ У ДОБУ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ: ТРАНСФОРМАЦІЯ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ЗРОСТАННЯ**

Анотація. У статті досліджено трансформацію аутсорсингу від інструмента операційного делегування до стратегічного ресурсу управління підприємством. Цифровий аутсорсинг, базований на хмарних технологіях, штучному інтелекті, великих даних та автоматизації, стає ключовим фактором оптимізації бізнес-процесів і прискорення інноваційного циклу. Автор досліджує підходи, що визначають основні динамічні спроможності сервісних провайдерів, етапи інноваційного розвитку аутсорсингових послуг, а також моделі автоматизації та делегування у професійних послугах. Особлива увага приділяється структурній моделі еволюції аутсорсингу. Визначено, що цифровий аутсорсинг сприяє реінжинірингу бізнес-процесів, підвищенню гнучкості підприємств, зниженню технологічних ризиків та скороченню часу виходу на ринок нових продуктів. Розглядаються основні виклики впровадження цифрових аутсорсингових рішень, зокрема ризики втрати контролю, інтеграційні складнощі та питання безпеки даних.

Ключові слова: цифровий аутсорсинг; цифрова трансформація; стратегічне управління; бізнес-процеси; інновації; хмарні технології; штучний інтелект; автоматизація; динамічні спроможності; сталий розвиток; малий і середній бізнес; ризик-менеджмент.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 13.

Постановка проблеми. У добу стрімкої цифрової трансформації підприємницьке середовище зазнає суттєвих змін, які вимагають від компаній високої адаптивності, технологічної гнучкості та стратегічної переорієнтації. Однією з ключових відповідей на виклики нової економіки є впровадження аутсорсингових рішень, які трансформуються з інструмента делегування операційних функцій у повноцінний елемент стратегічного управління. Завдяки інтенсивному розвитку хмарних технологій, штучного інтелекту, великих даних та автоматизації, цифровий аутсорсинг відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-моделей, прискорення інноваційного циклу та побудови стійких ланцюгів створення цінності. У таких умовах важливо не лише проаналізувати потенціал цифрового аутсорсингу, а й окреслити його еволюцію, виклики та перспективи в контексті стратегічного розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях цифрова трансформація бізнес-процесів і аутсорсинг розглядаються як ключові чинники підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємств. Mazumder S., Garg S. [1] наголошують на тому, що в умовах цифрової трансформації роль сервісних провайдерів в аутсорсингу бізнес-процесів суттєво зростає. Автори ідентифікують шість динамічних спроможностей, які є критичними для провайдерів: консультативна, аналітична, управління мережею, доступ до знань

МЕНЕДЖМЕНТ

та стандартизація. Їхня емпірична робота на основі 26 провідних світових компаній демонструє, що саме ці здібності формують якість і ефективність цифрового трансформаційного аутсорсингу.

Розширюючи цю тему, Gambal M.-J., Asatiani A., Kotlarsky J. [2] фокусують увагу на стратегічних інноваціях у сфері ІТ-аутсорсингу (ІТО) та аутсорсингу бізнес-процесів (ВРО). Вони підкреслюють, що сучасна конкуренція все більше зміщується від зниження витрат до отримання стратегічних переваг, зокрема інновацій. Автори здійснюють систематичний огляд 95 наукових публікацій, виокремлюючи чотири фази інноваційного процесу в аутсорсингу: 1) передумови для вибору інноваційної стратегії, 2) організаційні механізми підтримки інновацій, 3) генерація інноваційних рішень та 4) оцінка результатів інновацій. Виявлено, що дослідження концентруються переважно на перших двох фазах, тоді як фази реалізації та оцінки інновацій залишаються недослідженими, що відкриває перспективи для подальших досліджень.

Sampson S. E., dos Santos R. P. [3] аналізують вплив цифрових технологій, таких як автоматизація, віддалений аутсорсинг і делегування завдань, на професійні послуги — сферу з традиційно низькою продуктивністю. Вони розробляють модель, яка демонструє, що офшоринг, автоматизація та делегування можуть суттєво знизити витрати без втрати якості, що створює можливості для реструктуризації професійних послуг у цифрову епоху.

Практичний вимір цифрової трансформації в аутсорсингу демонструють дослідження Voggio et al. [4], які вивчають оптимізацію аутсорсингових виробничих процесів у експортних компаніях Перу. Автори наголошують на необхідності впровадження інтуїтивно зрозумілих цифрових рішень, доступних через веб і мобільні платформи, з актуальною базою даних, що дозволяє знизити часові й фінансові витрати, особливо для малих і середніх підприємств.

Загальний системний огляд впливу цифрової трансформації на бізнес-процеси здійснює Lysenko S. [5], підкреслює актуальність цієї теми, особливо в період пандемії COVID-19. Автор аналізує наукові публікації 2019–2023 років, акцентуючи на потребі системного підходу до вимірювання, аналізу та покращення бізнес-процесів у контексті сталого розвитку. Визначено, що ефективна імплементація цифрових технологій залежить від чіткої стратегії вимірювання результатів та адаптації процесів.

Українські науковці також роблять вагомий внесок у дослідження цифрової трансформації та аутсорсингу. Фалович В., Якимишин Л., Семенюк С. [6] аналізують механізми реалізації аутсорсингу у трансформації бізнес-процесів, виокремлюючи виклики, пов'язані з цифровізацією та необхідністю інноваційних підходів для сталого розвитку підприємств. Шкурат М. Є., Узбек Г. Р. [7] пропонують сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів в епоху цифрової трансформації, акцентуючи увагу на інтеграції новітніх ІТ-рішень та оптимізації процесів. Павловський М., Гацька Л., Завадська О. [8] досліджують

МЕНЕДЖМЕНТ

диджитал-трансформацію бізнесу в умовах сучасних змін, звертаючи увагу на соціально-економічні та організаційні аспекти.

Практичний аспект взаємозв'язку аутсорсингу і капіталізації підприємств досліджують Manoylenko O., Gorovyi D., Stokov I. [9], підкреслюючи, що аутсорсинг може стати ефективним інструментом підвищення вартості бізнесу через оптимізацію ресурсів та бізнес-процесів.

Коллективні монографії, зокрема «Цифрова трансформація промислового менеджменту» [10] під редакцією В. Г. Воронкової та Н. Г. Метеленко, а також «Цифровізація економіки як фактор економічного зростання» [11] за редакцією О. Л. Гальцової, систематизують сучасні теоретичні й практичні підходи до цифровізації бізнесу і управління. Вони охоплюють питання цифрових стратегій, інновацій, а також впливу цифрових технологій на підвищення ефективності бізнес-процесів та сталий розвиток.

Важливим джерелом практичних рекомендацій є також матеріали [13], які надають методологічні настанови щодо початку цифровізації бізнес-процесів і запобігання типових помилок, що особливо актуально для підприємств, які тільки інтегрують цифрові технології.

Отже, огляд наукових джерел свідчить про комплексний розвиток теми цифрової трансформації та аутсорсингу бізнес-процесів як на світовому, так і на національному рівнях. Головними трендами є посилення ролі сервісних провайдерів, акцент на стратегічних інноваціях, а також розвиток методик оцінки ефективності цифрових ініціатив у контексті сталого розвитку і конкурентоспроможності підприємств. Одночасно відкриваються перспективи подальших досліджень, особливо у сферах реалізації інновацій і вимірювання їхніх результатів.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значний прогрес у вивченні цифрової трансформації та аутсорсингу бізнес-процесів, певні теоретичні і практичні аспекти залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, існує розрив між розробкою стратегічних інновацій в аутсорсингу та їх практичною реалізацією: більшість досліджень зосереджені на передумовах і організаційних механізмах, тоді як етапи генерації інноваційних рішень і оцінки їх ефективності лишаються неповно висвітленими. Також потребує подальшого емпіричного підтвердження інтеграція динамічних спроможностей сервісних провайдерів у комплексні моделі управління, особливо з урахуванням масштабів і сфер діяльності підприємств. Окремо слід відзначити недостатню увагу до специфіки цифрової трансформації у професійних послугах, де продуктивність залишається низькою, а запропоновані моделі автоматизації та делегування завдань потребують адаптації до різних галузей і регіонів.

Крім того, бракує системного та уніфікованого підходу до вимірювання впливу цифрової трансформації на бізнес-процеси з позиції сталого розвитку, який би враховував економічні, соціальні та екологічні аспекти. Недостатньо розвинені також дослідження цифрової трансформації малих і середніх підприємств (МСП),

МЕНЕДЖМЕНТ

які мають обмежені ресурси для впровадження складних рішень, зокрема в контексті аутсорсингу. Відтак подолання цих прогалин потребує міждисциплінарних досліджень, що поєднують теоретичні моделі з емпіричними даними, розробляють нові методики оцінки результатів цифрової трансформації та враховують особливості різних секторів економіки й масштабів підприємств.

Мета статті. Метою цієї статті є всебічне дослідження трансформації аутсорсингу в умовах цифрової економіки, зокрема в аспекті його переходу від операційної функції до стратегічного ресурсу управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному світі, що характеризується стрімким розвитком цифрових технологій, підприємства змушені адаптуватися до нових умов конкуренції, що дедалі більше залежать від гнучкості, швидкості реагування та здатності інтегрувати інновації у власні бізнес-моделі. У цьому контексті аутсорсинг постає як стратегічний інструмент трансформації бізнес-процесів, який дозволяє компаніям зосередитися на ключових компетенціях, оптимізувати витрати та підвищити загальну ефективність діяльності.

В умовах диджиталізації аутсорсинг зазнає глибоких змін як за функціональним наповненням, так і за роллю у стратегічній архітектурі підприємства. Якщо раніше він розглядався переважно як інструмент делегування другорядних функцій з метою скорочення витрат, то сьогодні завдяки розвитку хмарних обчислень, штучного інтелекту, великих даних та інтелектуальної автоматизації, аутсорсинг перетворюється на повноцінного учасника цифрових перетворень. Його функціональне поле розширюється: крім обслуговування ІТ-інфраструктури або виконання стандартних операцій, зовнішнім партнерам дедалі частіше делегуються аналітичні, інноваційні та клієнтські функції, що мають безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Це означає, що змінюється сама природа аутсорсингової взаємодії — від технічного забезпечення операцій до формування цифрової доданої вартості. Щоб наочно продемонструвати логіку цієї трансформації, доцільно звернутися до схеми, наведеної на рис. 1, яка відображає ключові етапи переходу аутсорсингу до статусу стратегічного цифрового партнера підприємства.

Як видно з рис. 1 цифрова епоха ініціює перетворення аутсорсингу з інструмента передачі допоміжних функцій у високотехнологічного партнера бізнесу. Зміна фокуса з операційної ефективності на стратегічну взаємодію вимагає глибшого розуміння характеру цієї трансформації.

Для розкриття логіки поступального розвитку аутсорсингових практик доцільно представити її у вигляді структурованої таблиці, яка відображає основні етапи еволюції — від традиційного операційного аутсорсингу до стратегічного цифрового партнерства. Такий підхід дозволяє систематизувати цілі, характеристики, технологічне підґрунтя та роль аутсорсингу на кожному етапі, демонструючи перехід від транзакційної взаємодії до довгострокового стратегічного альянсу.

МЕНЕДЖМЕНТ

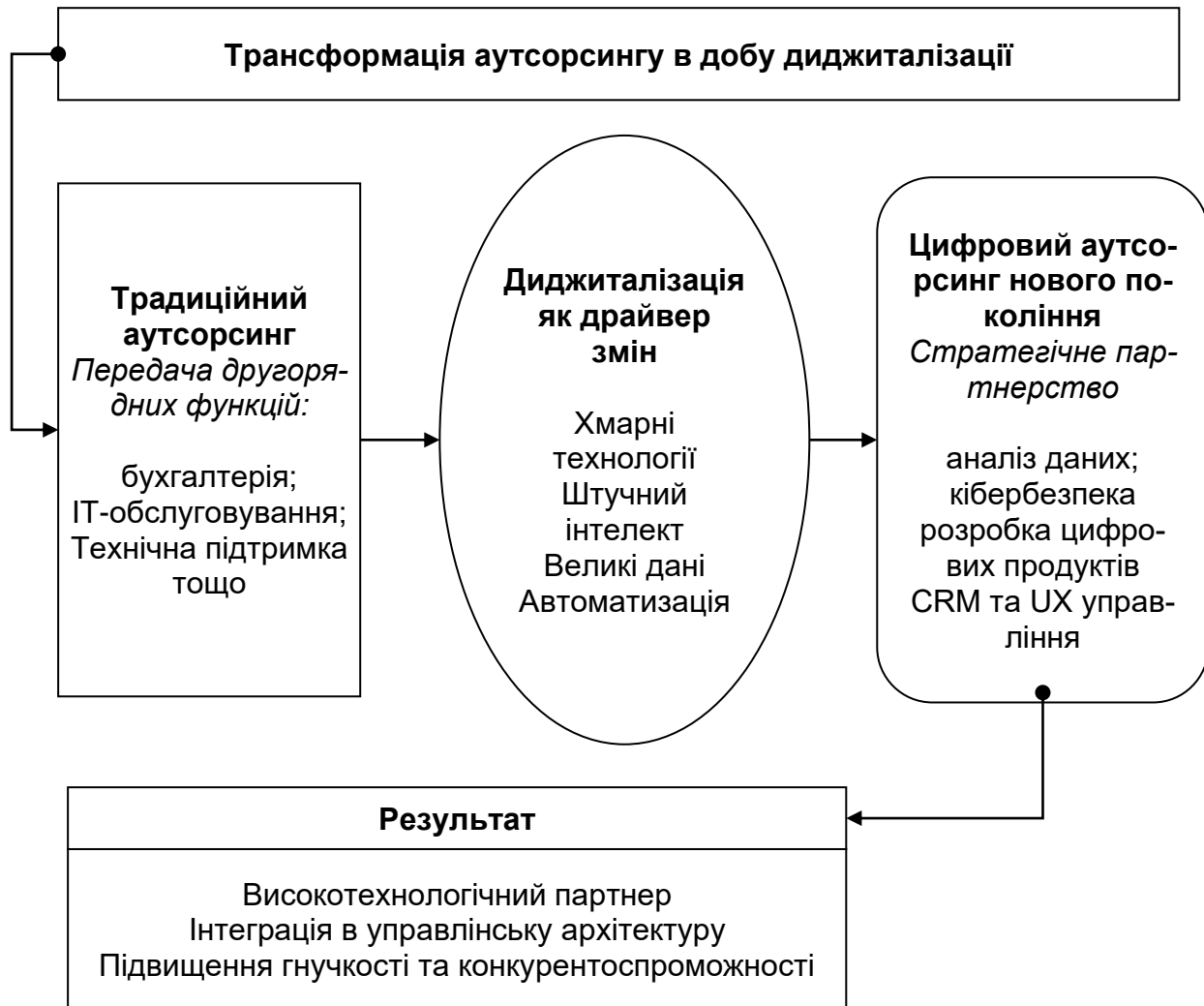


Рис. 1. Цифрове переосмислення ролі аутсорсингу в управлінні бізнесом
Джерело: власна розробка на основі теоретичного узагальнення.

У табл. 1 представлено узагальнення трансформації в координатах цілей, функціонального змісту та технологічного супроводу, формуючи цілісне бачення сучасної ролі аутсорсингу в умовах диджиталізації.

Ця еволюція демонструє зсув парадигми від транзакційного підходу до партнерського, у якому зовнішні провайдери стають ключовими учасниками цифрової трансформації підприємства. На завершальному етапі аутсорсинг стає не лише інструментом підтримки, а драйвером змін і розвитку.

Інтеграція аутсорсингових рішень у цифрове середовище виступає не лише інструментом делегування функцій, а стає каталізатором глибоких організаційних змін. Завдяки використанню технологій RPA, штучного інтелекту та автоматизованої аналітики, підприємства отримують змогу здійснювати реінжиніринг ключових бізнес-процесів, змінювати структуру ланцюгів створення вартості, знижувати транзакційні витрати та підвищувати швидкість управлінських рішень.

МЕНЕДЖМЕНТ

Таблиця 1

Етапи еволюції аутсорсингу у цифрову добу

Етап аутсорсингу	Ключова мета	Основні характеристики	Технологічна база	Роль у бізнесі
Операційний аутсорсинг	Скорочення витрат, зниження навантаження	– Передавання другорядних функцій (ІТ, бухгалтерія, підтримка) – Мала залученість у внутрішні процеси	Базові системи обліку (Excel, ERP)	Виконавча функція
Тактичний аутсорсинг	Оптимізація процесів	– Делегування частини бізнес-процесів – Підвищення якості виконання – Вибіркова автоматизація	CRM, документообіг, облік	Сприяння продуктивності
Цифровий аутсорсинг	Цифрова трансформація бізнесу	– Впровадження RPA, AI, хмарних сервісів – Інтеграція в цифрове середовище – Гнучкість моделей співпраці	RPA, AI, Big Data, хмари	Цифровий інтегратор
Стратегічний аутсорсинг	Створення інновацій, конкурентних переваг	– Партнерство у сфері інновацій – Участь у стратегічному плануванні – Спільне створення цінності	Інтелектуальні платформи, аналітика, API	Елемент стратегічного управління

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 3; 6; 8; 12].

Для наочного уявлення ефекту цифрового аутсорсингу на трансформацію бізнес-моделі доцільно звернутися до узагальненої схеми, наведеної на рис. 2, яка демонструє зміну характеристик бізнес-процесів у результаті впровадження цифрових аутсорсингових рішень.

Отже, представлене схематичне зображення демонструє, що цифровий аутсорсинг виступає потужним інструментом реінжинірингу бізнес-процесів. Його впровадження забезпечує гнучкість, підвищення ефективності, скорочення операційних циклів і формування нових ланцюгів створення цінності, що в сукупності сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

У добу цифровізації аутсорсинг набуває стратегічного значення, виходячи за межі суто операційної доцільності. Однією з ключових переваг цифрового аутсорсингу є підвищення операційної гнучкості підприємств. Це дозволяє швидко адаптувати бізнес-процеси до змін у зовнішньому середовищі без необхідності здійснювати капіталомісткі внутрішні трансформації. Крім того, компанії отримують доступ до передових цифрових рішень і технологій (хмарні обчислення, автоматизація, штучний інтелект) без потреби самостійного інвестування у складну інфраструктуру.

Завдяки цифровому аутсорсингу значною мірою знижуються технологічні ризики, оскільки відповідальність за безперебійність технологічних процесів, оновлення систем та їхню підтримку передається спеціалізованим зовнішнім провайдерам. Це дозволяє підприємствам сконцентруватися на своїй основній діяльності, мінімізуючи витрати на супровід допоміжних функцій. Ще однією важливою перевагою є скорочення часу виходу на ринок нових продуктів та послуг завдяки використанню гнучких моделей управління (Agile, Lean), що забезпечують швидшу реакцію на зміни попиту та вимог споживачів.

МЕНЕДЖМЕНТ

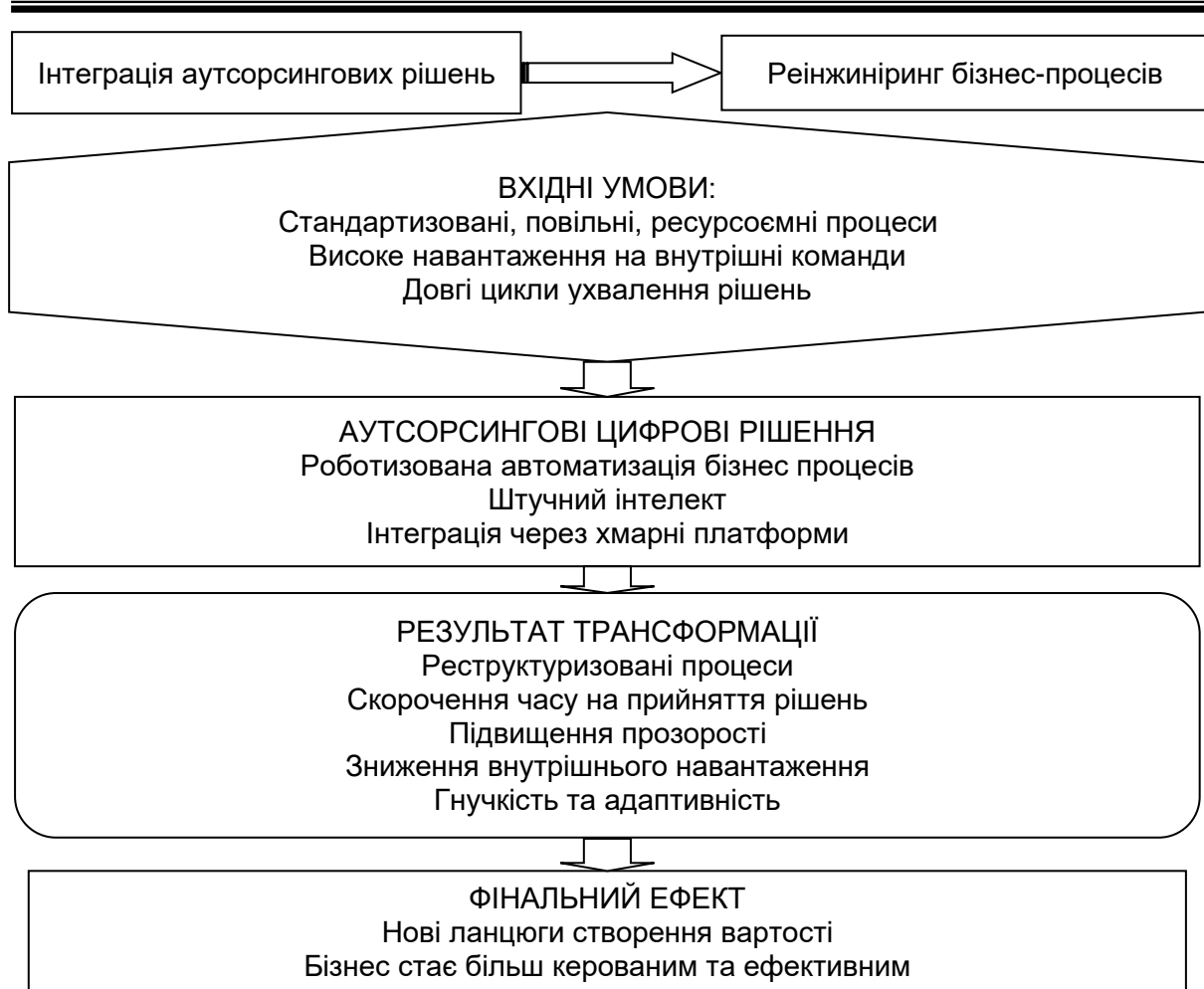


Рис. 2. Реінжиніринг бізнес-процесів під впливом цифрового аутсорсингу
Джерело: власна розробка на основі теоретичного узагальнення

Попри численні переваги, цифровий аутсорсинг супроводжується низкою організаційних, технологічних та комунікаційних викликів. Одним із головних ризиків є потенційна втрата контролю над критичними функціями, що особливо небезпечно у випадках, коли зовнішній провайдер виконує ключові аналітичні або клієнтоорієнтовані завдання. Також складність інтеграції зовнішніх рішень у вже існуючу внутрішню архітектуру підприємства може призводити до збоїв, дублювання функцій або навіть зниження ефективності.

Особливе значення має ризик витоку конфіденційної або персональної інформації, що може мати суттєві юридичні та репутаційні наслідки. Крім того, взаємодія з іноземними постачальниками цифрових послуг ускладнюється через культурні, мовні та часові відмінності, що впливає на якість комунікації та швидкість прийняття рішень. У зв'язку з цим успішне впровадження аутсорсингових рішень потребує розробки комплексної стратегії управління, яка включає юридичний супровід, визначення чітких умов у форматі SLA (Service Level Agreement), а також створення систем моніторингу, звітності та адаптації взаємодії.

МЕНЕДЖМЕНТ

У перспективі цифровий аутсорсинг еволюціонуватиме в напрямі ще глибшої інтелектуалізації, спеціалізації та персоналізації. Технології машинного навчання, когнітивних обчислень, блокчейн та Інтернету речей (IoT) закладуть підґрунтя для нових форматів співпраці, в яких головною метою буде не лише зниження витрат, а створення доданої вартості на основі синергії між партнерами. У цьому контексті спостерігатиметься зростання ролі так званих "value-based" моделей аутсорсингу, де ключовим критерієм буде внесок зовнішнього провайдера у досягнення стратегічних цілей замовника.

Водночас очікується розширення ринку спеціалізованих аутсорсингових компаній, орієнтованих на конкретні галузі економіки, що сприятиме поглибленню цифрової трансформації бізнес-процесів у відповідних секторах. Зростатиме також значення партнерств, побудованих на принципах довгострокового співробітництва, спільного інвестування в інновації та інтеграції в цифрові екосистеми. Таким чином, цифровий аутсорсинг поступово переходить від ролі допоміжного інструмента до статусу стратегічного ресурсу сталого розвитку підприємств.

Таким чином, цифровий аутсорсинг у сучасних умовах розглядається як багатовимірне явище, що поєднує в собі стратегічні можливості, потенційні ризики та перспективні напрями розвитку. Його ефективне впровадження вимагає системного аналізу на рівні управлінських, технологічних, кадрових та інфраструктурних рішень.

Для узагальнення ключових аспектів цифрового аутсорсингу доцільно представити їх у форматі порівняльної таблиці 2, яка відображає три взаємопов'язані площини: стратегічні переваги, основні виклики та перспективи розвитку. Такий формат дозволяє одночасно оцінити потенціал цифрового аутсорсингу, врахувати пов'язані з ним обмеження та окреслити вектори його еволюції.

Таблиця 2

Порівняльна таблиця: стратегічні переваги, ризики та перспективи цифрового аутсорсингу

Критерій	Стратегічні переваги	Виклики та ризики	Перспективи розвитку
Фокус	Ефективність, інноваційність, гнучкість	Контроль, інтеграція, безпека	Інтелектуалізація, персоналізація, ESG-напрямок
Технології	RPA, AI, хмари, big data	Несумісність систем, обмеження доступу	ШІ, машинне навчання, блокчейн, IoT, когнітивні платформи
Управління процесами	Lean/Agile, автоматизація, мінімізація витрат	Розмитість меж відповідальності, SLA-конфлікти	Смартконтракти, гнучкі SLA, управління ризиками в реальному часі
Кадрова складова	Вивільнення ресурсів для стратегічних завдань	Залежність від сторонніх команд, культурні бар'єри	Формування змішаних команд (in-house + external), розвиток "екосистеми талантів"
Безпека та ризики	Ризики делегуються провайдеру	Загроза витоку даних, кібератаки	Впровадження кібербезпечних протоколів, сертифікацій, блокчейн-контролю
Гнучкість і масштабування	Можливість швидкого реагування на зміни	Залежність від технічних можливостей провайдера	Автоматичне масштабування послуг, використання хмарної еластичності
Цінність для бізнесу	Зростання ефективності, конкурентних переваг, прискорення інноваційного циклу	Потенційне зниження контролю за критичними бізнес-активностями	Перехід до стратегічного партнерства, co-creation, інтеграції в ціннісні ланцюги клієнтів

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 4; 5; 7; 9; 10; 11; 13].

МЕНЕДЖМЕНТ

Таким чином, представлена таблиця дає змогу комплексно оцінити цифровий аутсорсинг як стратегічний інструмент трансформації бізнесу. Вона демонструє, що, попри наявні ризики та виклики, потенціал цифрового аутсорсингу для підвищення ефективності, інноваційності та гнучкості підприємств є значним і визначає перспективні напрями їхнього сталого розвитку в цифрову епоху.

Висновки пропозиції. Результати проведеного дослідження свідчать, що цифровий аутсорсинг еволюціонує від допоміжної управлінської практики до інтегрованого елементу стратегічної архітектури підприємства. Його сучасна роль значно ширша за традиційне делегування функцій — це інструмент глибокої трансформації бізнес-моделей, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення адаптивності в умовах нестабільного середовища.

Представлена в роботі етапна модель розвитку аутсорсингу демонструє поступовий зсув від транзакційного підходу до партнерських стратегій співпраці, що базуються на інноваціях, спільному створенні цінності та високому рівні цифрової інтеграції. Таблична форма порівняння переваг, ризиків і перспектив цифрового аутсорсингу дозволяє узагальнити його вплив на ключові сфери управління — від технологічної інфраструктури до кадрової політики.

Водночас ефективне впровадження цифрового аутсорсингу вимагає ретельного стратегічного планування, управління ризиками, побудови гнучких SLA-домовленостей та розробки моделей довгострокового партнерства. Перспективи розвитку аутсорсингу у цифрову добу пов'язані з розширенням використання інтелектуальних технологій, формуванням нових форматів міжорганізаційної взаємодії та створенням інноваційних екосистем. У цьому контексті цифровий аутсорсинг набуває рис не лише технологічного рішення, а й драйвера трансформації підприємств на шляху до стійкого розвитку.

Подальші наукові дослідження мають зосередитись на розробці методів оцінки ефективності впровадження стратегічних інновацій в аутсорсингу, моделюванні та інтеграції динамічних спроможностей сервісних провайдерів у цифровій трансформації, адаптації автоматизації та делегування завдань у професійних послугах з урахуванням регіональних особливостей, створенні комплексних методик оцінювання впливу цифровізації бізнес-процесів у контексті сталого розвитку, а також на розробці адаптованих моделей цифрової трансформації для малих і середніх підприємств. Важливо також підтримувати міждисциплінарний підхід, що поєднує управлінські, економічні та технологічні аспекти для забезпечення гнучкості та конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Mazumder S. Decoding digital transformational outsourcing: The role of service providers' capabilities / S. Mazumder, S. Garg // *International Journal of Information Management*. – 2021. – Vol. 58. – P. 102295. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102295>.
2. Gambal M.-J. Strategic innovation through outsourcing – A theoretical review / M.-J. Gambal, A. Asatiani, J. Kotlarsky // *The Journal of Strategic Information Systems*. – 2022. – Vol. 31, no. 2. – Pp. 101718. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101718>.
3. Sampson S. E. Reengineering professional services through automation, remote outsourcing, and task delegation / S. E. Sampson, R. P. dos Santos // *Journal of Operations Management*. – 2023. DOI: <https://doi.org/10.1002/joom.1268>.

МЕНЕДЖМЕНТ

4. Boggio D.J.J. Digital Transformation for the Competitiveness of Export Companies Through Outsourcing, Chiclayo – Peru / D.J.J. Boggio, del Pilar Pintado Damián M., G.S.M. Olivos // *Industrial Engineering and Industrial Management / Sheu, SH. (eds).* – IEIM 2024. – Communications in Computer and Information Science. – Vol. 2070. – Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-56373-7_16.

5. Lysenko S. Scoping review of impact of digital transformation on business processes S. Lysenko // *London Journal of Interdisciplinary Sciences.* – 2023. – No. 1. – Pp. 35–43. DOI: <https://doi.org/10.31039/ljis.2023.1.160>.

6. Фалович В. Аутсорсинг у трансформації бізнес-процесів: механізми реалізації та виклики / В. Фалович, Якимишин Л., Семенюк С. // *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації : монографія / за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської.* – Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2024. – С. 504–515.

7. Шкурат М. Є. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації / М. Є. Шкурат, Г. Р. Узбек // *Бізнес Інформ.* – 2024. – № 5. – С. 136–145. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-136-145>.

8. Павловський М. Діджитал трансформація бізнесу в умовах сучасних змін / М. Павловський, Л. Гацька, О. Завадська // *Економіка та суспільство.* – 2023. – № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-31>.

9. Manoylenko O. Business process outsourcing as a way to increase the capitalization of an enterprise / O. Manoylenko, D. Gorovyi, I. Stokov // *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University.* – 2020. – Vol. 3-4, no. 276-277. – Pp. 132–139. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2020-3-4-276-277-132-139>.

10. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін : монографія / за ред. д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкової, д.е.н.; проф. Н. Г. Метеленко. – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. – 592 с.

11. Yatsenko V. Digitalization - a modern factor in the development of business processes / V. Yatsenko // *Efektivna ekonomika.* – 2022. – No. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.200>.

12. Цифровізація економіки як фактор економічного зростання : колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Гальцової. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. – 260 с.

13. Діджиталізація бізнес-процесів: з чого почати та як уникнути помилок [Електронний ресурс] // ІТЕЗ. – Режим доступу: <https://itez.com.ua/blog/digitization-of-business-processes.html>.

References

1. Mazumder, S., Garg, S. (2021). Decoding digital transformational outsourcing: The role of service providers' capabilities. *International Journal of Information Management*, (58), 102295. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102295>.

2. Gambal, M.-J., Asatiani, A., & Kotlarsky, J. (2022) Strategic innovation through outsourcing – A theoretical review. *The Journal of Strategic Information Systems*, (31(2)), 101718. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101718>.

3. Sampson, S. E., dos Santos, R. P. (2023). Reengineering professional services through automation, remote outsourcing, and task delegation. *Journal of Operations Management*. <https://doi.org/10.1002/joom.1268>.

4. Boggio, D.J.J., del Pilar Pintado Damián, M., & Olivos, G.S.M. (2024). Digital Transformation for the Competitiveness of Export Companies Through Outsourcing, Chiclayo – Peru. In: Sheu, SH. (eds) *Industrial Engineering and Industrial Management. IEIM. Communications in Computer and Information Science. vol 2070.* Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-56373-7_16.

5. Lysenko, S. (2023). Scoping review of impact of digital transformation on business processes. *London Journal of Interdisciplinary Sciences.* No. 1, 35–43. <https://doi.org/10.31039/ljis.2023.1.160>.

МЕНЕДЖМЕНТ

6. Falovych, V., Yakymyshyn, L., & Semeniuk, S. (2024). Outsorsynh u transformatsii biznes-protsesiv: mekhanizmy realizatsii ta vyklyky [Outsourcing in business process transformation: implementation mechanisms and challenges]. In O. A. Sorokivska (Ed.), *Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyvrovizatsiia ta innovatsii [Business Transformation for a Sustainable Future: Research, Digitalization and Innovation]* (pp. 504–515). FOP Palianytsia V.A.

7. Shkurat, M. Ye., & Uzbek, H. R. (2024). Suchasni metody pidvyshchennia efektyvnosti biznes-protsesiv kompanii v epokhu tsyvrovoi transformatsii [Modern methods for increasing the efficiency of companies' business processes in the era of digital transformation]. *Biznes Inform - Business Inform*, (5), 136-145. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-136-145>.

8. Pavlovskiy, M., Hatska, L., & Zavadka, O. (2023). Didzhytal transformatsiia biznesu v umovakh suchasnykh zmin [Digital transformation of business in the conditions of modern changes]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-31>.

9. Manoylenko, O., Gorovyi, D., & Stokov, I. (2020). Business process outsourcing as a way to increase the capitalization of an enterprise. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, (3-4(276-277)), 132–139. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2020-3-4-276-277-132-139>.

10. Voronkova, V. G., & Metelenko, N. G. (2024). *Tsyfrova transformatsiia promyslovoho menedzhmentu u konteksti vyklykiv, mozhlyvostei ta zmin [Digital transformation of industrial management in the context of challenges, opportunities and changes]*. Liha-Pres.

11. Yatsenko, V. (2022). Digitalization - a modern factor in the development of business processes. *Efektyvna ekonomika*, (2). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.200>.

12. Haltsova, O. L. (Ed.). *Tsyvrovizatsiia ekonomiky yak faktor ekonomichnoho zrostan- nia [Digitalization of the economy as a factor of economic growth]*. (2021). Vydavnychy dim «Helvetyka».

13. Didzhytalizatsiia biznes-protsesiv: z choho pochaty ta yak unyknyty pomylky [Digitali- zation of business processes: where to start and how to avoid mistakes]. (n.d.). <https://itez.com.ua/blog/digitization-of-business-processes.html>.

Отримано 23.06.2025

UDC 658.7:65.012.32:004.9(477)(075.8)

JEL Classification: M11; M15; L24; O33

Oksana Prokopyshyn

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Accounting and Taxation
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary
Medicine and Biotechnologies Lviv (Lviv, Ukraine)

E-mail: os378@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7027-3499>

**OUTSOURCING IN THE DIGITALIZATION AGE: TRANSFORMING
BUSINESS PROCESSES FOR EFFECTIVE GROWTH**

Abstract. *The article examines the transformation of outsourcing in the digital economy, in particular its evolution from an operational delegation tool to a strategic resource for enterprise management. In the context of rapid digital transformation, the business environment requires companies to be highly adaptable, technologically flexible, and implement innovative models. Digital outsourcing, based on cloud technologies, artificial intelligence, big data, and automation, is becoming a key factor in optimizing business processes and accelerating the innovation cycle. The authors analyze modern scientific approaches and empirical studies that identify the main dynamic capabilities of service providers, stages of innovative development of outsourcing services, as well as models of automation and delegation in professional services.*

МЕНЕДЖМЕНТ

Particular attention is paid to the structural model of the evolution of outsourcing - from the operational to the strategic level, which includes the use of intelligent platforms and partnerships in creating added value. It is determined that digital outsourcing contributes to the reengineering of business processes, increasing the flexibility of enterprises, reducing technological risks and reducing the time to market for new products. At the same time, the main challenges of implementing digital outsourcing solutions are considered, in particular, the risks of loss of control, integration difficulties and data security issues.

The author emphasizes the need for a comprehensive outsourcing management strategy, which includes legal support, a clear definition of the terms of cooperation and a monitoring system. Development prospects are associated with the intellectualization of processes, the introduction of cognitive technologies, the expansion of industry specialization and the formation of long-term partner ecosystems. The article also identifies the main areas of further research: the development of methods for assessing the effectiveness of strategic innovations in outsourcing, the adaptation of digital solutions for small and medium-sized enterprises, as well as an interdisciplinary approach to studying the impact of digitalization on sustainable development.

Thus, the work summarizes the current state and prospects of digital outsourcing as a key factor in the competitiveness and strategic development of enterprises in the digital age.

Keywords: *digital outsourcing, digital transformation, strategic management, business processes, innovation, cloud technologies, artificial intelligence, automation, dynamic capabilities, sustainable development, small and medium-sized businesses, risk management.*

Fig.: 2. Table: 2. References: 13.

Бібліографічний опис для цитування:

Прокопишин О. С. Аутсорсинг у добу диджиталізації: трансформація бізнес-процесів для ефективного зростання. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 331-342. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-331-342](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-331-342).