

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-201-211](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-201-211)

УДК 005.941:005.8

JEL Classification: D210; F230; L200; O320

Світлана Вікторівна Повна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: svitlanapovna@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0654-9868>ResearcherID: [ABA-7025-2021](https://orcid.org/0000-0002-0654-9868)

АУТСОРСИНГ В РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуто причини необхідності використання аутсорсингу у процесі реалізації проєктів цифрової трансформації підприємств у системі корпоративного управління, серед яких виділено необхідність залучення талановитих фахівців із навичками та досвідом для успішного виконання цифрової трансформації підприємства, підвищення гнучкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища, а також оптимізація витрат та часу виконання проєкту цифровізації при забезпеченні його високої якості. Однак виділено й ризики аутсорсингу, до яких віднесено можливу стратегічну неузгодженість підприємства-замовника та аутсорсера, порушення керованості цифровими активами та зниження цифрової компетентності підприємства, неефективного використання ресурсів та затримок при низькій прозорості виконання проєкту. Тому визначено важливість використання сучасних теорій управління Lean та Agile при використанні аутсорсингу в реалізації проєктів цифровізації підприємств для нівелювання вказаних ризиків.

Ключові слова: аутсорсинг; аутсорсингові послуги; корпоративне управління; цифрова трансформація; цифрові зміни; цифровізація; IT-аутсорсинг; ризики аутсорсингу; управління змінами; управління проєктами; інфраструктура; теорії управління; оцідливе управління; Аджайл.

Рис.: 1. Бібл.: 22.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація підприємств та організацій сьогодні є основним напрямом, що створює їхні конкурентні переваги у глобальному масштабі, забезпечує приріст обсягів їхньої діяльності та суттєве поліпшення показників ефективності. Так, за дослідженням компанії BCG [1], лідери цифрової трансформації досягають зростання прибутку в 1,8 раза більше, ніж ті, хто відстає в цьому процесі. Тому більше ніж 80 % організацій планують прискорити цифрові зміни через реалізацію інвестиційних проєктів. Однак розробка й запровадження проєкту цифрової трансформації є складним завданням, що потребує специфічних навичок як у сфері управління змінами, так і у сфері IT. Успішні цифрові трансформації є рідкісними, і в середньому 70 % проєктів цифрових змін не досягають поставлених цілей, що часто має серйозні наслідки для корпоративного менеджменту.

В умовах глобалізації і цифровізації економіки зростає потреба корпоративного управління у швидкій реакції на виклики зовнішнього середовища, забезпеченні фінансової стійкості підприємства та постійний його розвиток, оптимізацію діяльності та нівелювання впливу ризиків. У цих умовах підприємства дедалі частіше використовують аутсорсинг при реалізації проєктів цифрової трансформації.

Залучення аутсорсингу як одного із сучасних інструментів корпоративного управління дозволяє підприємству зосередити ресурси на найперспективніших напрямках бізнесу, при цьому отримати доступ до спеціалізованих експертних знань та ресурсів без необхідності самостійної розробки [2; 3]. Проте залучення зовнішніх партнерів супроводжується ризиками порушення керованості, втрати контролю та невідповідності корпоративним цілям.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань щодо запровадження аутсорсингу як ефективного напрямку менеджменту підприємств та організацій проводилося такими авторами, як Н. Реверенда, М. Реверенда, Є. Телестаков [4], М. Савченко, О. Крупа [2], В. А. Фалович, С. Б. Семенюк [5], В.В. Шкроміда, В. Т. Бабій [6], Д. М. Щитов, О. М. Щитов, М. Ф. Мормуль [7] тощо.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Питання виявлення основних проблем при використанні аутсорсингу в реалізації проєктів цифровізації підприємств у системі корпоративного управління є недостатньо дослідженими.

Мета статті. Мета статті полягає в аналізі проблем аутсорсингу при реалізації проєктів цифровізації підприємств та розробці управлінських рішень для їх подолання.

Виклад основного матеріалу. Корпоративне управління у зарубіжній практиці давно визнано одним із найефективніших видів управління через наявність таких його принципів, як прозорість та підзвітність, наявність незалежного контролю. Недарма в Україні корпоратизують державні підприємства, це має суттєво знизити корупцію та підвищити ефективність їхньої діяльності, і таким чином забезпечити довгостроковий економічний розвиток країни. Завдяки корпоративному управлінню полегшується залучення інвестиційних ресурсів на розвиток підприємства [8, с. 71].

Основними елементами оцінки ефективного корпоративного управління є: 1) структура корпоративного управління – оцінка складу правління, рівня його незалежності; 2) прозорість розподілу ролей і функцій у структурі корпорації; 3) наявність чіткої системи фінансової звітності, доброчесної практики повідомлення акціонерів про діяльність і фінансовий стан підприємства; 4) наявність та рівень реалізації довгострокової стратегії сталого розвитку, включаючи управління змінами та інноваційність; 5) процедури виявлення та управління можливими конфліктами інтересів стейкхолдерів; 6) зовнішні та внутрішні інформаційні потоки на підприємстві, включаючи обмін інформацією з акціонерами та іншими стейкхолдерами; 7) система управління ризиками, включаючи їх оцінку та контроль [9, с. 191].

Попри суттєву проробленість механізмів роботи системи корпоративного управління, вона має і деякі недоліки. Так, критерії для оцінки ефективності корпоративного управління є короткостроковими через регулярні (як мінімум, кожного року) звітування менеджерів щодо фінансового стану підприємства. Однак деякі рішення можуть у короткостроковому періоді викликати лише витрати, а в довгостроковому періоді бути надзвичайно ефективними. Серед таких рішень можна відзначити проєкти цифровізації підприємств.

Цифровізація сьогодні є основним елементом корпоративного розвитку. Цифрова трансформація підприємства охоплює якісні зміни в бізнес-процесах або бізнес-моделях у результаті впровадження цифрових технологій, що призводить до значущих соціально-економічних ефектів [10, с. 166]. При цьому межі традиційних функцій діяльності підприємства змінюються, зокрема трансформуються способи мислення та заохочення інновацій, організаційна структура та організація бізнес-процесів, а також організаційна культура [11, с. 62]. Отже, цифровізація передбачає комплексну трансформацію бізнес-процесів з використанням цифрових технологій. Вона впливає не лише на процеси, але й на корпоративну стратегію, структуру та культуру управління. А корпоративне управління грає ключову роль у координації проєктів цифровізації та контролі їхньої стратегічної направленості.

Дослідження компанії БКГ показують [1], що більш ніж 80% підприємств планують посилити цифрову трансформацію, оскільки успішні цифрові зміни суттєво підвищують продуктивність, покращення клієнтського досвіду та надають інші конкурентні переваги. Як наслідок, підприємства-лідери цифрових змін мають зростання прибутку в 1,8 раза більше, ніж ті, хто відстає, а також більше ніж удвічі перевищують зростання вартості активів підприємства. Проте є проблема: реалізація фундаментальних цифрових змін – це складне завдання, особливо в умовах необхідності показати результат у короткостроковому періоді. Згідно зі статистикою, лише 30 % проєктів цифрових змін є успішними. Тобто, з одного боку, цифрові зміни на сьогодні є обов'язковими, якщо підприємство не хоче зали-

шитися позаду конкурентів, а з іншого боку, менеджери ризикують кар'єрою у випадку неуспішності цього проєкту (тобто у 70 % випадків). Тому правильне управління проєктами цифровізації сьогодні стає критичним чинником успіху підприємств.

Для такого управління підприємство насамперед має залучити талановитих фахівців, у яких наявні необхідні навички та досвід для успішного виконання цифрової трансформації [1]. Оскільки такі навички швидко застарівають і вимагають постійної діяльності працівника у сфері IT-технологій, підприємство звичайно не може обійтися без зовнішніх фахівців, що передбачає використання аутсорсингу.

Аутсорсинг – це концепція управління, що передбачає передачу окремих функцій чи процесів зовнішнім виконавцям, які завдяки своїй спеціалізації, а також масштабу діяльності можуть більш ефективно та економічно вигідно виконувати такі функції. Він дозволяє підприємству зосередитись на основних бізнес-процесах, зменшуючи витрати на утримання внутрішніх ресурсів, таких як персонал, обладнання чи інфраструктура. Крім зменшення витрат, аутсорсинг дозволяє забезпечити доступ до інноваційних технологічних рішень та отримати конкурентні переваги, підвищити гнучкість організації, що є особливо важливим в умовах нестабільного зовнішнього середовища та економічної кризи [5; 6]. Отже, аутсорсинг є передачею функцій зовнішній організації з метою зниження витрат, доступу до компетенцій, підвищення гнучкості.

Аутсорсинг отримав значний розвиток наприкінці XX ст. завдяки технологіям та глобалізації, що дозволило забезпечити безперерйну комунікацію та співробітництво через державні кордони. Міжнародний аутсорсинг, або «офшоринг», завдяки глобалізації став дуже поширеним, дозволяючи підприємствам ефективно використовувати глобальні ресурси для свого функціонування та розвитку [3; 7].

Партнер, якому передається частина функцій, повинен мати вищий рівень технологій та мати змогу виконати завдання швидше та дешевше, забезпечуючи потрібну якість. Ухвалення такого рішення звичайно потребує реструктуризації ланцюга створення цінності, що призводить до кращого задоволення кінцевого споживача, при цьому встановлюються довгострокові партнерські відносини. Отже, аутсорсинг передбачає не разову передачу функцій, а професійну підтримку окремих функцій підприємства через довгострокові угоди [5; 12].

Звичайно на аутсорсинг передаються такі бізнес-процеси, які не є стратегічно важливими для цього підприємства. Аутсорсингові послуги допомагають підприємству зосередитися на виконанні основних функцій, передавши непрофільні функції зовнішнім виконавцям [2; 5; 6].

Інститут аутсорсингу США виділяє такі види аутсорсингу:

1) аутсорсинг бізнес-процесів (виробничий) – передача підприємством усіх або деяких виробничих процесів іншому підприємству для підвищення гнучкості виробництва та зосередження на розробці нових продуктів;

2) IT-аутсорсинг – передача іншій організації обслуговування IT-процесів задля подолання нестачі кваліфікованого персоналу в цьому секторі. Причому IT-аутсорсинг використовується частіше (69-77 % підприємств) на противагу аутсорсингу бізнес-процесів (40-69 % підприємств) [4; 13].

Так, згідно з дослідженнями компанії Делойт щодо глобального аутсорсингу у 2024 р. [13], найбільша частина організацій роблять аутсорсинг саме функцій щодо цифровізації, а саме: підтримка IT-інфраструктури – 77 % підприємств, кібербезпека – 77 %, інноваційні технології (штучний інтелект, блокчейн, інтернет речей) – 75 %, дані та аналітика – 72 %, розробка програмного забезпечення / застосунків – 72 %, підтримка додатків 69 %.

На ІТ-аутсорсинг можуть виноситися такі функції, як розробка програмного забезпечення і додатків, їх обслуговування, хмарні та мобільні рішення, управління інформаційними системами, забезпечення безпеки даних та надання інтернет-послуг (web-хостинг) тощо [7; 14]. Такі інфраструктурні рішення залучають підприємства, які зазвичай не працюють у сфері ІТ, що дозволяє їм зосередитися на своєму основному бізнесі та зберегти свої позиції на ринку через зменшення часу реалізації завдань і підвищення ефективності виконання функцій [5; 14].

Багато міжнародних відомих компаній використовують аутсорсинг для оптимізації свого бізнесу. Для прикладу, Google залучає аутсорсерів для управління ІТ-сервісами, включно з розробкою програмного забезпечення, обробкою даних та підтримкою клієнтів. Так, для Google AdWords для обслуговування клієнтів залучено понад 1000 аутсорсерів із 60 країн. Також один із найбільших гравців у сфері електронної комерції Alibaba передав ІТ-аутсорсерам розробку вебсайту, що дозволило швидко впровадити інноваційні технології та розширити бізнес [3; 6].

Українські ІТ-компанії добре проявлені у міжнародному рейтингу 100 кращих аутсорсерів світу, хоча їх кількість з кожним роком зменшується: так, у 2020 р. у рейтингу IAOP (International Association of Outsourcing Professionals) до 100 найкращих увійшло 20 компаній (20 % рейтингу), у 2021 р. – 11 ІТ-компаній, а у 2025 р. – лише 8 компаній (Computools; Eleks; Innovecs; Intetics; Miratech; NIX; Sigma Software; Softengi). Вибір компаній у рейтингу здійснювався на основі таких чотирьох критеріїв, як: 1) відгуки клієнтів; 2) наявність сертифікатів і винагород; 3) наявність програм інновацій; 4) корпоративної соціальної відповідальності. Присутність такої вагової частки українських ІТ-компаній у міжнародному рейтингу аутсорсерів вказує на визнання українського ІТ-сектору у світовому масштабі [7; 15; 16]. Українські стартапи також стають конкурентоспроможними на міжнародному ринку ІТ-аутсорсингу [4].

Така ситуація сприяє зростанню експорту послуг в Україні, зростанню конкурентоспроможності економіки, зростанню людського капіталу та інноваційному розвитку. До послуг українських ІТ-аутсорсерів звичайно звертаються замовники зі Сполучених Штатів, Європейського Союзу, переважно завдяки ІТ-проектам. Основними перевагами українських ІТ-аутсорсерів для таких замовників є: культурна схожість із західними країнами, мінімальні мовні бар'єри, високий рівень кваліфікації при відносно низькій вартості праці, розвинута інфраструктура, якість роботи [7, с. 65].

Водночас українські виробничі підприємства слабо користуються можливостями ІТ-аутсорсингу, що вказує на наявність серйозних проблем для імплементації такого типу розвитку, хоча підприємства з розвинутих країн високо оцінюють можливості доступу до спеціалізованих експертних знань без необхідності внутрішньої розробки [3; 17]. Тому аналіз таких проблем та шляхів їх вирішення є надзвичайно корисним аспектом теорії управління для вітчизняних підприємств та організацій.

При розгляді доцільності запровадження аутсорсингу в систему корпоративного управління доцільно оцінити такі 5 груп факторів [2]:

- 1) економічний – швидка реакція на зміну вимог; полегшення адаптації бізнес-процесів до зміни умов функціонування;
- 2) фінансовий – можливість зниження витрат та підвищення прибутку; вивільнення ресурсів для зростання обсягів діяльності;
- 3) стратегічний – сприяння в досягненні стратегічного плану підприємства; оптимізація бізнес-процесів; запровадження інноваційних рішень у бізнес-процеси;
- 4) практичний – якість та формат надання аутсорсингових послуг;
- 5) фактор взаємодії – рівень довіри; здатність врегулювання спірних моментів; гнучкість взаємодії.

Економічний і фінансовий фактори є тим, заради чого починається співпраця між підприємством та постачальником аутсорсингових послуг. Зокрема, підприємство орієнтується на концентрацію ресурсів на основній діяльності, набуття висококласної компетенції, доступ до інноваційних технологій, зменшення тривалості технологічного циклу, а також оптимізацію організаційної структури. Аутсорсер має більшу мотивацію підвищувати ефективність своєї роботи, оскільки він несе фінансову відповідальність за якість виконаних завдань і надає підприємству юридичні гарантії [5].

Стратегічний фактор є визначальним у співпраці аутсорсера та підприємства-замовника, оскільки впровадження цифрової трансформації має стати частиною корпоративної стратегії замовника [18]. І при аутсорсингу може виникнути ризик стратегічної неузгодженості, коли аутсорсер не зацікавлений у довгострокових цілях підприємства-замовника, орієнтований лише на швидке виконання проєкту та прибуток, у той час як підприємство-замовник спрямоване на стійку цифрову трансформацію. Це може призводити до розходження у пріоритетах, зниженню відповідності проєктів цілям корпоративної стратегії.

Крім того, навіть при добре налагодженій партнерській співпраці, аутсорсинг може спричинити втрату підприємством свого «ноу-хау». Саме тому аутсорсинг слід розглядати як ключову складову стратегії підприємства. З іншого боку, є можливим, що саме аутсорсер виступатиме в ролі ініціатора змін у бізнес-процесах, запропонувавши інноваційні рішення. У будь-якому випадку, узгодження стратегії підприємства зі стратегією його партнерів (у т. ч. постачальника аутсорсингових послуг) має бути обов'язковим процесом. Тому при запровадженні аутсорсингу має бути продуманий комплексний підхід до інтеграції аутсорсера у стратегію підприємства-замовника таких послуг, включаючи планування, аналіз, управління ризиками, вибір постачальників, а також моніторинг і оцінку ефективності аутсорсингу [5; 7].

Необхідність інтеграції зовнішнього виконавця в систему прийняття рішень і контролю може викликати складність з погляду корпоративного управління, оскільки потребує узгодження стандартів, політик, нормативів безпеки та КРІ партнерів, а також формування єдиної структури, що координує роботу аутсорсера та внутрішніх команд. Недостатня регламентація може призвести до порушення керованості цифровими активами (даними, інтелектуальною власністю) та знизити вплив корпоративного управління на довгостроковий цифровий розвиток.

Практичний фактор, особливо формат надання аутсорсингових послуг, є важливим з погляду підтримки компетенції підприємства-замовника та успішного управління змінами. Недарма анкетування керівників з 18 країн світу, проведене фахівцями Технічного університету в Мюнхені, показало, що для ефективного впровадження цифрових змін недостатньо лише технологічних навичок, оскільки 84 % респондентів підкреслили важливість навичок управління змінами для проєктів цифрової трансформації [10, с. 172]. У процесі аутсорсингу є ризик зниження внутрішньої компетенції, адже у випадку повної передачі функцій аутсорсеру втрачається можливість розвивати цифрову зрілість всередині підприємства. Також аутсорсери можуть запроваджувати типові рішення, не враховуючи специфіку галузі, зрілість цифрової інфраструктури, корпоративну культуру; як результат – низька адаптивність рішень та супротив з боку співробітників.

З цього погляду перед налагодженням партнерства підприємству-замовнику важливо оцінити компетентність аутсорсера та досвід його роботи саме в цій галузі, а також приділити увагу проблемі передачі знань, тобто навчання співробітників та створенню документації. Принципи управління змінами стверджують, що розробляти проєкт змін мають консультант разом із замовником для кращого сприйняття проєкту співробітниками та для полегшення його реалізації. А при навчанні співробітників новим цифро-

вим навичкам важливо пам'ятати про способи залучення людини до навчання [21], а саме: 1) створення та поширення чіткого бачення майбутнього при реалізації змін; 2) організація формального навчання щодо нових компетенцій; 3) уможливити контроль методів та темпів навчання людиною, яка навчається; 4) навчатися мають усі без винятку співробітники, яких стосуються зміни; 5) навчальні ресурси мають дозволяти метод спроб і помилок, а також зворотний зв'язок щодо помилок; 6) навчання має надавати кращі практики для наслідування; 7) створення групової підтримки щодо навчання та змін; 8) створення системи мотивації та організаційної структури, що підтримують бажаний стан підприємства.

Наступний ризик аутсорсингу – це низька прозорість виконання, коли аутсорсер може протидіяти точному контролю термінів, якості та бюджету. Відсутність прямого контролю та слабка звітність з боку аутсорсера можуть призвести до непрозорих бюджетів, неефективного використання ресурсів, затримкам на етапах реалізації. Підприємство, що залучає аутсорсера, може мати побоювання, пов'язані з відсутністю повної інформації про процеси в аутсорсинговій компанії, що може викликати страхи щодо втрати контролю над конкретною діяльністю та ризику витоку інформації. Тому базовим фактором створення гнучкого та ефективного ланцюга створення цінності є здатність його учасників діяти як єдине ціле. Для цього необхідна координація та взаємодія між усіма сторонами з оптимальним розподілом відповідальності та ризиків у процесі діяльності чи реалізації проєкту. Тому для підвищення ефективності бізнес-процесів у ланцюгу створення цінності при аутсорсингу необхідно поліпшити взаємодію між учасниками у процесі створення цінності [5]. Така теза відповідає концепції управління Lean (ощадливого управління), що розроблена в межах японського менеджменту та знайшла свій прояв спочатку на підприємстві Тойота, а потім була перенесена на всі японські підприємства та поширилася світом.

Разом з тим, аутсорсинг проєктів ІТ може створювати проблеми узгодженості та ті проблеми, які виникають при консалтингу, а саме: цілі розробника і цілі підприємства відрізняються; практичне запровадження та використання проєктів цифровізації вимагає нових навичок працівників, що потребує навчання та правильної організації процесу управління змінами на підприємстві. Зауважимо, що спеціально для проєктів сфери ІТ створена сучасна методологія управління, що має назву Agile, та яка в подальшому мала розповсюдження на інші сектори економіки. Вона призначена для того, щоб нівелювати ті складності, які можливі при взаємодії ІТ-аутсорсера та підприємства-замовника.

Основні принципи Agile викладено в Маніфесті гнучкої розробки програмного забезпечення, де відзначено [20]: «1) люди і взаємодія важливіше процесів та інструментів; 2) працюючий продукт важливіше вичерпної документації; 3) співпраця із замовником важливіша узгодження умов контракту; 4) готовність до змін важливіша проходження попереднім планом. Тобто, не заперечуючи важливості того, що справа, ми все-таки більше цінуємо те, що зліва». Основою Agile є постійні удосконалення та підналаштування процесу роботи у процесі реалізації проєкту шляхом консультацій із замовниками. Для Аджайл характерна робота спринтами (циклами 2 тижні чи 1 місяць), та наявність 4 типів збірань для узгодження роботи на всіх стадіях спринту. Аджайл використовується для швидкого і гнучкого управління проєктами, недотримання принципів Аджайл звичайно тягне за собою невідповідність проєкту вимогам клієнта та затримання проєкту за часом.

Взаємодію принципів роботи аутсорсера та підприємства-замовника в контексті сучасних теорій управління відображено на рис. 1.

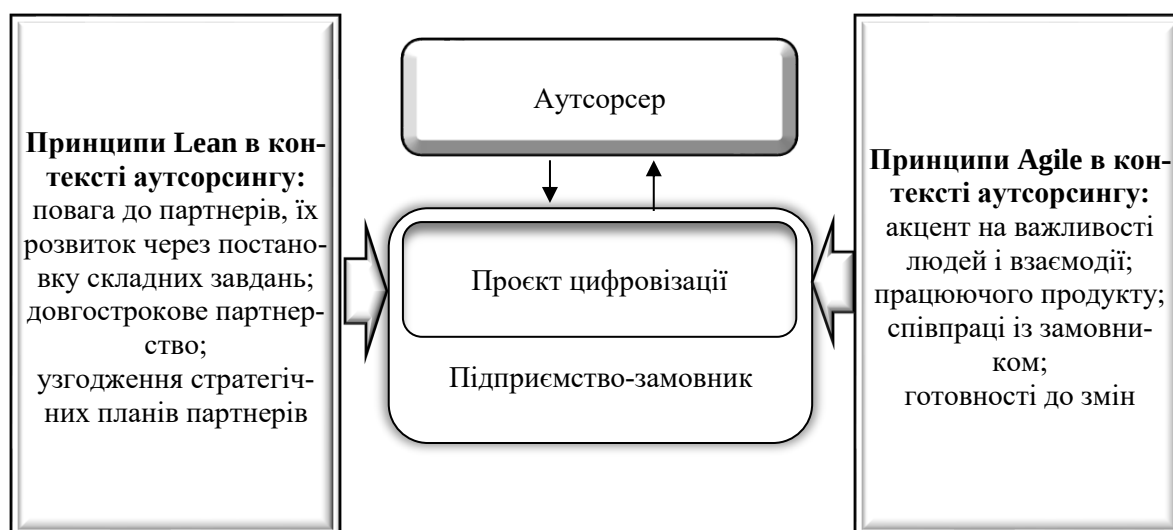


Рис. 1. Взаємодія аутсорсера та підприємства-замовника в контексті сучасних теорій управління

Джерело: розроблено автором на основі [20; 21].

Між принципами Lean та Agile дуже багато спільного, але є і відмінності, зумовлені призначенням кожної теорії управління [21; 22]. Так, Lean направлене на довгострокове партнерство, а Agile – на управління проєктом (особливо у сфері IT), тому підкреслює принципи ефективного партнерства в короткостроковому періоді. Зауважимо, що аутсорсинг при цифровізації підприємства вимагає не просто реалізації технічного проєкту, а саме стратегічного партнерства, тому при взаємодії підприємств-партнерів мають використовуватися обидві теорії управління.

Висновки і пропозиції. Аутсорсинг є потужним інструментом, але вимагає стратегічного та системного підходу в контексті корпоративного управління. Причинами необхідності використання аутсорсингу під час реалізації проєктів цифрової трансформації підприємств у системі корпоративного управління є необхідність залучення талановитих фахівців з навичками та досвідом для успішного виконання цифрової трансформації підприємства, підвищення гнучкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища, а також оптимізації витрат та часу виконання проєкту цифровізації при забезпеченні його високої якості.

Загрозами аутсорсингу є можлива стратегічна неузгодженість підприємства-замовника та аутсорсера, порушення керованості цифровими активами та зниження цифрової компетентності підприємства, неефективне використання ресурсів та затримки при низькій прозорості виконання проєкту.

Успіх виконання проєкту цифровізації при використанні аутсорсингу можна забезпечити лише при інтеграції аутсорсера в управлінську модель, з акцентом на прозорість, відповідальність та спільну цінність. Тому для нівелювання вказаних ризиків важливим є використання сучасних теорій управління Lean (ощадливого управління) та Agile, де Lean вказує на успішні принципи довгострокового партнерства при аутсорсингу, а Agile – на принципи успішного виконання проєктів цифровізації підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Flipping the Odds of Digital Transformation Success [Electronic resource] / P. Forth, T. Reichert, Romain de Laubier, Chakraborty S. – 2020. – Accessed mode: <https://www.bcg.com/publications/2020/increasing-odds-of-success-in-digital-transformation>.

2. Савченко М. Аутсорсинг бізнес-процесів в системі управління вартістю корпоративного сектору економіки / М. Савченко, О. Крупа // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. – 2021. – № 12(24). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-02).
3. Top examples of successful outsourcing and what we can learn from them // Awaydigitalteams [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://awaydigitalteams.com/blog/leading-companies-who-outsource-examples>.
4. Реверенда Н. Аутсорсинг як інструмент управління людськими ресурсами в умовах глобалізації / Н. Реверенда, М. Реверенда, Є. Телестаків // Економіка та суспільство. – 2024. – № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-119>.
5. Фалович В. А. Аутсорсинг у трансформації бізнес-процесів: механізми реалізації та виклики [Електронний ресурс] / В. А. Фалович, С. Б. Семенюк. – Тернопіль. 2024. – С. 504-513. – Режим доступу: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46673>.
6. Шкроміда В.В. Аналіз та удосконалення системи калькулювання продукції в умовах аутсорсингу бізнес-процесів підприємства / В. В. Шкроміда, В. Т. Бабій // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2024. – Вип. 5(14). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-45>.
7. Щитов Д. М. Розвиток аутсорсингу України в мирний та воєнний часи [Електронний ресурс] / Д. М. Щитов, М. Ф. Мормуль, О. М. Щитов // Research Reviews. – 2024. – № 7. – Режим доступу: <https://ojs.scipub.de/index.php/RR/article/view/4270>.
8. Залюбовська С. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях / С. Залюбовська, С. Фурман, О. Грущенко // Сталій розвиток економіки. – 2023. – № 2(47). – С. 70-76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-10>.
9. Іванова Н. Оцінка корпоративного управління в контексті реалізації стратегії сталого розвитку [Електронний ресурс] / Н. Іванова, О. Попело // Науковий вісник Полісся. – 2023. – № 26. – С. 183-201. – Режим доступу: nvp.stu.cn.ua.
10. Островська Г. І. Цифрова трансформація промисловості: сучасні реалії та пріоритети розвитку [Електронний ресурс] / Г. І. Островська, О. Т. Островський // Економічний вісник Донбасу. – 2024. – № 1-2 (75-76). – С. 166-177. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/199651>.
11. Бояринова К. О. Домінанти цифрової трансформації економічної діяльності промислових підприємств [Електронний ресурс] / К. О. Бояринова, А. О. Саченко // Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". – 2023. – № 26. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a94a916f-6a9f-424b-9c40-7d383b0bfe7d/content>.
12. Курбацька Т. М. Сучасні форми організації бізнес-процесів: аналітика та оцінка ефективності [Електронний ресурс] / Т. М. Курбацька, Т. М. Самілик, Т. І. Шутько // Економіка та держава. – 2021. – № 7. – С. 57-61. – Режим доступу: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/6398>.
13. Global Outsourcing Survey 2024 [Electronic resource] // Deloitte. – Accessed mode: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/consulting/2024/us-global-outsourcing-survey-2024-report.pdf>.
14. IT Outsourcing [Electronic resource] // The outsourcing institute. – Accessed mode: <https://outsourcing.com/category/ito/it-outsourcing>.
15. The 2025 Global Outsourcing 100 [Electronic resource] // IAOP. – Accessed mode: <https://www.iaop.org/Content/19/165/5844>.
16. Новини та статті за темою "IAOP" (2021) [Electronic resource] // IT community. – Accessed mode: <https://itc.ua/tag/iaop>.
17. Повна С. В. Розвиток наукоємних послуг в контексті цифрової економіки: світові та вітчизняні тренди / С. В. Повна, В. С. Сакун // Науковий вісник Полісся. – 2024. – № 2 (29). – С. 68–84. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-68-84](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-68-84).
18. Баранов В. В. Цифровий менеджмент як обов'язковий складник цифрової економіки [Електронний ресурс] / В. В. Баранов // Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави : колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Гальцової. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. – С. 98-112. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/profile/Vasyl-Gorbachuk/publication/356424141_Innovative_behavior_in_digital_markets/links/619ab37107be5f31b7a8a3ad/Innovative-behavior-in-digital-markets.pdf#page=98.

19. Wirth Ross. Lewin [Electronic resource] // Schein's Change Theory. – 2004. – Accessed mode: https://www.researchgate.net/publication/237112705_LewinSchein's_Change_Theory/link/5ad4cb97a6fdcc29358091db/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19.

20. Agile Manifesto. Copyright 2001: Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Dave Thomas [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://agilemanifesto.org>.

21. Повна С. Системні засади Lean як сучасної концепції управління, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг / С. Повна, Д. Шабардін // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 1 (33). – С.40-53. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-40-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-40-53).

22. Повна С. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій / С.Повна // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2020. – № 1 (21). – С.63-71. DOI: [10.25140/2411-5215-2020-1\(21\)-63-71](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71).

References

1. Forth, P., Reichert, T., Romain de Laubier, Chakraborty, S. (2020). Flipping the Odds of Digital Transformation Success. <https://www.bcg.com/publications/2020/increasing-odds-of-success-in-digital-transformation>.

2. Savchenko, M., Krupa, O. (2021). Outsourcing of business processes in the management system of the corporate sector of the economy [Outsourcing of business processes in the management system of the corporate sector of the economy]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika - Adaptive management: theory and practice. Series Economics*, 12(24). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-02).

3. Top examples of successful outsourcing and what we can learn from them. *Awaydigitalteams*. <https://awaydigitalteams.com/blog/leading-companies-who-outsource-examples>.

4. Reverenda, N., Reverenda, M., Telestakov, Ye. (2024). Outsourcing as a tool for human resources management in the context of globalization. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-119>.

5. Falovych, V. A., Semeniuk, S. B. (2024). *Outsourcing in business process transformation: implementation mechanisms and challenges* (pp. 504–513). <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46673>.

6. Shkromyda, V. V., Babii, V. T. (2024). Analysis and improvement of the product costing system in the context of outsourcing of enterprise business processes. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, 5(14). <https://doi.org/10.32782/dees.14-45>.

7. Shchytov, D. M., Mormul, M. F., & Shchytov, O. M. (2024). Development of outsourcing in Ukraine in peacetime and wartime. *Research Reviews – Research Reviews*, (7). <https://ojs.scipub.de/index.php/RR/article/view/4270>.

8. Zaliubovska, S., Furman, S., & Hrushchenko, O. (2023). Theoretical aspects of the development of corporate governance in modern realities. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, 2(47), 70-76. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-10>.

9. Ivanova, N., Popelo, O. (2023). Assessment of corporate governance in the context of implementing a sustainable development strategy. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (26), 183-201. <http://nvp.stu.cn.ua>.

10. Ostrovska, H.Y., Ostrovskyi M O.T. (2024). Tsyfrova transformatsiia promyslovosti: suchasni realii ta priorytety rozvytku [Digital transformation of industry: current realities and development priorities]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbass*, 1-2(75-76), 166-177. <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/199651>.
11. Boiarynova, K. O., Cachenko, A.O. (2023). Dominanty tsyvrovoi transformatsii ekonomichnoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv [Dominants of digital transformation of economic activity of industrial enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut" – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, 26. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a94a916f-6a9f-424b-9c40-7d383b0bfe7d/content>.
12. Kurbatska, T. M., Samilyk, T. M., Shutko, T. I. (2021). Suchasni formy orhanizatsii biznes-protsesiv: analityka ta otsinka efektyvnosti [Modern forms of business process organization: analytics and efficiency assessment]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (7), 57-61. <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/6398>.
13. Global Outsourcing Survey 2024. (2024). *Deloitte*. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/consulting/2024/us-global-outsourcing-survey-2024-report.pdf>.
14. IT Outsourcing. (n.d.). *The outsourcing institute*. <https://outsourcing.com/category/ito/it-outsourcing>.
15. The 2025 Global Outsourcing 100. *IAOP*. <https://www.iaop.org/Content/19/165/5844>.
16. Novyny ta statyi za temoiu "IAOP" [News and articles on the topic "IAOP"] (2021). *IT community*. <https://itc.ua/tag/iaop>.
17. Povna, S. V., Sakun, V. S. (2024). Rozvytok naukoiemnykh posluh v konteksti tsyvrovoi ekonomiky: svitovi ta vitchyzniani trendy [Development of knowledge-intensive services in the context of the digital economy: global and domestic trends]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (2(29)), 68–84. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-68-84](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-68-84).
18. Baranov, V. V. (2021). Tsyfrovyi menedzhment yak oboviazkovyi skladnyk tsyvrovoi ekonomiky [Digital management as a mandatory component of the digital economy]. In *Tsyfrova ekonomika yak faktor ekonomichnoho zrostannia derzhavy – Digital economy as a factor of economic growth of the state* (pp. 98-112). https://www.researchgate.net/profile/Vasyl-Gorbachuk/publication/356424141_Innovative_behavior_in_digital_markets/links/619ab37107be5f31b7a8a3ad/Innovative-behavior-in-digital-markets.pdf#page=98.
19. Wirth, Ross (2004). Lewin / Schein's Change Theory. https://www.researchgate.net/publication/237112705_LewinSchein's_Change_Theory/link/5ad4cb97a6fdcc29358091db/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19.
20. Agile Manifesto. Copyright 2001: Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Dave Thomas. <https://agilemanifesto.org/>
21. Povna, S., Shabardin, D. (2023). Systemni zasady Lean yak suchasnoi kontseptsii upravlinnia, oriietovanoi na pidvyshchennia konkurentospromozhnosti produktsii ta posluh [System principles of Lean as a modern management concept focused on increasing the competitiveness of products and services]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (1(33)), 40-53. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-40-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-40-53).
22. Povna S. (2020). Svitovyi dosvid zaprovadzhennia hnuchkykh metodolohii upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv ta orhanizatsii [World experience in introducing flexible methodologies of management of enterprises and organizations competitiveness]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economic and management*, (1), 63-71. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71.

Отримано 14.09.2025

UDC 005.941:005.8

Svitlana Povna

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of Department of Management and Administration

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: svitlanapovna@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0654-9868>**Researcher ID:** [ABA-7025-2021](https://orcid.org/0000-0002-0654-9868)

OUTSOURCING IN THE IMPLEMENTATION OF ENTERPRISE DIGITALIZATION PROJECTS WITHIN THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM

The article examines the problems of investing in digitalization projects for corporate management. These problems arise, on the one hand, from the necessity to invest in such projects to ensure the enterprise's long-term competitiveness, and on the other hand, from the low statistical success rates of digitalization projects, with corporate managers significantly risking their careers.

The article also explores the reasons for the necessity of using outsourcing in the implementation of enterprise digital transformation projects within the corporate governance system. Among these reasons are the need to attract talented specialists with the skills and experience required for the successful execution of digital transformation, enhancing flexibility in an unstable external environment, as well as optimizing costs and project implementation time while ensuring high quality. Outsourcing is a powerful tool, but it requires a strategic and systematic approach in the context of corporate management.

However, Ukrainian manufacturing enterprises make limited use of IT outsourcing opportunities, which indicates the presence of significant challenges for implementing this type of development. In contrast, enterprises from developed countries highly value the ability to access specialized expertise without the need for in-house development.

The risks of outsourcing digitalization projects are highlighted, including possible strategic misalignment between the client enterprise and the outsourcer, disruption of control over digital assets and the decline of the enterprise's digital competence, inefficient use of resources, and delays caused by low project execution transparency.

It is determined that the success of a digitalization project using outsourcing can only be ensured through the integration of the outsourcer into the management model, with an emphasis on transparency, accountability, and shared value. Therefore, to mitigate these risks, it is important to apply modern management theories such as Lean and Agile, where Lean emphasizes successful principles of long-term partnership in outsourcing, and Agile highlights the principles of effective implementation of enterprise digitalization projects in conditions of an unstable external environment.

Keywords: outsourcing; outsourcing services; corporate management; digital transformation; digital change; digitalization; IT outsourcing; outsourcing risks; change management; project management; infrastructure; management theories; lean management; Agile.

Fig.:1. References: 22.