

М. В. Дубініна,

д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування,

Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3993-0622>

І. В. Гончаренко,

д. е. н., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки, Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9670-9812>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.9

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТА ЛОКАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

M. Dubinina,

Doctor of Sciences in Economics, Professor, Head of Department of Accounting and Taxation, Mykolayiv National Agrarian University

I. Honcharenko,

Doctor of Economics, Professor, Department of Public Management

and Administration and International Economics, Mykolaiv National Agrarian University

TRANSFORMATION OF THE OUTSOURCING SERVICES MARKET IN UKRAINE AMIDST GLOBAL AND LOCAL CHALLENGES

Проведено ґрунтовний аналіз сучасного стану та перспектив трансформації ринку аутсорсингових послуг України під впливом глобальних технологічних трендів і локальних безпекових викликів воєнного часу. Авторами обґрунтовано зміну глобальної парадигми аутсорсингу, яка переорієнтовується з тактичної економії операційних витрат на стратегічне партнерство заради доступу до інновацій, талантів і гнучкості бізнес-процесів. Виявлено структурні диспропорції національного ринку, що характеризується розривом між високорозвиненим експортним ІТ-сектором та фрагментованим внутрішнім споживанням послуг. Особливу увагу приділено проблематиці виробничого аутсорсингу в умовах руйнації промислової бази. Запропоновано концептуальний підхід до відновлення потенціалу малого та середнього бізнесу через створення виробничих кластерів і використання цифрових платформ для кооперації. Визначено пріоритетні напрями державної політики та корпоративних стратегій, спрямовані на нівелювання ризиків, гармонізацію правового поля з вимогами ЄС та інтеграцію українських компаній у глобальні ланцюги доданої вартості як рівноправних партнерів.

The article provides a comprehensive and in-depth analysis of the current state, dynamic transformation, and strategic prospects of the outsourcing services market in Ukraine, operating under the complex influence of global technological trends and the severe local security challenges posed by the ongoing war. The authors substantiate the fundamental shift in the global outsourcing paradigm, which is transitioning from a tactical model focused primarily on minimizing operational costs to a strategic partnership model driven by the need for access to innovation, specialized talent, and enhanced business process flexibility. Based on a thorough investigation of statistical data and market trends, the study reveals significant structural disparities within the national market. A sharp contrast is identified between the highly developed, export-oriented IT sector, which has demonstrated remarkable resilience and integration into global value chains, and the fragmented domestic market, dominated by lower value-added services such as logistics and administrative support.

Particular attention is paid to the critical issues facing the manufacturing sector, which has suffered extensively from the destruction of industrial infrastructure. The article highlights the urgent need to rethink traditional cooperation models in the industrial sphere. The authors propose a conceptual approach to restoring the potential of small and medium-sized enterprises (SMEs) through the development of manufacturing outsourcing clusters and the implementation of digital platforms to facilitate efficient cooperation. This cluster-based model is presented as a vital mechanism for businesses to resume operations without prohibitive capital investments in fixed assets, thereby sharing risks and optimizing resource utilization.

Furthermore, the research outlines priority directions for state policy and corporate strategies essential for market development. These include the implementation of robust risk management systems to mitigate information security threats, the harmonization of the national legal framework with European Union standards to ensure transparency and compliance, and the active promotion of industrial parks. The article concludes that integrating advanced technologies, such as artificial intelligence and process automation, combined with a strategic shift towards high-value-added services, will be the decisive factor in transitioning Ukrainian companies from the role of simple resource providers to that of equal, strategic partners in the global economic system, thus fostering sustainable post-war recovery and long-term competitiveness.

Ключові слова: аутсорсинг, ринок аутсорсингових послуг, конкурентоспроможність, ризики аутсорсингу, моделі аутсорсингу, виробничий аутсорсинг, цифрові платформи, стратегічне партнерство, трансформація бізнесу.

Key words: outsourcing, outsourcing services market, competitiveness, outsourcing risks, outsourcing models, manufacturing outsourcing, digital platforms, strategic partnership, business transformation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Розвиток національної економіки України нерозривно пов'язаний з її інтеграцією у світові господарські процеси. Аутсорсинг виступає критично важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності країн на міжнародній арені. Цей механізм є пріоритетним вектором передачі непрофільних функцій для концентрації на стратегічних цілях компанії. Український бізнес активно використовує аутсорсингові моделі для оптимізації витрат та доступу до глобальних ринків капіталу. Нинішня ситуація вимагає глибокого аналізу трансформацій у цій сфері.

Період 2020—2025 років став етапом безпрецедентних випробувань для вітчизняного ринку послуг. Пандемія COVID-19 прискорила цифровізацію бізнес-процесів та змінила традиційні формати організації праці. Повномасштабна війна сформувала нові виклики екзогенної природи для безпеки та стабільності функціонування підприємств. Існує нагальна потреба розбудови виробничих спроможностей бізнесу в умовах руйнації усталених зв'язків. Ринок перейшов від фази екстенсивного зростання до стратегії адаптації та збереження позицій.

Існуючі теоретико-методичні підходи до управління аутсорсингом потребують суттєвого перегляду та адаптації. Класичні моделі співпраці не враховують повною мірою специфіку ризиків воєнного часу та гло-



Рис. 1. Трансформація пріоритетів глобального аутсорсингу (2020–2025 рр.)

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 4; 8].

бальної економічної нестабільності. Критичного значення набуває підвищення гнучкості операційних процесів задля забезпечення прибутковості бізнесу. Необхідно детально аналізувати доцільність передачі функцій з урахуванням усіх переваг та потенційних загроз безпеці. Вирішення цих завдань є фундаментом для відновлення та подальшого розвитку експортного потенціалу галузі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Фундаментальні аспекти трансформації аутсорсингу від інструменту мінімізації витрат до глобальної стратегії підвищення конкурентоспроможності національних економік ґрунтовно висвітлені у працях Т. Ковальчук та В. Загарія [4], а також В. Смагіна та співавторів [9]. Науковці слушно стверджують, що в умовах глобалізації аутсорсинг стає ключовим драйвером ефективності економічних систем. Водночас, О. Лютак та її колеги [5] поглиблюють цю тезу, аналізуючи виклики міжнародного бізнес-середовища, де традиційні моделі співпраці зазнають змін під тиском геополітичних факторів. Проте, попри наявність ґрунтовної теоретичної бази, динаміка змін останніх років вимагає перегляду усталених підходів до розуміння стійкості аутсорсингових ланцюгів, які в попередніх дослідженнях розглядалися переважно через призму стабільності, а не кризового менеджменту.

Сучасний емпіричний зріз проблематики, представлений у звітах міжнародних аналітичних агенцій [2; 8], а також у статистичних даних Statista щодо українського ринку [1], вказує на зміщення акцентів у бік інновацій та цифровізації. Т. Чернуха [10] розвиває цей напрям, доводячи ефективність аутсорсингу в міжнародному маркетингу та оптимізації бізнес-процесів. Однак, покладаючись на офіційні дані Держстату [7], дослідники часто оминають увагою тіньові аспекти та реальні втрати інфраструктури, що ускладнює об'єктивну оцінку потенціалу галузі. Відтак, існує потреба у співставленні оптимістичних глобальних трендів, описаних у [8], з реаліями функціонування вітчизняного бізнесу в умовах війни.

Окремий вектор наукової дискусії стосується галузевої асиметрії розвитку аутсорсингу. Якщо у працях О. Мірошниченка та співавторів [6] феномен розглядається переважно як універсальний інструмент організаційної реструктуризації та оптимізації витрат, то дослідження А. Казановського та І. Мірошниченка [3] зміщують фокус на проблематику промислового сектору, який в умовах воєнного стану зіткнувся з фізичною руйнацією активів. Автори слушно пропонують кластерні моделі як шлях до виживання, проте у більшості існуючих публікацій цей аспект залишається на периферії уваги порівняно з успіхами ІТ-сектору. Саме недостатня вивченість механізмів адаптації виробничого аутсорсингу до безпекових ризиків та розриву логістичних ланцюгів зумовлює необхідність поглибленого аналізу новітніх форм інтеграції українських підприємств у глобальні екосистеми створення вартості.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є визначення стратегічних векторів трансформації ринку аутсорсингових послуг України в умовах глобальної цифрової еволюції та безпекових викликів воєнного стану. Відповідно до мети поставлено такі завдання: проаналізувати зміну глобальних бізнес-моделей аутсорсингу від інструменту економії витрат до механізму залучення інновацій; оцінити поточний стан і структурні диспропорції вітчизняного ринку, зокрема розрив між експортно-орієнтованим ІТ-сектором та внутрішнім споживанням послуг; ідентифікувати ключові ризики та бар'єри розвитку в умовах війни; обґрунтувати доцільність впровадження кластерних ініціатив та цифрових платформ як інструментів відновлення виробничого потенціалу та інтеграції українського бізнесу у світові ланцюги створення вартості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасна архітектура світової економіки характеризується глибинною трансформацією моделей міжкорпоративної взаємодії, де аутсорсинг еволюціонував від тактичного інструменту оптимізації операційних витрат до стратегічного механізму забезпечення конкурентоспроможності національних економічних систем. В умовах посилення глобалізаційних процесів делегування бізнес-функцій розглядається як невід'ємна складова ефективного розвитку економіки, що дозволяє суб'єктам господарювання фокусуватися на ключових компетенціях та забезпечувати гнучкість в умовах ринкової турбулентності [9]. Зміна парадигми сприйняття аутсорсингу підтверджується тим фактом, що сучасні компанії все рідше керуються виключно фактором економії на фонді оплати праці, переорієнтовуючись на пошук цінності через доступ до інновацій та вузькопрофільної експертизи [4]. Згідно з даними звіту "Outsourcing Trends 2025" [8], пріоритетами на поточний рік визначено розблокування ефективності та інноваційного зростання, що свідчить про перехід до моделі стратегічного партнерства. Масштаб трансформації ключових драйверів співпраці візуалізовано на рис. 1.

Зазначена тенденція корелює з динамікою глобальних індикаторів, які свідчать про перехід ринку у фазу якісного зростання. Аналітичні дані 2024—2025 років демонструють, що пріоритетними векторами розвитку галузі стають не лише оптимізація бюджетів, а й стимулювання інноваційного потенціалу [8]. Усталені форми трансакційної взаємодії еволюціонують у розгалужені партнерські екосистеми, де аутсорсингові компанії інтегруються безпосередньо у ланцюги створення доданої вартості. Це особливо помітно у високотехнологічних секторах, де залучення зовнішніх провайдерів дозволяє нівелювати дефіцит кваліфікованих кадрів та прискорити цифрову трансформацію бізнесу [2].

Імплементация цифрових технологій виступає каталізатором зазначених змін, нівелюючи географічні бар'єри та створюючи передумови для формування єдиного глобального ринку послуг. Статистичні спостереження фіксують стійке зростання сегменту Business Process Outsourcing (BPO), особливо у сфері ІТ-послуг, де Україна, попри складні умови, утримує вагомі позиції як експортер інтелектуального продукту [1]. Цифровізація не лише спрощує комунікацію, а й змінює структуру попиту: зростає частка складних, інтелектуаломістких завдань, які передаються на аутсорсинг, що вимагає від виконавців високого рівня адаптивності та технологічної зрілості.

Особливого значення у цьому контексті набуває функціональна диверсифікація аутсорсингу. Окрім традиційних ІТ та фінансових послуг, спостерігається активне проникнення аутсорсингових моделей у сферу міжнародного маркетингу. Залучення зовнішніх експертів дозволяє компаніям ефективно долати бар'єри виходу на іноземні ринки, використовуючи локальні знання та інструменти без необхідності розгортання повномасштабних представництв [10]. Такий підхід забезпечує оптимізацію бізнес-процесів та підвищує реактивність компаній на зміни у споживчих перевагах, що є критичним фактором успіху в умовах гіперконкуренції.

Водночас, інтеграція у міжнародне бізнес-середовище через механізми аутсорсингу неминує супроводжується низкою викликів. Геополітична нестабільність та зміни у регуляторних ландшафтах актуалізують питання ризик-менеджменту. Дослідження вказують на те, що перспективи розвитку галузі безпосередньо залежать від здатності провайдерів гарантувати безпеку даних та безперервність процесів в умовах криз [5]. Це формує запит на нову якість співпраці, де ключовими критеріями вибору партнера стають не лише ціна, а й надійність інфраструктури та відповідність стандартам комплаєнсу.

На тлі глобальних процесів специфіка розвитку аутсорсингу в Україні має виражений дуалістичний характер. З одного боку, вітчизняні підприємства активно інтегруються у світову економіку як надавачі послуг, з іншого — внутрішній ринок споживання аутсорсингу перебуває на етапі становлення. Науковий дискурс акцентує увагу на тому, що для багатьох українських підприємств аутсорсинг залишається перспективним, але ще не повністю освоєним напрямком реструктуризації [6]. Існує певний розрив між експортно-орієнтованим сектором, що працює за світовими стандартами, та внутрішнім ринком, де переважають прості форми субпідряду.

Окремий пласт проблематики стосується виробничого сектору, який, на відміну від сфери послуг, характеризується більшою інертністю та залежністю від фізичної інфраструктури. Проблема розвитку виробничого аутсорсингу в Україні потребує переосмислення крізь призму кластерних підходів та кооперації, що дозволило б нівелювати наслідки деіндустріалізації та втрати активів [3]. На відміну від глобальних трендів, де домінує сервісна модель, для України критично важливим є відновлення виробничого потенціалу саме через механізми промислового аутсорсингу.

Аналіз офіційних статистичних даних підтверджує структурні диспропорції у галузевому розрізі реалізованих послуг [7]. Перевага віддається секторам з високою доданою вартістю та низькою капіталоємністю, що є логічною реакцією бізнесу на високі інвестиційні ризики. Однак така структура несе в собі загрозу консервації сировинного (у сенсі експорту дешевої робочої сили) характеру участі країни у міжнародному розподілі праці, що вимагає переходу до створення власних продуктів та комплексних рішень.

Деталізація показників експортно-орієнтованого сегмента виявляє стійкість вітчизняної сфери інформаційних технологій, яка виступає драйвером аутсорсингових процесів в Україні. Згідно з даними Statista [1], ринок аутсорсингу бізнес-процесів (BPO) демонструє позитивну динаміку доходів навіть в умовах безпекової нестабільності, що пояснюється високим рівнем мобільності активів та цифровою природою послуг. Українські ІТ-компанії не лише зберігають існуючі контракти, а й розширюють спектр пропозицій, переходячи від моделі "staff augmentation" (розширення штату) до надання комплексних рішень "під ключ", що підвищує їхню цінність у глобальних ланцюгах постачання.

Паралельно з розвитком ІТ-сфери, аналіз офіційної статистики [7] вказує на суттєву відмінність у структурі аутсорсингу на внутрішньому ринку, де домінують послуги з адміністративного та допоміжного обслуговування. Обсяги реалізованих послуг у секторах транспорту, складського господарства та поштової діяльності свідчать про те, що український бізнес здебільшого делегує логістичні та інфраструктурні функції, намагаючись оптимізувати витрати на утримання основних фондів. Ця тенденція корелює з теоретичними положеннями роботи [9], де аутсорсинг розглядається як інструментарій підвищення ефективності функціонування економічних систем через вивільнення ресурсів від непрофільних активів. Водночас, зіставлення даних щодо експортного потенціалу та внутрішнього споживання послуг дозволяє сформувати узагальнену структуру національного ринку, представлену на рис. 2.

Як видно з діаграми, попри домінування високотехнологічного сегменту (42%), значну частку ринку (сумарно понад 45%) займають інфраструктурні та адміністративні послуги. Важливим аспектом функціонування ринку є галузева специфіка, яка визначає можливості застосування аутсорсингових моделей у виробничій сфері. Як зазначають А. Казановський та І. Мірошниченко [3], проблематика розвитку виробничого аутсорсингу в Україні пов'язана з відсутністю налагоджених механізмів кооперації та недовірою між учасниками ринку. На відміну від сервісних галузей, промисловий



Рис. 2. Орієнтовна галузева структура ринку аутсорсингу в Україні

Джерело: розроблено автором на основі [1; 7].

аутсорсинг вимагає значних капітальних інвестицій у модернізацію обладнання та стандартизацію технологічних процесів, що стає стримуючим фактором в умовах дефіциту фінансових ресурсів.

Для подолання зазначених бар'єрів перспективним видається впровадження кластерних ініціатив, які дозволяють об'єднувати виробничі потужності декількох підприємств для виконання спільних замовлень. Такий підхід, обґрунтований у [3], сприяє формуванню спеціалізованих майданчиків, здатних конкурувати з іноземними виробниками за рахунок ефекту масштабу та спеціалізації. Це особливо актуально для відновлення промислового потенціалу постраждалих регіонів, де створення повного циклу виробництва на одному підприємстві є економічно недоцільним або технічно неможливим.

Іншим вектором розвитку, що набуває ваги в умовах цифровізації, є аутсорсинг у сфері маркетингу та управління взаємовідносинами з клієнтами. Дослідження Т. Чернухи [10] доводить, що передача маркетингових функцій спеціалізованим агентствам дозволяє підприємствам отримувати доступ до передових аналітичних інструментів та експертизи без необхідності утримання власного штату маркетологів. Ефективність такої моделі підтверджується можливістю гнучкого налаштування стратегій просування залежно від змін кон'юнктури міжнародних ринків, що є критичним для експортерів.

Глобальні тренди, висвітлені у звіті "Outsourcing Trends 2025" [8], акцентують увагу на зростанні ролі аналітики даних та штучного інтелекту в процесах прийняття рішень, що формує нові вимоги до українських провайдерів маркетингових та консалтингових послуг. Здатність інтегрувати інноваційні технології у традиційні бізнес-процеси стає визначальним критерієм конкурентоспроможності. Це вимагає від вітчизняних компаній постійного підвищення кваліфікації персоналу та інвестицій у програмне забезпечення, щоб відповідати світовим стандартам надання послуг.

Водночас інтеграція у міжнародне бізнес-середовище супроводжується посиленням вимог до прозорості та відповідності регуляторним нормам. О. Лютак та

співавтори [5] наголошують, що в умовах глобальної нестабільності іноземні партнери приділяють підвищену увагу питанням комплаєнсу та корпоративної соціальної відповідальності. Українські аутсорсингові компанії стикаються з необхідністю адаптації своїх внутрішніх процедур до вимог законодавства ЄС та США, що є перепусткою до високомаржинальних контрактів та довгострокового партнерства.

Поглиблення спеціалізації аутсорсингових послуг також спостерігається у фінансовому секторі та бухгалтерському обліку. Згідно з дослідженням О. Мірошниченко та колег [6], делегування облікових функцій дозволяє підприємствам мінімізувати податкові ризики та забезпечити якісний фінансовий контролінг. Втім, на заваді масовому поширенню цієї практики стоїть низький рівень правової культури та побоювання щодо витоку конфіденційної інформації, що вкотре актуалізує питання безпеки даних, порушене у звітах Deloitte [2].

Сучасний етап розвитку економічних відносин характеризується зміщенням акцентів з простої мінімізації витрат на пошук стратегічних переваг через партнерство. Це вимагає перегляду існуючих бізнес-моделей як замовниками, так і виконавцями послуг. Формування стійких екосистем, де аутсорсинг виступає сполучною ланкою між інноваціями та виробництвом, стає альтернативним шляхом розвитку для української економіки в умовах обмеженості внутрішніх ресурсів та необхідності швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Важливим аспектом функціонування ринку аутсорсингу є його вплив на кадрову політику підприємств та ринок праці загалом. Згідно з даними глобальних опитувань [2], дефіцит кваліфікованих кадрів у розвинених країнах спонукає транснаціональні корпорації шукати трудові ресурси у регіонах з високим освітнім потенціалом, до яких належить і Україна. Це формує специфічну модель конкуренції, де вітчизняні роботодавці змушені конкурувати за таланти не лише між собою, а й з глобальними гравцями, які пропонують кращі умови праці та валютну привязку винагороди. Така ситуація стимулює зростання вартості робочої сили в експорто-орієнтованих секторах, водночас підвищуючи загальний

рівень професійних компетенцій фахівців, залучених до виконання міжнародних проектів.

Окремий сегмент наукового аналізу присвячено дослідженню ефективності аутсорсингу облікових функцій, що набуває популярності серед суб'єктів малого та середнього бізнесу. Як зазначається у роботі [6], передача бухгалтерського обліку спеціалізованим фірмам дозволяє підприємствам уникнути витрат на організацію робочих місць, придбання ліцензійного програмного забезпечення та підвищення кваліфікації персоналу. Економічні розрахунки доводять, що для компаній з невеликим документообігом така модель є оптимальною, оскільки трансформує постійні витрати у змінні, залежні від фактичного обсягу наданих послуг.

Водночас, розширення практики аутсорсингу актуалізує питання залежності замовника від провайдера, що в науковій літературі класифікується як ризик "залежної автономії". Т. Чернуха [10] вказує на те, що надмірна концентрація критично важливих функцій, зокрема маркетингових та управлінських, у руках зовнішніх виконавців може призвести до втрати стратегічного контролю над бізнесом. Для мінімізації подібних загроз рекомендується застосування змішаних моделей співпраці, де стратегічне планування залишається інхаус, а виконавчі функції делегуються перевіреним партнерам з чітко прописаними KPI та угодами про рівень сервісу (SLA).

Державна політика у сфері регулювання аутсорсингової діяльності відіграє визначальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки на світовій арені. Т. Ковальчук та В. Загарій [4] аргументують необхідність створення сприятливого податкового та правового клімату, який би стимулював легалізацію доходів фрілансерів та аутсорсингових компаній. Відсутність чітких законодавчих дефініцій та механізмів захисту інтелектуальної власності часто стає бар'єром для заходу великих інституційних інвесторів, які розглядають Україну як потенційний R&D хаб, а не лише як джерело дешевої робочої сили.

Аналіз даних Державної служби статистики України [7] виявляє цікаву тенденцію: значна частка послуг, які за своєю суттю є аутсорсинговими, статистично обліковуються в інших категоріях, що ускладнює об'єктивну оцінку обсягів ринку. Зокрема, послуги у сфері інформації та телекомунікацій, які є основою IT-аутсорсингу, часто експортуються за спрощеними схемами, що не завжди відображається у загальних показниках реалізації послуг на внутрішньому ринку. Це створює інформаційну асиметрію, де реальний вплив галузі на ВВП країни є суттєво вищим за офіційно зафіксований.

В контексті повоєнного відновлення особливої ваги набуває концепція використання виробничого аутсорсингу як інструменту ревіталізації промислових зон. А. Казановський [3] пропонує розглядати аутсорсинг не як точкову взаємодію двох суб'єктів, а як системну платформу для об'єднання ресурсів в межах індустріальних парків. Такий підхід дозволяє підприємствам, що втратили власні потужності, швидко відновити діяльність, використовуючи обладнання партнерів, що сприяє збереженню виробничого потенціалу регіонів та робочих місць.

Глобалізація економічних процесів вимагає від українських компаній адаптації до міжнародних стандартів

ведення бізнесу, що є передумовою успішної інтеграції у транснаціональні ланцюги постачання. В. Смагін та співавтори [9] наголошують, що аутсорсинг є ефективним механізмом трансферу управлінських технологій та стандартів якості. Співпраця з іноземними замовниками змушує вітчизняних виконавців впроваджувати сучасні методики проектного менеджменту, системи контролю якості та етичні кодекси, що згодом дифундують у ширше бізнес-середовище країни.

Перспективи розвитку галузі у 2025 році та надалі, згідно з прогнозами [8], тісно пов'язані з автоматизацією рутинних процесів. Впровадження рішень на базі штучного інтелекту змінює структуру попиту на аутсорсинг: знижується потреба у простій обробці даних, натомість зростає попит на високоінтелектуальні послуги з налаштування та підтримки автоматизованих систем. Це відкриває нові ніші для українських IT-компаній, які вже мають досвід розробки складних програмних продуктів для західних ринків.

Стійкість аутсорсингової моделі в умовах кризи підтверджується здатністю бізнесу до швидкої переорієнтації ринків збуту та зміни логістичних маршрутів. О. Лютак [5] підкреслює, що саме гнучкість, притаманна мережевим структурам, дозволила багатьом українським підприємствам зберегти операційну діяльність під час війни. Диверсифікація клієнтського портфеля та відсутність жорсткої прив'язки до конкретної локації (у випадку сервісного аутсорсингу) стають ключовими факторами виживання та подальшого розвитку економічних суб'єктів у нестабільному середовищі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна констатувати, що ринок аутсорсингових послуг переживає етап глибокої трансформації, зумовленої як глобальними технологічними трендами, так і локальними викликами воєнного часу. Аутсорсинг еволюціонував від тактичного інструменту мінімізації операційних витрат до стратегічного механізму забезпечення конкурентоспроможності, де ключовими драйверами стають доступ до інновацій, експертних знань та підвищення гнучкості бізнесу.

Аналіз показав, що в Україні сформувалася дуалістична структура ринку. З одного боку, IT-сектор успішно інтегрований у глобальні ланцюги доданої вартості, демонструючи стійкість та експортний потенціал навіть в умовах безпекової нестабільності. З іншого боку, внутрішній ринок характеризується домінуванням послуг з низькою доданою вартістю (логістика, адміністративне обслуговування) та недостатнім розвитком виробничого аутсорсингу.

Критичним викликом для національної економіки є руйнація промислової інфраструктури внаслідок воєнних дій. Доведено, що традиційні моделі співпраці у виробничій сфері потребують перегляду на користь кластерних ініціатив та цифрових платформ. Створення мереж виробничого аутсорсингу дозволить підприємствам малого та середнього бізнесу відновити діяльність без значних капітальних інвестицій в основні фонди, використовуючи спільні потужності та розподіляючи ризики.

Економічна доцільність аутсорсингу підтверджується на мікрорівні (зокрема, у сфері бухгалтерського та кадрового обліку), де перехід від фіксованих витрат на утримання штату до змінних витрат на послуги провайдера дозволяє суттєво оптимізувати бюджети підприємств. Водночас, розширення практики аутсорсингу вимагає від бізнесу впровадження ефективних систем ризик-менеджменту для нівелювання загроз інформаційній безпеці та збереження контролю над стратегічними функціями.

Перспективи подальшого розвитку ринку аутсорсингу в Україні пов'язані з гармонізацією законодавчої бази з європейськими стандартами, посиленням захисту інтелектуальної власності та державною підтримкою індустріальних парків. Інтеграція новітніх технологій, таких як штучний інтелект та автоматизація процесів, стане визначальним фактором для переходу вітчизняних компаній від моделі "постачальника ресурсів" до статусу стратегічних партнерів у глобальній економічній системі.

Література:

1. Business Process Outsourcing — Ukraine. Statista. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/business-process-outsourcing/ukraine?srsItid=AfmBOorHpygXp7GT5tLkF-LkJdDayCHwcu2nkZ0VVMkLde-TFvcoOGgob> (дата звернення: 13.01.2026).
2. Global outsourcing survey 2024. Deloitte. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/global-outsourcing-survey.html> (дата звернення: 13.01.2026).
3. Казановський А. А., Мірошніченко І. І. Проблема розвитку виробничих аутсорсингових підприємств в Україні. Бізнес Інформ. 2022. № 8. С. 87—94. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-8-87-94.
4. Ковальчук Т. Г., Загарій В. К. Роль аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності країн. Бізнес Інформ. 2020. № 3. С. 26—32. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-3-26-32.
5. Лютак О. М., Баула О. В., Татарчук Д. Д. Аутсорсинг в міжнародному бізнес-середовищі: перспективи та виклики. Економічний простір. 2024. № 191. С. 275—279. DOI: 10.32782/2224-6282/191-45.
6. Мірошніченко О. В., Черкасова С. О., Каторська І. В. Аутсорсинг як один із перспективних напрямків функціонування підприємств в Україні. Вісник СумДУ. Серія "Економіка". 2022. № 1. С. 22-30. DOI: 10.21272/1817-9215.2022.1-2.
7. Обсяг реалізованих послуг за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ekon/posl_u.htm (дата звернення: 13.01.2026).
8. Outsourcing Trends 2025: Unlocking Efficiency, Innovation, and Growth. Connex Global Solutions. [Електронний ресурс]. URL: <https://connextglobal.com/outourcing-trends-2025-unlocking-efficiency-innovation-and-growth/> (дата звернення: 13.01.2026).
9. Смагін В. Л., Ільченко В. Ю., Дяченко Т. О. Аутсорсинг як сучасний інструментарій ефективного розвитку економічних систем в умовах глобалізації. Вісник Національного транспортного університету. Серія "Економічні науки". Науково-технічний збірник. 2021. Вип. 2 (49). С. 150—161. DOI: 10.33744/2308-6645-2021-2-49-150-161.
10. Чернуха Т. С. Аутсорсинг у міжнародному маркетингу: ефективність та оптимізація бізнес-процесів. International scientific journal "Grail of Science". 2025. № 56 (вересень). С. 134—140. DOI: 10.36074/grail-of-science.19.09.2025.014.

References:

1. Statista (2025), "Business Process Outsourcing — Ukraine", available at: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/business-process-outsourcing/ukraine?srsItid=AfmBOorHpygXp7GT5tLkF-LkJdDayCHwcu2nkZ0VVMkLde-TFvcoOGgob> (Accessed 13 January 2026).
2. Deloitte (2024), "Global outsourcing survey 2024", available at: <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/global-outsourcing-survey.html> (Accessed 13 January 2026).
3. Kazanovskyi, A.A. and Miroshnychenko, I.I. (2022), "Problems of development of production outsourcing enterprises in Ukraine", Biznes Inform, vol. 8, pp. 87—94. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-8-87-94.
4. Kovalchuk, T.H. and Zaharii, V.K. (2020), "The role of outsourcing in ensuring the competitiveness of countries", Biznes Inform, vol. 3, pp. 26—32. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-3-26-32.
5. Liutak, O.M., Baula, O.V. and Tatarchuk, D.D. (2024), "Outsourcing in the international business environment: prospects and challenges", Ekonomichniy prostir, vol. 191, pp. 275—279. DOI: 10.32782/2224-6282/191-45.
6. Miroshnychenko, O.V., Cherkasova, S.O. and Katorska, I.V. (2022), "Outsourcing as one of the promising directions of enterprise functioning in Ukraine", Visnyk SumDU. Seriiia "Ekonomika", vol. 1, pp. 22—30. DOI: 10.21272/1817-9215.2022.1-2.
7. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Volume of services sold by type of economic activity", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ekon/posl_u.htm (Accessed 13 January 2026).
8. Connex Global Solutions (2025), "Outsourcing Trends 2025: Unlocking Efficiency, Innovation, and Growth", available at: <https://connextglobal.com/outourcing-trends-2025-unlocking-efficiency-innovation-and-growth/> (Accessed 13 January 2026).
9. Smahin, V.L., Ilchenko, V.Yu. and Diachenko, T.O. (2021), "Outsourcing as a modern toolkit for the effective development of economic systems in the conditions of globalization", Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu. Seriiia "Ekonomichni nauky", vol. 2 (49), pp. 150—161. DOI: 10.33744/2308-6645-2021-2-49-150-161.
10. Chernukha, T.S. (2025), "Outsourcing in international marketing: efficiency and optimization of business processes", International scientific journal "Grail of Science", vol. 56, pp. 134—140. DOI: 10.36074/grail-of-science.19.09.2025.014.

Отримано редакцією журналу / Received: 08.02.26

Процеженовано / Revised: 13.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26