



Менеджмент

УДК 339.9:338.46(4+477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19376321>

**Європейські тенденції аутсорсингу та їх імплементація у формуванні
українського ринку аутсорсингових послуг**

Палєєв Артем Андрійович,

аспірант,

Миколаївський національний аграрний університет,

9, вулиця Георгія Гонгадзе, Миколаїв, Миколаївська область, 54008

red.edit.10@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2624-2504>

Прийнято: 15.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз сучасних тенденцій розвитку європейського ринку аутсорсингу та обґрунтовано стратегічні напрями їх імплементації для розбудови конкурентоспроможного ринку послуг в Україні. Автор визначає аутсорсинг як багатогранний організаційно-економічний механізм делегування функцій зовнішнім виконавцям у межах національних та міжнародних ланцюгів створення вартості. Досліджено, що ключовими драйверами трансформації європейського ринку виступають тотальна цифровізація, впровадження технологій штучного інтелекту, посилення вимог до кібербезпеки та орієнтація на принципи сталого розвитку.

Особливу увагу приділено зміні парадигми сприйняття аутсорсингу: від простого інструменту мінімізації витрат до стратегічного партнерства, що інтегроване в систему корпоративного управління, цифрову трансформацію та ризик-менеджмент. Проаналізовано динаміку ринку, зокрема прогнозоване



середньорічне зростання на рівні 8,2% до 2032 року, та визначено роль глобальних корпорацій у стандартизації сервісних процесів.

Доведено, що для успішної інтеграції України у європейські інноваційні екосистеми критично важливим є перехід від моделі «дешевої робочої сили» до постачання складних знаннєємних послуг. Обґрунтовано пріоритетність модернізації людського капіталу, інституційної підтримки експорту, гармонізації стандартів якості з вимогами ЄС та активізації технологічного партнерства. Автор акцентує на важливості узгодження національної політики з пріоритетами цифрового суверенітету ЄС, що дозволить Україні компенсувати критичні технологічні залежності європейського регіону в таких сферах, як аналітика великих даних, хмарні обчислення та кібербезпека. Зроблено висновок, що синергія державної підтримки, інноваційної інфраструктури та стратегічного брендингу національного ІТ-сектору є основою сталого розвитку українського аутсорсингу в умовах глобальної конкуренції.

Ключові слова: аутсорсинг, європейський ринок послуг, цифрова трансформація, конкурентоспроможність, експорт ІТ-послуг, інтеграція до ЄС.

European outsourcing trends and their implementation in the formation of the Ukrainian outsourcing services market

Palciev Artem, *postgraduate student*

Mykolaiv National Agrarian University,

9, Georgiy Gongadze Street, Mykolaiv, Mykolaiv region, 54008,

red.edit.10@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2624-2504>

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of current trends in the development of the European outsourcing market and substantiates strategic directions



for their implementation to develop a competitive services market in Ukraine. The author defines outsourcing as a multifaceted organizational and economic mechanism for delegating functions to external performers within national and international value chains. It has been observed that the key drivers of the transformation of the European market are total digitalization, the introduction of artificial intelligence technologies, increased cybersecurity requirements, and an orientation towards the principles of sustainable development.

Attention is paid to the shift in the paradigm of outsourcing: from a simple tool for minimizing costs to a strategic partnership integrated into the corporate governance system, digital transformation, and risk management. The market dynamics are analyzed the projected average annual growth of 8.2% by 2032, and the role of global corporations in the standardization of service processes is determined.

It has been proven that the successful integration of Ukraine into European innovation ecosystems requires a transition from the “cheap labor” model to the provision of complex knowledge-intensive services. The priority of modernizing human capital, institutional support for exports, harmonizing quality standards with EU requirements, and activating technological partnerships is substantiated. The author emphasizes the importance of aligning national policy with the priorities of EU digital sovereignty, thereby allowing Ukraine to address the European region's critical technological dependencies in areas such as big data analytics, cloud computing, and cybersecurity. The conclusion is made that the synergy of state support, innovation infrastructure, and strategic branding of the national IT sector is the basis for the sustainable development of Ukrainian outsourcing in the face of global competition.

Keywords: outsourcing, European services market, digital transformation, competitiveness, export of IT services, integration into the EU.

Постановка проблеми. Поглиблення європейської інтеграції посилює трансформаційні процеси у сфері організації бізнесу, що, своєю чергою, зумовлює перегляд традиційних моделей управління. Відповідно цифровізація



економіки кардинально змінює підходи до управління ресурсами та бізнес-процесами, унаслідок чого підприємства орієнтуються на більш гнучкі форми організації діяльності. За таких умов аутсорсинг виступає стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності, оскільки забезпечує оптимізацію витрат і доступ до спеціалізованих компетенцій. Зокрема, посилюється роль знанневоємних і технологічних сегментів, а відтак формуються нові вимоги до якості, гнучкості та інституційного забезпечення ринку послуг. Саме тому для України окреслені тенденції набувають подвійного значення, адже відкривають додаткові можливості інтеграції у європейський економічний простір і водночас загострюють потребу структурної модернізації ринку аутсорсингових послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий доробок сучасних дослідників відображає значну увагу до питань розвитку аутсорсингу в умовах трансформації європейського економічного простору та посилення інтеграційних процесів. Так, В. Цвісен обґрунтовує сутність і масштаби поширення внутрішнього аутсорсингу в країнах Європи [1]. Розвиваючи галузевий вимір проблематики, Дж. Ф. Гаєвський та Л. Т. Дьє визначають детермінанти й оцінюють результативність аутсорсингу на європейському ринку взаємних фондів [2]. У напрямку формування конкурентних переваг на ринках ЄС Ю. Пилипенко, С. Шагоян та А. Душенько розглядають аутсорсинг як стратегічний інструмент підвищення конкурентоздатності глобальних корпорацій шляхом оптимізації витрат і концентрації на важливих компетенціях [3]. Водночас у компаративному аспекті розвитку європейського та українського економічного середовища С. Халатур та Л. Курбатська обґрунтовують роль аутсорсингу як складової нових бізнес-стратегій підприємств, що забезпечує зростання їх конкурентоспроможності на інтегрованих ринках Європи та України [4]. З огляду на перспективи імплементації європейських практик в Україні І. Гуца та М. Тонюк здійснюють форсайт-дослідження розвитку аутсорсингу маркетингових послуг, визначаючи



стратегічні напрями інтеграції національного ринку до європейського економічного простору [5, 6].

Незважаючи на наявні дослідження, питання імплементації європейських тенденцій розвитку аутсорсингу у формування конкурентоспроможного українського ринку аутсорсингових послуг залишається недостатньо дослідженим.

Метою статті є аналіз європейських тенденцій розвитку аутсорсингу та визначення шляхів їх імплементації у формуванні конкурентоспроможного українського ринку аутсорсингових послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аутсорсинг доцільно трактувати як організаційно-економічний процес передання підприємствами окремих функцій або бізнес-процесів зовнішнім виконавцям, якими можуть виступати інші компанії чи незалежні фахівці. Передусім така взаємодія реалізується у межах національної економіки, що визначається як внутрішній аутсорсинг, а також на міжнародному рівні, де виробничі або сервісні етапи переносяться за кордон, формуючи практику офшорингу. Водночас на відміну від цифрових платформ праці, що забезпечують переважно разові транзакції між окремими користувачами, аутсорсинг характеризується тривалими контрактними відносинами між суб'єктами господарювання або між компаніями та самозайнятими виконавцями [7].

Європейський ринок аутсорсингових послуг формується під впливом комплексу взаємопов'язаних тенденцій. З огляду на це, рушіями виступають зростання потреби у кібербезпеці, активне впровадження технологій штучного інтелекту, орієнтація на принципи сталого розвитку та розширення участі малих і середніх підприємств у зовнішньому контрахтуванні. Крім того, трансформація бізнес-моделей стимулює попит на додану вартість послуг, гнучкість управлінських рішень, адаптивність процесів і доступ до висококваліфікованого людського капіталу [1].



Відповідно до даних звіту [8], європейський ринок аутсорсингових послуг демонструє стійку позитивну динаміку розвитку. Прогнозується, що середньорічне зростання складе 8,2 % до 2032 року, що свідчить про поступове структурне розширення цього сегмента економіки. Зокрема, у 2021 році обсяг ринку значно збільшився, відображаючи поступове відновлення після глобальних економічних коливань. Водночас домінуючі позиції зберігає ринок Великої Британії, при цьому Німеччина та Франція демонструють стабільні темпи зростання, що підтверджує регіональну диверсифікацію аутсорсингових потоків.

Також зазначена позитивна динаміка формує сприятливі можливості для українських компаній щодо розширення експортного потенціалу у сфері аутсорсингу. Саме тому стратегічним завданням є інтеграція у європейські ринки через підвищення стандартів якості послуг та сертифікацію відповідно до вимог ЄС. Хоча український ринок перебуває на етапі структурної трансформації, запропоноване посилення інституційної підтримки експорту послуг може кардинально розширити його присутність у європейському економічному просторі.

У цьому контексті європейська практика демонструє поступове ускладнення структури аутсорсингових процесів, що пов'язано з переходом від операційної оптимізації до стратегічного партнерства. Наприклад, досвід консалтингових досліджень Deloitte [9] свідчить, що компанії дедалі частіше інтегрують аутсорсинг у цифрову трансформацію та управління ризиками, що підтверджує його стратегічну роль.

Тому важливо, щоб українські підприємства переймали запропоноване стратегічне бачення аутсорсингу як інструменту довгострокового розвитку, адже згідно з європейською моделлю, інтеграція аутсорсингових рішень у систему корпоративного управління сприяє підвищенню інноваційного потенціалу та зміцненню позицій на міжнародних ринках. Відтак вкрай важливо забезпечити



формування відповідної управлінської культури та механізмів ризик-менеджменту в українських компаніях.

Натомість сучасний етап розвитку аутсорсингу характеризується істотною трансформацією його функціонального призначення та організаційних моделей. Згідно з аналізом [10], у 2026 році аутсорсинг перестав виконувати виключно витратознижувальну роль і набув ознак стратегічного інструменту забезпечення гнучкості бізнес-процесів, доступу до глобальних професійних компетентностей та інтеграції інтелектуальних технологій у виробничі й сервісні системи. Водночас поєднання людського капіталу з автоматизованими рішеннями формує новий формат операційної ефективності, що підсилює конкурентні позиції компаній на міжнародних ринках.

У напрямку формування українського ринку аутсорсингових послуг наведений факт означає необхідність кардинально переглянути механізми до розвитку людського капіталу, інноваційної інфраструктури та цифрових компетентностей. Саме тому державна політика має бути спрямована також на стимулювання інвестицій у технологічну модернізацію та професійну підготовку кадрів.

Згідно з аналітичними оцінками McKinsey & Company [11], цифровізація бізнес-процесів безпосередньо пов'язана з поширенням віддалених моделей співпраці та інтелектуальної автоматизації, що сприяє формуванню нових архітектур аутсорсингових контрактів. При цьому практичний досвід європейських компаній демонструє, що інтеграція хмарних технологій та штучного інтелекту забезпечує оптимізацію управління проектами й підвищення прозорості виконання завдань.

Своєю чергою, європейський ринок аутсорсингу бізнес-процесів також демонструє стабільну позитивну динаміку розвитку. Відповідно до сучасних оцінок [12], у 2025 році обсяг доходів цього сегмента перевищив 88 млрд дол. США, що підтверджує його стратегічне значення для економіки регіону. Разом



із тим найбільшу частку доходів забезпечує сегмент клієнтських сервісів, який демонструє найшвидші темпи розвитку.

Зазначена динаміка стала очевидним сигналом для українських компаній щодо необхідності розширення спектра бізнес-процесів, які можуть бути делеговані на зовнішні ринки. Згідно з європейською практикою, конкурентоспроможність забезпечується насамперед якістю сервісу та стандартизацією операційних процедур. Саме тому формування в Україні інституційних механізмів сертифікації та контролю якості аутсорсингових послуг є вкрай важливим для нарощування експортного потенціалу.

Також посилюється роль аутсорсингу знаннєємних процесів, що орієнтований на виконання складних інтелектуальних завдань. До таких напрямів належать маркетингові дослідження, юридичний супровід, аналітика даних та стратегічне консультування. Практика функціонування європейських компаній [8] свідчить, що медична галузь активно використовує зовнішні послуги для організації медичного кодування, білінгу та телемедичних сервісів, натомість фінансовий сектор делегує процеси ризик-менеджменту, комплаєнс-контролю та фінансового аналізу спеціалізованим виконавцям.

Разом з тим, зауважимо, що європейський ринок аутсорсингових послуг формується також під впливом діяльності провідних транснаціональних корпорацій, що забезпечують розвиток глобальних сервісних ланцюгів. Беззаперечно, значну роль у цьому процесі відіграють такі компанії, як Accenture, Capgemini, Infosys, Cognizant, Tata Consultancy Services, Wipro, HCL Technologies, IBM, Teleperformance та Concentrix. Їх діяльність сприяє стандартизації сервісних процесів, розвитку цифрових платформ та поширенню інноваційних моделей управління аутсорсингом [8].

Найбільш відчутно вплив зазначених корпорацій проявляється у формуванні сегментної структури ринку, що включає ІТ-аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів, аутсорсинг знаннєємних процесів та інженерні сервіси. Галузеве спрямування охоплює банківський сектор, телекомунікації, охорону



здоров'я, електронну комерцію, промисловість, державне управління та логістичні системи. Попри те що кожен сегмент має власні особливості розвитку, їх об'єднує орієнтація на цифровізацію та автоматизацію бізнес-процесів.

Водночас для України співпраця з такими глобальними гравцями може стати джерелом інвестицій, а також механізмом трансферу управлінських практик і технологічних стандартів. Саме тому формування сприятливого регуляторного середовища та інвестиційних стимулів є досить оптимальним інструментом залучення міжнародних компаній до розвитку локальних сервісних центрів

Сучасні процеси цифрової трансформації європейської економіки зумовлюють переосмислення ролі України у формуванні регіональних технологічних та аутсорсингових ланцюгів. Відтак результати дослідження EU-Ukraine Digital Sector Interlinkages Report [13], підготовленого у рамках проєкту ITBridge за участю українських та європейських ІТ-кластерів, засвідчують здатність України компенсувати низку критичних технологічних залежностей ЄС. Примітно, що вперше зіставлено перелік стратегічно важливих технологій ЄС із фактичними компетентностями українського ІТ-сектору, що дозволило перейти від концептуального бачення співпраці до практичного визначення напрямів технологічного партнерства. Унаслідок цього Україна позиціонується як функціонально готовий партнер у сфері цифрових сервісів та інтелектуального аутсорсингу.

Саме тому імплементація європейських тенденцій аутсорсингу в Україні повинна здійснюватися системно, із врахуванням довгострокових стратегій цифрового розвитку ЄС. Безумовно, це створить передумови для поглиблення інтеграції українських компаній у спільні інноваційні екосистеми, хоча водночас потребуватиме посилення державної підтримки експорту технологічних послуг.

Разом із тим сучасна політика технологічного розвитку Європейської Комісії орієнтована на зменшення залежності від зовнішніх технологічних центрів, насамперед США, що реалізується через масштабні інвестиційні



програми цифрового суверенітету [14]. Відповідно це створює додаткові можливості для інтеграції українських компаній у європейські інноваційні та аутсорсингові екосистеми. Таким чином, стало очевидним, що поєднання європейських тенденцій цифрового суверенітету з потенціалом українського ІТ-сектору формує стратегічну основу для розвитку конкурентоспроможного національного ринку аутсорсингових послуг. Тому важливо забезпечити узгодженість національної економічної політики із пріоритетами ЄС, що дозволить кардинально зміцнити позиції України у структурі європейського ринку аутсорсингу.

З огляду на викладене особливо актуалізується питання практичної імплементації українських цифрових компетентностей у структуру європейського ринку послуг. Наприклад, матеріал IT Ukraine Association [15] підтверджує стабільне зростання експорту ІТ-послуг та розширення співпраці з європейськими технологічними компаніями. Наведений факт свідчить про поступове зміцнення позицій України як постачальника високотехнологічного аутсорсингу.

Зауважимо також, що Україна здатна забезпечити партнерську участь, зокрема з європейськими країнами, щонайменше у дев'яти важливих технологічних напрямках, серед яких аналітика великих даних, кібербезпека, хмарні обчислення, вбудовані системи та автоматизація бізнес-процесів. Така диверсифікація напрямів демонструє поступову трансформацію аутсорсингу до комплексних цифрових сервісів із високою доданою вартістю [13].

У цьому контексті стало очевидним, що стратегічним завданням є кардинально новий рівень їх інтеграції у спільні дослідницькі та інноваційні проекти з партнерами ЄС. Безумовно, розвиток міжкластерної взаємодії та участь у програмах технологічного співробітництва дозволяють розширити спектр інтелектуального аутсорсингу. Тому важливо забезпечити узгодження національних освітніх і наукових програм із потребами європейського цифрового ринку.



Також доцільно відзначити, що практичним прикладом інтеграції українського аутсорсингу у європейський економічний простір є діяльність компаній, представлених у міжнародних рейтингах платформи Clutch [16], де українські постачальники ІТ-послуг стабільно займають провідні позиції. Зазначене пояснюється високим рівнем інженерної підготовки та конкурентною вартістю послуг, що сприяє розширенню партнерських контрактів із компаніями ЄС.

Водночас запропоноване позиціонування України як надійного партнера у сфері цифрових сервісів має супроводжуватися посиленням брендингу національного ІТ-сектору на міжнародному рівні. Згідно з сучасними тенденціями глобального ринку, репутаційний капітал виступає не менш значущим ресурсом, ніж технологічна експертиза. Вкрай важливо формувати цілісну стратегію міжнародного просування українського аутсорсингу, що поєднуватиме маркетингові інструменти, дипломатичну підтримку та участь у європейських галузевих ініціативах.

Висновки. Таким чином, імплементація європейських тенденцій аутсорсингу в Україні має комплексний характер і передбачає синергію технологічної модернізації, інституційної підтримки та стратегічного партнерства з країнами ЄС. Хоча національний ринок продовжує функціонувати в умовах зовнішніх викликів, сформований потенціал цифрових компетентностей створює основу для його сталого розвитку та поглиблення інтеграції до європейського економічного простору.

Список використаних джерел:

1. Zwysen W. Working apart: Domestic outsourcing in Europe. *European Journal of Industrial Relations*. 2024. № 30(2). P. 221-241. DOI: <https://doi.org/10.1177/09596801241227966>
2. Gajewski J. F., Dieu L. T. Determinants and performance of outsourcing in the european mutual fund market. *Journal of International Financial Markets*,



Institutions and Money. 2021. № 73. P. 101346. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2021.101346>

3. Пилипенко Ю., Шагоян С., Душенько А. Аутсорсинг як форма підвищення конкурентоздатності глобальних корпорацій на ринках ЄС. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(55). С. 460-467. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-62>

4. Khalatur S., Kuprina N., Kurbatska L. New business strategies formation of enterprises and outsourcing development as a condition for increasing competitiveness in the markets of Europe and Ukraine: comparative analysis. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. № 7(4). P. 203-213. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-4-203-213>

5. Гуца І., Тонюк М. Форсайт аутсорсингу маркетингових послуг в Україні. *Path of Science*. 2025. № 11(9). P. 4029-4036. DOI: <https://doi.org/10.22178/pos.122-95>

6. Lagodiienko V.V., Datsii O.I., Petrenko O.P., Tepliuik M.A., Budiaiev M.O. ECONOMIC ASPECTS OF ASSESSMENT AND MARKETING OF CARBON EMISSIONS BY ENTERPRISES BASED ON THE PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2023, No 3. 111-117. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/111>

7. Outsourcing, working conditions and inequality. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/employment/outsourcing-working-conditions-and-inequality_en

8. Europe Outsourcing Services Market Size, Share & Industry Analysis Report By Type, By Industry Vertical, By Deployment Type (Onshore Outsourcing, Offshore Outsourcing, Nearshore Outsourcing, and Other Deployment Type), By Country and Growth Forecast, 2025 – 2032. URL: <https://www.kbvresearch.com/europe-outsourcing-services-market/>



9. 2025 Deloitte's Global Business Services (GBS) Survey. URL: <https://www.deloitte.com/hu/en/services/consulting/perspectives/deloitte-global-business-services-survey-2025.html>
10. Ahmad Sardar Monsur. Top Outsourcing Trends in 2026 Businesses Should Know. URL: <https://westernoutsourcing.com/industry-news/top-outsourcing-trends/>
11. Bhatnagar Abhi, Khoury Dany El, Kamani Stawan, Vashisht Amit. Getting business process outsourcing right in a digital future. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/getting-business-process-outsourcing-right-in-a-digital-future>
12. Europe Business Process Outsourcing Market Size & Outlook. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/business-process-outsourcing-market/europe>
13. ITBridge: EU-Ukraine Digital Sector Interlinkages Report. URL: <https://it-kharkiv.com/projects/itbridge-eu-ukraine-digital-sector-interlinkages-report>
14. Hartmann Théophane. Europe readies digital infrastructure push in 2026. URL: <https://www.euractiv.com/news/europe-readies-digital-infrastructure-push-in-2026/>
15. "Digital Tiger: the Market Power of Ukrainian IT — 2024" – A Research on the Prospects of Ukrainian IT in Key Global Export Markets. URL: <https://itukraine.org.ua/en/digital-tiger-the-market-power-of-ukrainian-it-2024-a-research-on-the-prospects-of-ukrainian-it-in-key-global-export-markets>
16. Clutch. URL: <https://clutch.co/>