

Миколаївський національний аграрний університет
Міністерство освіти і науки України

Миколаївський національний аграрний університет
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Палєєв Артем Андрійович

УДК 339.13:338.46:658.5

ДИСЕРТАЦІЯ

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

073 – Менеджмент

07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.


_____ А.А. Палєєв

Науковий керівник Потриваєва Наталя Володимирівна, доктор економічних наук, професор.

АНОТАЦІЯ

Палєєв А.А. Формування та розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (07 – Управління та адміністрування) – Миколаївський національний аграрний університет, Миколаїв, 2026; Миколаївський національний аграрний університет, 2026.

У дисертаційній роботі здійснено комплексне наукове обґрунтування теоретико-методичних засад формування та розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні в умовах сучасних трансформаційних змін, цифровізації економіки та підвищених ризиків, зумовлених воєнним станом. Дослідження спрямоване на поглиблення наукових уявлень щодо сутності аутсорсингу, удосконалення його класифікаційних підходів, розробку інструментарію оцінювання ефективності функціонування ринку та формування концептуальної моделі його подальшого розвитку.

У роботі доведено, що сучасний аутсорсинг трансформується з інструменту зниження витрат у багатофункціональний управлінський механізм стратегічного характеру, який забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємств, концентрацію на ключових компетенціях, оптимізацію ресурсного забезпечення та підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Уточнено понятійно-категоріальний апарат, зокрема запропоновано трактування аутсорсингу як системно організованого процесу передачі підприємством частини функцій зовнішнім суб'єктам на договірних засадах, що інтегрує функціональні, коопераційні та управлінські аспекти взаємодії. Ринок аутсорсингових послуг визначено як складну відкриту соціально-економічну систему, функціонування якої залежить від сукупності макро-, мезо- та

мікрорівневих факторів, включаючи інституційні, економічні, технологічні та безпекові умови.

Поглиблено класифікацію видів аутсорсингу шляхом введення нових ознак, зокрема за кількістю учасників у ланцюгу надання послуг (прямий та опосередкований аутсорсинг) та за ступенем афілійованості (незалежний, структурно-інтегрований, трансформаційно-інтеграційний). Це дозволило систематизувати сучасні форми аутсорсингових відносин з урахуванням ускладнення організаційно-економічних зв'язків, розвитку мережевих структур та поширення платформних бізнес-моделей.

Узагальнення емпіричних даних засвідчило, що ринок аутсорсингових послуг в Україні характеризується динамічними трансформаціями, поступовим переходом від ресурсно-орієнтованої моделі до інноваційно-орієнтованої, з домінуванням ІТ-сегменту, який формує значну частку експортних надходжень країни. Водночас встановлено, що розвиток ринку відбувається в умовах високої невизначеності, спричиненої воєнними діями, макроекономічною нестабільністю та інституційними обмеженнями, що суттєво впливають на структуру попиту, пропозиції та інвестиційну привабливість галузі.

Запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання ефективності функціонування ринку аутсорсингових послуг на основі використання комплексного індексу ефективності аутсорсингу (KIEA), який дозволяє здійснювати інтегральну оцінку фінансових, операційних та стратегічних параметрів діяльності суб'єктів ринку. Обґрунтовано доцільність поєднання матричних методів стратегічного аналізу (PwC, McKinsey, BCG, IBS) із сучасними економіко-математичними методами (кореляційно-регресійний аналіз, DEA), що забезпечує підвищення точності оцінювання, об'єктивності результатів та обґрунтованості управлінських рішень.

Досліджено систему факторів впливу на розвиток ринку аутсорсингових послуг, серед яких ключову роль відіграють людський капітал, рівень цифровізації, інституційне середовище, макроекономічна стабільність та міжнародна інтеграція. Доведено, що людські ресурси та цифрова

інфраструктура виступають основними драйверами розвитку ринку, тоді як інституційні бар'єри та безпекові ризики формують системні обмеження, що стримують його модернізацію та інтеграцію у глобальні виробничі ланцюги.

Встановлено, що ризики аутсорсингової діяльності мають комплексний багаторівневий характер і охоплюють операційні, фінансові, кадрові, інституційні та безпекові аспекти. Доведено, що за умов нестабільного середовища ризики набувають системного характеру та можуть трансформуватися у бар'єри розвитку ринку, однак застосування ризик-орієнтованого підходу до управління дозволяє мінімізувати їх негативний вплив та перетворювати у джерело конкурентних переваг.

Проаналізовано міжнародний досвід розвитку ринку аутсорсингових послуг, який свідчить про ефективність моделей, що базуються на цифровізації, інноваціях, розвитку людського капіталу та гнучких бізнес-моделях. Обґрунтовано, що адаптація цих підходів в Україні повинна враховувати специфіку національної економіки та сучасні виклики, зокрема воєнний стан, що сприятиме інтеграції у глобальні ринки та підвищенню експортного потенціалу країни.

Розроблено концептуальну модель розвитку ринку аутсорсингових послуг, яка ґрунтується на інтеграції інноваційно-, клієнто-, ризик- та експортно-орієнтованих підходів із використанням сучасних цифрових технологій (Big Data, штучний інтелект, роботизація процесів, ERP, CRM), що забезпечує підвищення ефективності управління, прозорості бізнес-процесів та адаптивності суб'єктів ринку до змін зовнішнього середовища.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних засад дослідження аутсорсингу як економічного явища, удосконаленні методичного інструментарію оцінювання ефективності його функціонування, а також у розробці нових класифікаційних підходів та концептуальної моделі розвитку ринку аутсорсингових послуг.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання органами державної влади, місцевого самоврядування та суб'єктами

господарювання для формування ефективної політики розвитку ринку аутсорсингових послуг, підвищення конкурентоспроможності підприємств, оптимізації управлінських процесів та забезпечення сталого економічного розвитку. Отримані результати впроваджено у діяльність органів місцевого самоврядування та профільних установ, що підтверджує їх практичну значущість і прикладний характер.

Ключові слова: аутсорсинг, аутсорсингові послуги, розвиток, сталий розвиток, бізнес, малий бізнес, конкурентоспроможність, моделі аутсорсингу, ризики аутсорсингу, управління витратами, інноваційні підходи, бізнес-процеси, аутсорсинг бізнес-процесів, тенденції цифровізації, інновації

ANNOTATION

Palieiev A.A. Formation and Development of the Outsourcing Services Market in Ukraine. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 – Management (07 – Management and Administration). – Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, 2026; Mykolaiv National Agrarian University, 2026.

The dissertation provides a comprehensive scientific substantiation of the theoretical and methodological foundations of the formation and development of the outsourcing services market in Ukraine under conditions of modern transformational changes, digitalization of the economy, and increased risks caused by martial law. The research is aimed at deepening scientific understanding of the essence of outsourcing, improving its classification approaches, developing tools for assessing the efficiency of market functioning, and forming a conceptual model for its further development.

The dissertation proves that modern outsourcing is transforming from a cost-reduction tool into a multifunctional strategic management mechanism that ensures improved enterprise performance, concentration on core competencies, optimization of resource provision, and enhancement of competitiveness. The conceptual and

categorical framework has been clarified; in particular, outsourcing is interpreted as a systematically organized process of transferring part of an enterprise's functions to external entities on a contractual basis, integrating functional, cooperative, and managerial aspects of interaction. The outsourcing services market is defined as a complex open socio-economic system, the functioning of which depends on a set of macro-, meso-, and micro-level factors, including institutional, economic, technological, and security conditions.

The classification of outsourcing types has been deepened by introducing new criteria, in particular by the number of participants in the service delivery chain — direct and indirect outsourcing — and by the degree of affiliation — independent, structurally integrated, and transformational-integrative outsourcing. This made it possible to systematize modern forms of outsourcing relations, taking into account the increasing complexity of organizational and economic ties, the development of network structures, and the spread of platform-based business models.

The generalization of empirical data has shown that the outsourcing services market in Ukraine is characterized by dynamic transformations and a gradual transition from a resource-oriented model to an innovation-oriented one, with the dominance of the IT segment, which generates a significant share of the country's export revenues. At the same time, it has been established that market development takes place under conditions of high uncertainty caused by military actions, macroeconomic instability, and institutional constraints, which significantly affect the structure of demand, supply, and the investment attractiveness of the sector.

A scientific and methodological approach to assessing the efficiency of the outsourcing services market has been proposed based on the use of the Comprehensive Outsourcing Efficiency Index (COEI), which allows for an integrated assessment of the financial, operational, and strategic parameters of market participants' activities. The expediency of combining matrix methods of strategic analysis (PwC, McKinsey, BCG, IBS) with modern economic and mathematical methods (correlation and regression analysis, DEA) has been substantiated, which

increases the accuracy of assessment, the objectivity of results, and the validity of managerial decisions.

The system of factors influencing the development of the outsourcing services market has been studied. Among them, human capital, the level of digitalization, the institutional environment, macroeconomic stability, and international integration play a key role. It has been proved that human resources and digital infrastructure act as the main drivers of market development, while institutional barriers and security risks form systemic constraints that hinder its modernization and integration into global production chains.

It has been established that the risks of outsourcing activities are complex and multilevel in nature and include operational, financial, personnel, institutional, and security aspects. It has been proved that under conditions of an unstable environment, risks acquire a systemic character and may transform into barriers to market development. However, the application of a risk-oriented management approach makes it possible to minimize their negative impact and transform them into a source of competitive advantages.

The international experience of the development of the outsourcing services market has been analyzed. It demonstrates the effectiveness of models based on digitalization, innovation, human capital development, and flexible business models. It has been substantiated that the adaptation of these approaches in Ukraine should take into account the specifics of the national economy and current challenges, in particular martial law, which will contribute to integration into global markets and the strengthening of the country's export potential.

A conceptual model for the development of the outsourcing services market has been developed. It is based on the integration of innovation-oriented, client-oriented, risk-oriented, and export-oriented approaches using modern digital technologies, including Big Data, artificial intelligence, robotic process automation, ERP, and CRM. This ensures increased management efficiency, transparency of business processes, and adaptability of market participants to changes in the external environment.

The scientific novelty of the obtained results lies in deepening the theoretical foundations of the study of outsourcing as an economic phenomenon, improving the methodological tools for assessing the efficiency of its functioning, as well as developing new classification approaches and a conceptual model for the development of the outsourcing services market.

The practical significance of the results lies in the possibility of their use by public authorities, local self-government bodies, and business entities to form an effective policy for the development of the outsourcing services market, increase enterprise competitiveness, optimize management processes, and ensure sustainable economic development. The obtained results have been implemented in the activities of local self-government bodies and specialized institutions, which confirms their practical significance and applied nature.

Keywords: outsourcing, outsourcing services, development, sustainable development, business, small business, competitiveness, outsourcing models, outsourcing risks, cost management, innovative approaches, business processes, business process outsourcing, digitalization trends, innovations.

Список публікацій здобувача

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації

1. Статті у наукових фахових виданнях України

1. Potryvaieva, N., & **Palieiev, A.** (2023). Accounting outsourcing as a modern effective tool of enterprise management. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, 27(3), 18-30. <https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/3.2023.18>

Внесок автора – обґрунтовано економічну вигідність для агропромислових підприємств застосування бухгалтерського аутсорсингу, розкрито основні переваги та недоліки аутсорсингу.

2. Potryvaieva, N., **Palieiev, A.**, & Moskal, I. (2025) The use of outsourcing in the public service delivery system to enhance the efficiency of agricultural production. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, 29(1), 45-56. <https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/1.2025.45>.

Внесок автора – проаналізовано вплив аутсорсингу на ефективність сільськогосподарського виробництва та розроблено пропозиції для впровадження аутсорсингових моделей.

3. **Палєєв А.А.** (2025). Аналіз ризиків і бар'єрів для бізнесу в контексті аутсорсингу. *Сталий розвиток економіки*, (5 (56), 124-130. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-17> URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1492/1441>

4. **Палєєв А.А.** (2026) Європейські тенденції аутсорсингу та їх імплементація у формуванні українського ринку аутсорсингових послуг. *Актуальні питання економічних наук*, (21). <https://doi.org/10.5281/zenodo.19376321>

5. **Палєєв А.А.** (2026) Стратегічні орієнтири розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 340 – 343. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-64>. URL: <https://ujae.org.ua/en/publications-en/2026-1-en/>

6. **Палєєв А.А.** (2026) Формування багаторівневої моделі інтеграції аутсорсингу в системі управління підприємством. *Modern Economics*, 2026, № 55(2026). С. 202-207. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V55\(2026\)-28](https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-28) URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/55-2026/palieiev.pdf>.

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7. **Палєєв, А.А.,** Потриваєва, Н.В. (2023) Аутсорсинг в умовах аграрного підприємства: проблеми та перспективи. *Доповіді учасників Міжнародної науково-практичної конференції Міжнародного форуму «Продовольча безпека України в умовах післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри»*. Миколаїв: МНАУ. 2023. С. 290-292.

8. **Палєєв, А.А.,** Потриваєва, Н.В. (2023) Особливості розвитку аутсорсу в Україні. *Матеріали Міжнар. мультидисциплінарній наук.-практ. інтернет-конф. молодих дослідників, здобувачів вищої освіти та науковців «Сучасна*

наука: інновації та перспективи». Київ: КІЗТ Державний університет інфраструктури та технологій. 2023. С. 398-401.

9. Потриваєва Н., Палєєв А., Москаль І. (2023) Упралінський аутсорсинг: переваги та ризики. *Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості: збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 60-річчю кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки. Електронне видання. Івано-Франківськ : Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2023. С. 212-214.*

10. Потриваєва Н., Палєєв А. (2023) Роль аутсорсингу у підвищенні ефективності надання публічних послуг на рівні територіальних громад. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 2-3 листопада 2023 р., Миколаїв –Миколаїв: МНАУ, 2023. С. 65-67.*

11. Потриваєва Н., Палєєв А. (2024) Аутсорсингові послуги: теоретичні аспекти. *Цифрова економіка і сталий розвиток: новітні тенденції у фінансах, обліку, менеджменті та соціально-поведінкових науках: збірник матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Берегове, 26-27 березня 2024 р.). С. 366-369.*

12. Potryvaieva N., Palieiev A., Moskal I. (2024) The role of outsourcing in the development of territorial communities. *International Scientific Conference Transformation processes of the economic system in the context of modern challenges : Conference Proceedings (February 2–3, 2024. Klaipeda, Lithuania). Riga, Latvia : Baltija Publishing, 292 pages. С.167-170.*

13. Потриваєва Н. В., Палєєв А. А., Москаль І. В. (2024) Аутсорсинг бухгалтерських послуг на рівні територіальних громад: тенденції та перспективи. *Food security of Ukraine in the conditions of the war and post-war recovery: global and national dimensions. International forum : доповіді учасників міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 30-31 травня 2024 р.). 2024. С. 255-259. DOI: <https://doi.org/10.31521/978-617-7149-78-0-81>.*

14. Палєєв А. (2024) Цифрова революція в бухгалтерському обліку та аудиті: автоматизація та аутсорсинг в аграрних підприємствах // *Розвиток*

фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу: *Матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті видатного українського вченого-економіста Сергія Ілліча Юрія* (м. Кам'янець-Подільський, 1 лютого 2024 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2024. С.14-147.

15. Потриваєва Н. В., **Палєєв А. А.** (2024) Розвиток ринку аутсорсингових послуг в контексті диджиталізації територіальних громад. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф.*, 9 грудня 2024 р., Миколаїв – Миколаїв: МНАУ, 2024. 475 с. – С. 308–314.

16. Потриваєва Н. В., **Палєєв А. А.** (2024) Бухгалтерський аутсорсинг в управлінні комплаєнс-діяльністю підприємств. *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем: Матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф.*, 5 грудня 2024 року, Кропивницький: ЦНТУ, 2024. 396 с. – С.229–232.

17. Потриваєва Н. В., **Палєєв А. А.** (2025) Фактори розвитку аутсорсингу облікових функцій в Україні: управлінський та економічний виміри. *Food security of Ukraine in the conditions of the war and post-war recovery: global and national dimensions. International forum : доповіді учасників міжнародної науково-практичної конференції* (м. Миколаїв, 28-30 травня 2025 р.). 2025. С. 234-237. DOI: <https://doi.org/10.31521/978-617-7149-86-5-77>.

18. Потриваєва Н. В., **Палєєв А. А.** (2025) Цифрові моделі аутсорсингу в управлінні бізнес-процесами територіальних громад. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф.*, 3 грудня 2025 р., Миколаїв – Миколаїв: МНАУ, 2025. 337 с. – С. 256–25.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ.....	14
1.1. Компаративний аналіз дефініції «аутсорсинг».....	14
1.2. Класифікація видів аутсорсингових послуг та їх характеристика.....	30
1.3. Методичні аспекти оцінки ринку аутсорсингових послуг.....	50
Висновки до розділу 1.....	69
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	73
2.1. Загальна характеристика розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні.....	73
2.2. Фактори, що впливають на розвиток аутсорсингу в Україні.....	91
2.3. Аналіз ризиків і бар'єрів для бізнесу в контексті аутсорсингу.....	115
Висновки до розділу 2.....	129
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	133
3.1. Міжнародний досвід розвитку аутсорсингових послуг та можливість його адаптації в Україні.....	133
3.2. Формування моделей організації аутсорсингових процесів та методи управління ними.....	152
3.3. Стратегічні підходи формування конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг в Україні.....	170
Висновки до розділу 3.....	187
ВИСНОВКИ.....	192
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	195
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Ринок аутсорсингових послуг в Україні перебуває на етапі активного розвитку та має значний потенціал зростання, особливо у сферах інформаційних технологій, бухгалтерського обліку, логістики, маркетингу та управління персоналом. Водночас його функціонування супроводжується низкою проблем, зокрема недосконалістю нормативно-правового забезпечення, недостатнім рівнем довіри між суб'єктами господарювання, ризиками втрати контролю над бізнес-процесами, а також впливом зовнішніх економічних і безпекових чинників.

Особливої актуальності набуває дослідження розвитку ринку аутсорсингових послуг в умовах нестабільного економічного середовища та воєнного стану в Україні, що зумовлює необхідність пошуку нових моделей організації бізнесу, підвищення його стійкості та адаптивності. Аутсорсинг у цьому контексті розглядається як один із дієвих механізмів забезпечення безперервності діяльності підприємств, збереження робочих місць і підтримки економічної активності.

Крім того, інтеграція України у світовий економічний простір та орієнтація на європейські стандарти ведення бізнесу потребують поглибленого вивчення міжнародного досвіду розвитку аутсорсингових послуг та можливостей його адаптації до національних умов.

У сучасній економічній науці проблематика аутсорсингу є предметом дослідження значної кількості зарубіжних і вітчизняних учених, що зумовлює різноманітність підходів до трактування його сутності, функцій та ролі у розвитку підприємств і національних економік.

Фундаментальні засади дослідження аутсорсингу сформовані в межах неокласичної та інституціональної теорії. Зокрема, у працях Р. Коуза обґрунтовано природу фірми та трансакційних витрат як передумови передачі окремих функцій зовнішнім виконавцям. Подальший розвиток ці ідеї отримали у дослідженнях О. Вільямсона (теорія трансакційних витрат), Д. Норта

(інституційна економіка), а також Г. Гроссмана та Е. Россі-Хансберга, які розкрили механізми міжнародного поділу праці та фрагментації виробництва в умовах глобалізації.

Вагомий внесок у розвиток стратегічного підходу до аутсорсингу зробили Дж. Куїнн і Ф. Гілмер, які розглядають аутсорсинг як інструмент концентрації підприємств на ключових компетенціях. Аналогічні ідеї розвиваються у працях М. Портера (теорія конкурентних переваг), Г. Хемела та К. Прахалада (ключові компетенції підприємства), що дозволяє трактувати аутсорсинг як елемент стратегічного управління.

Суттєвий розвиток теоретичних і прикладних аспектів аутсорсингу відображено у працях сучасних зарубіжних дослідників, серед яких Mary Lacity, Leslie Willcocks, Ian Oshri, Julia Kotlarsky, Kate Vitasek, Arie Y. Lewin. Їхні дослідження присвячені управлінню аутсорсинговими відносинами, цифровій трансформації бізнес-процесів, розвитку глобальних сервісних моделей, а також формуванню партнерських екосистем у межах концепції стратегічного аутсорсингу. Зокрема, М. Лейсіті та Л. Вілкокс акцентують увагу на еволюції ІТ-аутсорсингу від інструменту скорочення витрат до механізму інноваційного розвитку, тоді як К. Вітасек обґрунтовує доцільність переходу до моделі «Vested outsourcing», заснованої на довгостроковому партнерстві та спільному створенні цінності.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із вивченням ролі аутсорсингу у формуванні глобальних ланцюгів доданої вартості. У цьому контексті варто відзначити праці D. Elms, P. Low, D. Simchi-Levy, які досліджують логістичні та організаційні аспекти інтеграції аутсорсингових процесів у міжнародні виробничі системи.

Питання інноваційної ролі аутсорсингу висвітлено у працях M. Gambal, A. Asatiani, J. Kotlarsky, де доведено, що аутсорсинг виступає важливим чинником розвитку організаційних здібностей та стратегічних інновацій підприємств. Водночас дослідження Lei Shi акцентують увагу на взаємозв'язку аутсорсингу, інноваційної діяльності та економічної ефективності.

Серед українських учених значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів аутсорсингу зробили О. Лігоненко, Г. Партин, О. Микалко, Т. Лисенко, С. Назаренко, Ю. Зима, Л. Першко, О. Дюкарев, Р. Бачо, Л. Макарович, К. Кухта, В. Пономаренко, О. Кравцов, О. Перерва, Потриваєва Н.В., Ключник А.В., Дубініна М.В. та ін. Їхні дослідження охоплюють питання сутності аутсорсингу, його класифікації, оцінювання ефективності, впливу на витрати підприємства, управління персоналом, бухгалтерського обліку, логістичних і транспортних процесів.

Окрему увагу приділено розвитку аутсорсингу в умовах цифрової економіки та глобалізації. У цьому контексті варто відзначити праці сучасних українських дослідників (Н. Реверенда, І. Харатон, С. Смірнов, О. Лютак, Д. Татарчук, О. Баула), які аналізують трансформацію аутсорсингових процесів, розвиток ІТ-сектору, кадрового аутсорсингу та міжнародних бізнес-послуг.

Питання інституціонального забезпечення, партнерських моделей та екосистемного розвитку аутсорсингу висвітлюються у працях Халатур С. М., Погрішука Б. В., Гончаренко І. В. Ці автори акцентують увагу на інституціональних аспектах реалізації сучасних бізнес-процесів, формуванні партнерських екосистем, стратегічному партнерстві, екосистемному розвитку аграрного підприємництва та інфраструктурному забезпеченні аутсорсингових послуг.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці аутсорсингу, питання формування та розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні залишаються недостатньо дослідженими, особливо в частині системного аналізу факторів впливу, оцінки ризиків і бар'єрів, а також розробки ефективних стратегій підвищення його конкурентоспроможності.

З огляду на зазначене, дослідження теоретико-методичних засад і практичних аспектів формування та розвитку ринку аутсорсингових послуг в

Україні є своєчасним, актуальним і має важливе наукове та практичне значення.

Попри значний науковий доробок, слід констатувати відсутність єдиного підходу до визначення сутності аутсорсингу, недостатню узгодженість його класифікаційних ознак, а також обмеженість комплексних досліджень щодо розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні. Особливої актуальності набувають питання адаптації міжнародного досвіду, формування ефективних моделей організації аутсорсингових процесів та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах цифровізації, глобальної конкуренції та безпекових викликів.

Таким чином, необхідність подальшого розвитку теоретико-методичних засад і практичних підходів до формування та розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні зумовлює актуальність і своєчасність проведеного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Дисертаційне дослідження є складовою частиною науково дослідної роботи Миколаївського національного аграрного університету за темою: «Стратегія підвищення конкурентоспроможності суб'єктів аграрного сектора економіки півдня України» (номер державної реєстрації 0121U111504), у межах якої автором сформовані теоретико-методичні та прикладні положення щодо розвитку ринку аутсорсингових послуг як інструменту підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва.

Дисертаційна робота відповідає другому пріоритетному напрямку розвитку науки і техніки, що передбачає фундаментальні наукові дослідження з вирішення найбільш важливих проблем розвитку соціально-економічного та людського потенціалу, зокрема у сфері забезпечення безпеки праці, підвищення якості життя населення та формування безпечного середовища у територіальних громадах, що сприяє конкурентоспроможності України та сталому розвитку суспільства і держави (ст. 3 Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» від 11 липня 2001 року № 2623-III).

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці науково-методичних і практичних підходів до формування та розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні, а також визначенні стратегічних напрямів підвищення його ефективності та конкурентоспроможності в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки. Зазначена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

узагальнити та систематизувати наукові підходи до трактування сутності поняття «аутсорсинг» на основі компаративного аналізу існуючих дефініцій;

розвинути класифікацію видів аутсорсингових послуг та надати їх узагальнену характеристику з урахуванням сучасних тенденцій розвитку економіки;

обґрунтувати методичні підходи до оцінки ринку аутсорсингових послуг та визначити систему показників його розвитку;

проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні;

визначити та систематизувати ключові фактори, що впливають на розвиток аутсорсингу в Україні в умовах глобалізації та цифровізації;

дослідити ризики та бар'єри функціонування суб'єктів господарювання у сфері аутсорсингу та оцінити їх вплив на розвиток ринку;

узагальнити міжнародний досвід розвитку аутсорсингових послуг і визначити можливості його адаптації в Україні;

розробити моделі організації аутсорсингових процесів та обґрунтувати методи ефективного управління ними;

сформувані стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг в Україні.

Об'єктом дослідження є процеси формування та розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів функціонування ринку аутсорсингових послуг, зокрема

механізми його розвитку, фактори впливу, моделі організації аутсорсингових процесів та інструменти підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Методи дослідження. У процесі наукового дослідження для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань використано комплекс взаємопов'язаних методів, що забезпечили системний і міждисциплінарний підхід до вивчення процесів формування та розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні.

У процесі дослідження використано систему загальнонаукових і спеціальних методів, що застосовувалися відповідно до поставлених завдань. Зокрема, діалектичний метод — використано для розгляду аутсорсингу як динамічного економічного явища, виявлення взаємозв'язків, суперечностей та закономірностей його розвитку; системний підхід — для дослідження ринку аутсорсингових послуг як цілісної системи, що включає взаємодію суб'єктів, факторів впливу та інституційного середовища; методи аналізу і синтезу — для вивчення об'єкта дослідження у розрізі його складових та подальшого їх узагальнення в єдину систему; метод компаративного аналізу — при дослідженні підходів до трактування поняття «аутсорсинг» у працях вітчизняних і зарубіжних учених, а також для порівняння міжнародного та українського досвіду розвитку ринку аутсорсингових послуг; метод систематизації — для впорядкування видів аутсорсингових послуг за функціональними, організаційними та галузевими ознаками; економіко-статистичні методи для оцінювання сучасного стану та тенденцій розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні на основі статистичних даних; графічний метод — для візуалізації результатів дослідження, зокрема для відображення динаміки розвитку ринку та структури аутсорсингових послуг; факторний аналіз — для визначення ключових факторів, що впливають на розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні, та оцінки їх значущості; метод експертних оцінок — для ідентифікації ризиків і бар'єрів розвитку аутсорсингового бізнесу, а також для визначення пріоритетних напрямів

розвитку ринку; метод моделювання — використано при розробці моделей організації аутсорсингових процесів та формуванні організаційно-економічного механізму управління; метод прогнозування — застосовано для обґрунтування перспектив розвитку ринку аутсорсингових послуг та визначення стратегічних напрямів його підвищення конкурентоспроможності; метод узагальнення — використано для формулювання висновків, розробки рекомендацій та визначення практичної значущості отриманих результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань розвитку аутсорсингу та ринкових відносин, нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку діяльність та надання послуг в Україні, статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали профільних міністерств та відомств, а також аналітичні звіти міжнародних організацій, консалтингових компаній і галузевих асоціацій, що висвітлюють тенденції розвитку світового та національного ринку аутсорсингових послуг.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці теоретико-методичних та практичних засад формування та розвитку ринку аутсорсингових послуг

вперше:

визначені класифікаційні критерії аутсорсингу, що ґрунтуються на виокремленні нових ознак, зокрема за кількістю учасників у ланцюгу надання послуг (прямий та опосередкований аутсорсинг) та за ступенем афілійованості між аутсорсером і підприємством-замовником (незалежний, структурно-інтегрований, трансформаційно-інтеграційний аутсорсинг). Такий підхід дозволяє систематизувати сучасні форми аутсорсингових відносин з урахуванням ускладнення організаційно-економічних взаємозв'язків, розвитку мережових структур і поширення платформних моделей взаємодії суб'єктів ринку;

удосконалено:

науково-методичний інструментарій оцінки ринку аутсорсингових послуг шляхом обґрунтування доцільності використання інтегрального показника — комплексного індексу ефективності аутсорсингу (КІЕА), який, на відміну від існуючих підходів, дозволяє враховувати багатовимірність досліджуваного явища та відображати не лише економічні результати (економія витрат, рівень прибутковості, рентабельність), але й операційні (швидкість, якість, стабільність процесів) та стратегічні параметри (вплив на конкурентоспроможність, інноваційність, адаптивність) розвитку ринку.

методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності суб'єктів ринку аутсорсингових послуг шляхом поєднання матричних моделей (PricewaterhouseCoopers, McKinsey, BCG, IBS) із економіко-математичними методами (кореляційно-регресійний аналіз, коефіцієнтний аналіз, DEA), що дозволило підвищити об'єктивність прийняття управлінських рішень щодо доцільності передачі функцій на аутсорсинг та забезпечити можливість врахування як кількісних, так і якісних характеристик ринку.

дістало подальшого розвитку:

трактування поняття «аутсорсинг» як системно організованого процесу передачі підприємством частини своїх допоміжних або спеціалізованих функцій зовнішнім суб'єктам на договірних засадах з метою підвищення ефективності використання ресурсів, концентрації на ключових компетенціях та досягнення стратегічних цілей розвитку, що інтегрує функціональний, коопераційний та управлінський аспекти досліджуваного явища;

трактування поняття ринку аутсорсингових послуг як складної відкритої соціально-економічної системи, функціонування якої залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, що дозволило обґрунтувати необхідність застосування багаторівневого підходу до його оцінювання, який передбачає аналіз не лише мікрорівня (підприємства), але й мезо- та макрорівнів (галузі та національної економіки), а також урахування впливу кризових умов, зокрема воєнного стану.

система оцінювання ринку аутсорсингових послуг, яка базується на принципах системності, комплексності, адаптивності та порівнянності, що дає змогу здійснювати моніторинг тенденцій розвитку ринку, виявляти диспропорції між попитом і пропозицією, визначати рівень ризиків і бар'єрів, а також оцінювати ефективність функціонування ринкових механізмів у контексті забезпечення стійкості економіки;

концептуальна модель розвитку ринку аутсорсингових послуг, що базується на інтеграції інноваційно-орієнтованого, клієнтоорієнтованого, ризик-орієнтованого та експортно-орієнтованого підходів із використанням сучасних цифрових технологій (Big Data, AI, RPA, ERP, CRM), яка забезпечує узгодження стратегічних цілей суб'єктів ринку з вимогами глобального бізнес-середовища.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені наукові та методичні положення, висновки та рекомендації збагачують теорію і практику щодо формування та розвитку ринку аутсорсингових послуг.

Теоретичні висновки та науково-практичні рекомендації автора безпосередньо використано і впроваджено в діяльності:

Миколаївського національного аграрного університету – пропозиції щодо доцільності використання інтегрального показника — комплексного індексу ефективності аутсорсингу (КІЕА) для оцінювання ефективності передачі бізнес-процесів на аутсорсинг.

Наукові розробки дисертаційного дослідження в рамках виконання наукової теми: «Стратегія підвищення конкурентоспроможності суб'єктів аграрного сектора економіки півдня України» (номер державної реєстрації 0121U111504) (автором сформовані теоретико-методичні та прикладні положення щодо розвитку ринку аутсорсингових послуг як інструменту підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва, зокрема: визначено класифікаційні критерії аутсорсингу на основі виокремлення нових ознак за кількістю учасників у ланцюгу надання послуг та ступенем

афілійованості між аутсорсером і підприємством-замовником; удосконалено науково-методичний інструментарій оцінки ринку аутсорсингових послуг шляхом використання комплексного індексу ефективності аутсорсингу; розвинуто методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності суб'єктів ринку аутсорсингових послуг на основі поєднання матричних моделей та економіко-математичних методів; поглиблено трактування понять «аутсорсинг» і «ринок аутсорсингових послуг» як складних соціально-економічних явищ; обґрунтовано систему оцінювання та концептуальну модель розвитку ринку аутсорсингових послуг із урахуванням інноваційно-орієнтованого, клієнтоорієнтованого, ризик-орієнтованого та експортно-орієнтованого підходів, а також можливостей застосування сучасних цифрових технологій); застосовуються при викладанні дисциплін «Економіка підприємства», «Інфраструктура ринку», «Логістика» та ін., а також при розгляді питань стратегічного управління та підвищення ефективності діяльності підприємств; при підготовці здобувачами вищої освіти курсових, кваліфікаційних та наукових робіт, зокрема під час проведення аналітичних досліджень і обґрунтування управлінських рішень; у науково-дослідній роботі кафедр університету, зокрема при виконанні наукових тем, підготовці публікацій та участі у науково-практичних заходах (довідка від 10.02.2026 р. № 01-18/162);

Товариства з обмеженою відповідальністю «КОДАЙТІ» – пропозиції щодо уточнених критеріїв профілювання цільових груп потенційних клієнтів задля підвищення точності ідентифікації потенційних клієнтів у сегменті B2B послуг, а також раціоналізації етапів попереднього аналізу ринкового середовища та формування якісної бази контактних даних для подальшої взаємодії (довідка від 23.04.2026 р. № 23-04/26/1).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому представлено авторські теоретичні положення та практичні розробки щодо формування та розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні. Наукові праці, опубліковані за

результатами дослідження, містять положення, висновки та рекомендації, сформульовані безпосередньо автором, і відображають його індивідуальний внесок у розвиток наукових підходів до досліджуваної проблематики, зокрема в частині удосконалення класифікації аутсорсингових послуг, розроблення методичного інструментарію оцінювання ефективності та обґрунтування моделей управління і стратегічного розвитку ринку.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові результати дисертаційного дослідження апробовані на науково-практичних конференціях, зокрема: Основні наукові положення результатів дисертаційного дослідження було опубліковано в матеріалах: Міжнародного форуму «Продовольча безпека України в умовах післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри» (м. Миколаїв, 28-30 травня 2025 р.); IV Міжнародної науково-практичної конференції «Цифрова економіка і сталий розвиток: новітні тенденції у фінансах, обліку, менеджменті та соціально-поведінкових науках» (м. Березове, 26-27 березня 2024 р.); Міжнародної наукової конференції «Процеси трансформації економічної системи в контексті сучасних викликів» (м. Клайпеда, Литва, 2-3 лютого 2024 р.); Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти» (м. Миколаїв, 9 грудня 2024 р.); Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 60-річчю кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника «Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості» (м. Івано-Франківськ, 20 листопада 2023 р.).

Структура і обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 113 найменувань та 1 додатку. Загальний обсяг дисертації становить 207 сторінок. У тексті дисертації розміщено 34 таблиці, 30 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ

1.1. Компаративний аналіз дефініції «аутсорсинг»

На початку XXI століття виробничо-комерційна діяльність промислових підприємств характеризується високим рівнем динамічності економічних процесів. Сучасний етап розвитку світової економіки відзначається такими ключовими тенденціями, як глобалізація, інформатизація, посилення конкуренції та обмеженість стратегічних ресурсів, що формує нові вимоги до ефективності та гнучкості суб'єктів господарювання. За цих умов здатність підприємств швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища стає визначальним чинником їх конкурентоспроможності.

В умовах зростаючої складності бізнес-середовища особливої актуальності набувають оптимізаційні механізми управління ресурсами та інноваційні підходи до організації бізнес-процесів. Одним із таких інструментів є аутсорсинг, який розглядається як ефективна складова сучасної моделі управління підприємством. Його сутність полягає у передачі певних функцій або процесів зовнішнім постачальникам послуг, що дозволяє підприємству зосередитися на ключових видах діяльності, оптимізувати використання внутрішніх ресурсів та підвищити загальну ефективність господарювання.

Аутсорсинг як сучасна форма організації бізнес-процесів був предметом ґрунтовних досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Значний внесок у розроблення теоретичних і методичних засад цього явища зробили Ж. Л. Бравар, Р. Морган, Д. Браун, С. Вілсон [1], Ф. Гілмер, Дж. Кінн [2], Д. Кросс, В. В. Липчук [3], які розглядали аутсорсинг у контексті підвищення ефективності корпоративного управління, оптимізації витрат і стратегічного партнерства між компаніями.

Серед сучасних українських дослідників варто відзначити Т. Чернуху, яка у своїй праці «Аутсорсинг у міжнародному маркетингу: ефективність та оптимізація бізнес-процесів» дослідила можливості використання аутсорсингу для підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобальному бізнес-середовищі [4]. Н. Ю. Реверенда, І. І. Харатон та С. Ю. Смірнов зосередили увагу на ролі аутсорсингу як інструменту кадрового забезпечення підприємств ІТ-сфери в умовах цифровізації економіки та високої динаміки змін на ринку праці, підкреслюючи його значення для формування гнучких моделей управління персоналом [5]. О. Лютак у співавторстві однодумців розглянули концептуальні засади здійснення аутсорсингової діяльності у міжнародному бізнес-середовищі, виокресливши переваги аутсорсингових пропозицій для міжнародного бізнесу [6]. Вагомий внесок у дослідження особливостей застосування аутсорсингу в банківському секторі зробили С. М. Халатур, О. М. Грабчук та В. Ревнюк, які проаналізували теоретичні засади аутсорсингу, його переваги та недоліки для банківських установ. Автори обґрунтували доцільність використання аутсорсингу як ефективного інструменту оптимізації витрат в умовах економічної нестабільності та дослідили практичний досвід впровадження аутсорсингових моделей у сфері ІТ-послуг, бухгалтерського обліку й клієнтського сервісу, акцентуючи увагу на питаннях управління ризиками, контролю та забезпечення відповідності регуляторним вимогам [7]. Значний інтерес становлять також наукові напрацювання Б. В. Погріщука, В. І. Мельник, О. Б. Погріщук та А. О. Проць, які обґрунтували концептуальний підхід до інтеграції аутсорсингових послуг в інфраструктуру підприємницької екосистеми аграрного сектору. Дослідники розглядають аутсорсинг як сучасну форму організації бізнес-процесів, що сприяє підвищенню функціональної результативності суб'єктів господарювання та зміцненню їх конкурентних переваг в умовах трансформації економічного середовища [78] та ін.

З огляду на те, що в науковій літературі поняття «аутсорсинг» трактується по-різному залежно від підходу, метою цього підрозділу є уточнення сутності даної категорії, виявлення різних підходів до її визначення

та формування власного, авторського бачення поняття «аутсорсинг». Для цього необхідно здійснити компаративний аналіз існуючих дефініцій у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, систематизувати ознаки, що найчастіше зустрічаються у визначеннях, та визначити місце аутсорсингу у системі економічних відносин.

Термін «аутсорсинг» є одним із найпоширеніших у сучасній управлінській термінології. У дослівному перекладі з англійської (*outsourcing* — *outer source using*) він означає використання зовнішніх джерел або ресурсів для виконання певних функцій підприємства. За спостереженнями Стюарта Клементса (*Stewart Clements*) та Майкла Доннелана (*Michael Donnellan*), аутсорсинг поступово набув глобального масштабу, перетворившись на один із ключових феноменів сучасного менеджменту. Дослідники зазначають, що цей процес, який у 1990-х роках лише почав формуватися як незначна тенденція у сфері управління, сьогодні розрісся до масового явища, яке вони метафорично описують як «струмок, що перетворився на справжнє цунамі у світі управління» [7, р. 10]. Досліджуючи концептуальні засади аутсорсингу Денис Дюкарев відмітив, що термін «*outsourcing*» був введений в обіг для визначення нової концепції управління в 1989 р., коли компанія Eastman Kodak найняла сторонні організації для придбання, запуску і супроводу своїх систем обробки інформації [8].

Необхідно зазначити, що термін «аутсорсинг» як самостійна економічна категорія та мовна одиниця є відносно новим явищем. До початку 1990-х років ХХ ст. цей термін практично не використовувався у жодній мові світу. Зокрема, він відсутній не лише у Великому тлумачному словнику української мови [9], але й у багатотомній Енциклопедії державного управління [10]. Лише у 2012 році поняття аутсорсинг увійшло до академічного словника англійської мови Webster, який надає таке визначення: “*Outsource* – to procure (something, such as some goods or services needed by a business or organization) from outside sources and especially from foreign or nonunion suppliers: to contract for work, jobs, etc., to be done by outside or foreign workers” - (Закуповувати (щось, наприклад,

окремі товари чи послуги, необхідні підприємству чи організації) із зовнішніх джерел, особливо від іноземних або сторонніх постачальників; укласти робочі контракти, які виконують зовнішні або іноземні працівники) [11].

Семантичний зміст терміна аутсорсинг (outsourcing) вказує на його розуміння як «використання зовнішніх ресурсів» або «залучення зовнішніх джерел». Саме у такому значенні ця категорія почала активно застосовуватись у наукових дослідженнях і практиці менеджменту з початку 1990-х років ХХ ст., поступово набуваючи різних інтерпретацій залежно від галузі та підходу. Етимологічно слово «аутсорсинг» походить від словосполучення “outside resource using”, що дослівно перекладається як «використання зовнішніх ресурсів», або у більш прикладному розумінні - «укладення договорів підряду із зовнішніми фірмами» [12, с. 30]. В економічних словниках термін «аутсорсинг» зазвичай трактується як передача підприємством традиційних, але не основних функцій зовнішнім виконавцям (субпідрядникам), тобто висококваліфікованим спеціалістам сторонніх організацій. Такий підхід передбачає відмову компанії від самостійного виконання окремих бізнес-процесів і залучення спеціалізованих зовнішніх структур для надання відповідних послуг, що дозволяє оптимізувати ресурси та підвищити ефективність діяльності [13, с. 16].

Явище аутсорсингу бере свій початок ще з 1950-х років і пов'язується з діяльністю Генрі Форда, який одним із перших застосував принцип передачі частини виробничих функцій зовнішнім підрядникам. Проте як бізнес-стратегія аутсорсинг почав активно розвиватися лише з 1980-х років ХХ століття, коли компанії почали усвідомлювати його потенціал у підвищенні конкурентоспроможності [14, с. 84]. Як відмічає М. Новікова, запровадження аутсорсингу у практику підприємств дало змогу зосередитися на ключових компетенціях завдяки: ефективнішому залученню зовнішніх ресурсів; акцентуванню уваги на основних напрямках діяльності; раціоналізації витрат на виконання функцій, що не належать до основних [14, с. 84].

Одним із перших учених, хто системно дослідив природу аутсорсингу, був Р. Коуз. У своїх працях він намагався з'ясувати причини виникнення фірм та визначити доцільність виконання певних функцій власними силами або передачі їх зовнішнім виконавцям [15]. Учений фактично сформулював ключову дилему аутсорсингу: чи варто створювати компанію, якщо послугу або товар можна придбати у стороннього постачальника. У ході досліджень Р. Коуз визначив кілька причин, що пояснюють необхідність існування фірм. Зокрема, придбання робіт і послуг не усуває повністю трансакційних витрат, хоча частково їх знижує; контрактні відносини із зовнішніми виконавцями обмежують гнучкість підприємця у виборі товару чи послуги; фіскальна політика держави створює певні «бар'єри» для економічної взаємодії між суб'єктами господарювання; а ринкова невизначеність ускладнює планування вартості та обсягів закупівель. Узагальнюючи свої висновки, Р. Коуз зазначив, що фірма доцільно виробляє товари чи послуги власними силами доти, доки витрати на їх створення не перевищують вартості придбання аналогічних ресурсів на ринку. Цей висновок став теоретичним підґрунтям сучасного аутсорсингу і відкрив шлях до формування практичних механізмів його реалізації.

Дослідження феномену аутсорсингу проводилися вченими у різних контекстах, що зумовлено як етапом розвитку економічних відносин, так і вибором методологічного підходу. Найбільш поширеними є мікроекономічні концепції управлінського напрямку, у межах яких аутсорсинг трактується як передача окремих бізнес-процесів стороннім спеціалізованим виконавцям. Значний внесок у формування теоретичних засад і практичних аспектів реалізації аутсорсингу зробили такі дослідники, як Ж. Л. Бравар, Р. Морган, Д. Браун, С. Вілсон [1], Ф. Гілмер, Дж. Кінн [2], Д. Кросс, В. В. Липчук [3], О. І. Микало [16], Т. І. Лисенко [17], О. В. Ачкасова [18], М. Д. Ведерніков, Н. П. Базалійська, Л. В. Волянська-Савчук [19] та інші (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Основні наукові підходи до визначення сутності поняття «аутсорсинг»

№	Автор	Визначення
1.	Ж. Л. Бравар, Р. Морган, Д. Браун, С. Вілсон	Аутсорсинг — це передача підприємством своїх внутрішніх підрозділів або окремих функцій разом із відповідними ресурсами зовнішній організації, яка на договірних умовах надає необхідні послуги протягом визначеного часу за узгодженою ціною [1].
2.	Ф. Гілмер, Дж. Кінн	Аутсорсинг — це узагальнене поняття, яке охоплює різні форми взаємовигідного співробітництва між підприємствами. Воно передбачає залучення спеціалізованих організацій для розв'язання внутрішніх завдань компанії, відмову від виконання певних процесів власними силами та придбання відповідних послуг у зовнішніх виконавців. Також до аутсорсингу належать перенесення окремих видів діяльності в регіони з нижчою вартістю праці, виконання підрядних робіт (зокрема в будівництві), кооперація між спеціалізованими виробництвами та передача контрактів стороннім організаціям [2].
3.	Д. Кросс, В. В. Липчук	Аутсорсинг — це передача другорядних, некритичних для основної діяльності функцій підприємства (наприклад, бухгалтерського обліку чи рекламної діяльності в машинобудівній компанії) зовнішнім виконавцям — аутсорсерам, субпідрядникам або кваліфікованим спеціалістам сторонніх організацій [3].
4.	О. І. Микало	Аутсорсинг - це стратегічний інструмент для зміцнення конкурентоспроможності підприємства шляхом делегування ключових компетенцій, функцій або бізнес-процесів стороннім постачальникам, враховуючи ринкові умови [16]
5.	Т. І. Лисенко	Аутсорсинг - стратегічне вирішення, що включає у себе делегування окремих функцій або бізнес-процесів зовнішнім організаціям з метою оптимізації ресурсів та фокусування уваги на основній діяльності [17].
6.	О. В. Ачкасова	Аутсорсинг — це передача окремих допоміжних функцій спеціалізованій зовнішній організації, яка має необхідну експертизу в певній сфері діяльності [18].
5.	М. Д. Ведерніков, Н. П. Базалійська Л. В. Волянська-Савчук	Аутсорсинг — це передача виконання певного бізнес-процесу іншій компанії на договірний період із метою отримання послуг із його реалізації замість здійснення цього процесу власними силами [19].

Джерело: сформовано автором на основі джерела [1, 2, 3, 16, 17, 18, 19]

Різні наукові підходи до визначення аутсорсингу залежать від періоду досліджень та рівня вивчення цього поняття. Дослідники, такі як Ж. Л. Бравар, Р. Морган, Д. Браун, С. Вілсон, Ф. Гілмер, вказують на ключові аспекти процесу аутсорсингу та його особливості, тоді як М. Д. Ведерніков, Н. П. Базалійська, Л. В. Волянська-Савчук та Т. Лисенко зосереджуються на

результативності використання аутсорсингу. О. Микал представляє інструментальний підхід до визначення цього поняття. Кожне з цих визначень відображає суть аутсорсингу і має право на життя у науці.

Цікавим є підхід Дениса Дюкарева, який запропонував хронологію формування поняття «аутсорсинг» у сучасному менеджменті. Учений показав, що зміст цього терміна еволюціонував залежно від історичного етапу його розвитку - від операційної концепції передачі функцій до стратегічного інструменту управління ресурсами. Свої думки сформулював у логічні етапи становлення поняття, що відображають зміну його ролі - від суто виробничої до стратегічної та інноваційної складової бізнесу [8]. Подібної позиції дотримуються М. В. Дубініна та І. В. Гончаренко, які розглядають аутсорсинг як явище, що еволюціонувало від тактичного інструменту скорочення операційних витрат до стратегічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Науковці наголошують, що в сучасних умовах його ключовими перевагами стають доступ до інноваційних технологій, спеціалізованих знань і підвищення гнучкості бізнес-процесів. Особливу увагу автори приділяють розширенню сфер застосування аутсорсингу, зокрема його активному впровадженню у міжнародний маркетинг, що сприяє ефективному виходу компаній на зарубіжні ринки та використанню локальної експертизи без необхідності створення власних представництв за кордоном [78].

В свою чергу, Даніель Усіфо (Daniel Usifoh) виокремлює три ключові етапи еволюції аутсорсингу: традиційний, стратегічний та трансформаційний [20].

Перший етап - традиційний аутсорсинг - охоплює період від початку до кінця 1980-х років. Його сутність полягає у передачі зовнішнім виконавцям окремих операцій, які раніше виконувалися всередині компанії, за умови економічної доцільності такого рішення. Основна мета полягала у зниженні витрат і підвищенні прибутковості діяльності. Як приклад, компанія Mattel організувала виробництво ляльок «Барбі» через глобальну мережу постачальників: сировина надходила з Тайваню та Японії, збірка здійснювалася

в Індонезії чи Малайзії, а виробництво одягу - у Китаї [14, с. 94]. Другий етап - стратегічний аутсорсинг - розпочався у 1990-х роках і тривав до початку 2000-х. На цьому етапі акцент змістився з економії витрат на отримання доступу до зовнішнього досвіду та компетенцій, що дозволяло компаніям підвищувати власну конкурентоспроможність. Таким чином, аутсорсинг почав сприйматися не лише як інструмент скорочення витрат, а як механізм стратегічного розвитку підприємства. Третій етап - трансформаційний аутсорсинг - сформувався на початку XXI століття. Його головна ідея полягає у тому, що зовнішній постачальник виступає не просто виконавцем послуг, а партнером, який створює нові інноваційні рішення для замовника.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зазначити, що еволюція аутсорсингу відображає поступовий перехід від операційного інструменту оптимізації витрат до стратегічного механізму розвитку та інноваційного партнерства між компаніями. У цьому контексті А. В. Ключник наголошує, що сучасний розвиток аутсорсингу визначається поєднанням інноваційності та стратегічної гнучкості, що вимагає від підприємств адаптації бізнес-моделей до змін зовнішнього середовища та інтеграції аутсорсингових рішень у систему стратегічного управління з метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності [81]. Такий розвиток концепції зумовив розширення функціонального змісту аутсорсингу – від вузького розуміння передачі окремих бізнес-процесів до комплексного інструменту управління підприємством..

Більшість науковців трактують аутсорсинг як механізм делегування певних завдань або функцій, що не належать до основних компетенцій підприємства, стороннім організаціям з метою досягнення спільних результатів, підвищення ефективності діяльності та забезпечення стратегічних переваг. Водночас, попри значну увагу дослідників, єдиний підхід до розкриття сутності аутсорсингу все ще не сформовано.

Існуючі визначення нерідко не дозволяють чітко відмежувати аутсорсинг від суміжних категорій - таких як закупівля ресурсів чи давальницьке

виробництво, - а також визначити його предметну сферу та роль у системі економічних відносин. Це обумовлює необхідність подальшої теоретичної конкретизації поняття «аутсорсинг», уточнення його мети, завдань, моделей і механізмів реалізації в сучасній економічній практиці.

З огляду на зазначене, доцільно розглянути основні наукові підходи до визначення поняття «аутсорсинг», що сформувалися в економічній літературі [19, 21, 22, 23].

Таким чином, дослідження свідчать про наявність кількох підходів до інтерпретації сутності аутсорсингу, серед яких виокремлюють:

- функціонально-орієнтований підхід;
- коопераційний підхід;
- управлінський підхід.

Згідно з дослідженими джерелами, аутсорсинг можна структурувати за цими підходами, що дозволяє більш повно розкрити його зміст, функції та роль у системі управління сучасним підприємством (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 Підходи до визначення аутсорсингу

Підхід	Визначення	Науковці
Функціональний	Перенесення внутрішніх функцій або бізнес-процесів до зовнішнього виконавця.	А.В Чмут,[23] О.Д Осадчий [23]
	Аутсорсинг - це процес передачі внутрішнього підрозділу та всіх пов'язаних з ним активів у постачальника послуг, який пропонує надавати послуги протягом певного часу за обговореною ціною.	С.М. Назаренко П.Г. Петрова П. Г. [22]
Інструментальний	Аутсорсинг - це стратегічний інструмент, що допомагає зміцнити конкурентоспроможність підприємства шляхом фокусу на основних аспектах відповідно до ринкових умов.	Marfri-Jay Gambal, Aleksandre Asatiani, Julia Kotlarsky [24] О.І Микалко[16]
Управлінський	Аутсорсинг - це процес делегування конкретних бізнес-процесів іншим організаціям, які виконують їх ефективніше, ніж сам організація-замовник.	А.О.Алтинпара, О.О.Корогодова [26]
	Аутсорсинг - це угода про використання матеріальних засобів, майна та знань третьої сторони з гарантованим рівнем гнучкості, якості та цінності при наданні послуг, які раніше забезпечувалися внутрішнім персоналом компанії, з можливим переходом наявного персоналу до постачальника послуг.	Н.Ю. Реверенда, М.С. Реверенда, Є.А. Телестаков [27]

Джерело: сформовано автором на основі джерела [16, 22, 23, 24, 26, 27]

На основі узагальнення представлених у таблиці підходів до інтерпретації сутності аутсорсингу можна зробити висновок, що в економічній науці сформовано кілька методологічних напрямів його розуміння, кожен із яких відображає певний аспект функціонування цього явища. Так, функціонально-орієнтований підхід акцентує увагу на змісті самого процесу передачі бізнес-функцій стороннім виконавцям і підкреслює операційну природу аутсорсингу як інструменту оптимізації витрат. Коопераційний підхід розглядає аутсорсинг як форму партнерської взаємодії між підприємствами, спрямовану на досягнення синергійного ефекту та спільного розвитку. Натомість управлінський підхід трактує його як елемент системи стратегічного менеджменту, орієнтований на підвищення гнучкості організації, ефективності управління ресурсами та впровадження інновацій.

Отже, аутсорсинг є багатограним економічним явищем, що поєднує ознаки організаційної форми співпраці, управлінського механізму та стратегічного інструменту розвитку бізнесу. Такий комплексний характер зумовлює необхідність формування власного, авторського підходу до його визначення.

З позицій автора, аутсорсинг доцільно визначати як системно організований процес передачі підприємством частини своїх допоміжних або спеціалізованих функцій зовнішнім суб'єктам на договірній основі з метою підвищення ефективності використання ресурсів, зосередження на ключових компетенціях і досягнення стратегічних цілей розвитку. Таким чином, запропоноване визначення об'єднує функціональний, коопераційний і управлінський аспекти цього поняття, розкриваючи його як інструмент інтегрованого управління, що забезпечує підприємству конкурентні переваги в умовах динамічного ринкового середовища.

Зважаючи на проведений аналіз підходів до визначення поняття «аутсорсинг» та формування авторського бачення його сутності, доцільно звернути увагу на суміжні категорії, які часто використовуються у науковій літературі та практиці управління як синоніми або споріднені поняття.

У процесі розвитку теорії та практики управління персоналом і бізнес-процесами сформувався ряд термінів, близьких за змістом до аутсорсингу, зокрема аутстафінг, інсорсинг, офшоринг, бенчмаркінг тощо. Попри певну подібність, кожен із них має власні ознаки, функціональне призначення та сферу застосування. Тому на наступному етапі дослідження доцільно здійснити порівняльний аналіз зазначених понять, щоб чітко окреслити межі використання кожного з них, визначити спільні та відмінні риси, а також встановити місце аутсорсингу серед інших сучасних форм організації бізнес-процесів. Саме такий аналіз дозволить не лише уникнути термінологічної плутанини, але й забезпечить глибше теоретичне розуміння сутності аутсорсингу як багатовимірного економічного явища, що активно трансформується під впливом цифровізації та глобалізаційних процесів.

У контексті подальшого уточнення сутності поняття «аутсорсинг» доцільно розглянути суміжні категорії, які часто використовуються у практиці господарювання, зокрема - аутстафінг та інсорсинг. Незважаючи на схожість термінології, ці поняття мають різний економіко-правовий зміст і виконують відмінні функції в управлінні підприємством.

Під аутсорсингом розуміють передачу підприємством, установою чи організацією окремих функцій або бізнес-процесів зовнішнім виконавцям (спеціалізованим компаніям), які здійснюють їх на підставі окремого договору. Законодавче визначення цього поняття міститься у Розділі 4 Національного класифікатора України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010», де аутсорсинг трактується як договірна угода, за якою замовник доручає підряднику виконання певних завдань - від частини виробничого процесу до допоміжних функцій чи підбору персоналу [28]. Водночас, аутстафінг (від англ. *outstaffing*) має іншу природу. Його сутність полягає у наданні персоналу сторонньою компанією для тимчасового або проектного виконання трудових функцій на підприємстві замовника. Тобто формально працівник перебуває у штаті компанії-постачальника, але виконує роботу на

користь іншого підприємства. Таким чином, аутстафінг є формою кадрового сервісу, що дозволяє бізнесу гнучко реагувати на потреби [29].

Отже, аналіз чинного законодавства свідчить, що поняття «аутсорсинг» та «аутстафінг» частково закріплені в окремих нормативно-правових актах, зокрема у Національному класифікаторі видів економічної діяльності ДК 009:2010, Законі України «Про зайнятість населення» [30], а також опосередковано — у Цивільному кодексі України [31]. Разом із тим, слід наголосити, що національне законодавство досі не містить спеціального комплексного акта, який би системно регулював правові, економічні та організаційні засади здійснення аутсорсингової чи аутстафінгової діяльності. Фактично, сьогодні правозастосовна практика базується на загальних положеннях цивільного, трудового та господарського права, що створює низку колізій у трактуванні статусу залучених працівників, умов виконання трудових функцій, відповідальності сторін та гарантій соціального захисту.

З огляду на це, актуальним є питання нормативного впорядкування відносин у сфері залучення зовнішніх трудових і функціональних ресурсів. Доцільним кроком у цьому напрямі є розроблення окремого законопроекту, який міг би мати назву, наприклад: Закон України «Про регулювання аутсорсингової та аутстафінгової діяльності в Україні» або Закон України «Про форми залучення зовнішніх ресурсів у господарській діяльності».

Прийняття такого закону дозволило б:

- забезпечити чітке визначення понять «аутсорсинг», «аутстафінг», «інсорсинг» та розмежування їхніх сфер застосування;
- визначити правовий статус працівників і виконавців у межах цих форм співпраці;
- створити єдину правову основу для укладення та виконання договорів у цій сфері;
- посилити захист прав сторін, зокрема найманих працівників і замовників послуг;

- сприяти розвитку сучасних форм організації праці відповідно до європейських стандартів і тенденцій цифрової економіки.

Таким чином, законодавче унормування цих процесів є необхідною умовою подальшого розвитку ринку аутсорсингових і аутстафінгових послуг в Україні, а також забезпечення прозорості та ефективності трудових відносин у нових економічних реаліях.

У контексті викладеного доцільно здійснити порівняльний аналіз ключових характеристик, переваг і недоліків аутсорсингу та аутстафінгу, що дозволить глибше усвідомити специфіку кожної з цих форм організації бізнес-процесів. З цією метою нижче подано таблицю, у якій узагальнено основні відмінності та спільні риси цих понять (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 Порівняльна характеристика аутсорсингу та аутстафінгу як сучасних форм організації бізнес-процесів

Аутстафінг:	Аутсорсинг
Переваги:	Переваги:
<ul style="list-style-type: none"> • відсутність юридичних проблем зі статусом працівника; • працівник завжди перебуває в законних трудових відносинах; • працівник може змінити місце роботи, не ризикуючи втратити постійне місце; • роботодавець не може уникнути відповідальності перед працівником, ухиляючись від оформлення трудових документів (що вважається недоліком для працівника); • можливість мати на підприємстві працівника, якого не передбачено у штатному розкладі. 	<ul style="list-style-type: none"> • можливість виконання певних завдань у підприємстві без необхідності мати працівників з конкретною спеціалізацією у штаті; • концентрація діяльності компанії на основних задачах, із уникненням розпорошення уваги на різні малозначні, одноразові завдання; • використання інтелектуального потенціалу для досягнення цілей у конкретній області; • високий рівень досвіду та професіоналізм у наданні аутсорсингових послуг.
Недоліки включають:	Недоліки:
<ul style="list-style-type: none"> • негативне ставлення працівника до юридичного роботодавця та колективу компанії; • можливе ухилення роботодавця від відповідальності; • соціальна незахищеність працівників; • відсутність зацікавленості працівника у результативності своєї роботи на підприємстві; • збільшення витрат фактичного роботодавця на утримання працівника, включаючи заробітну плату та оплату послуг посередника; 	<ul style="list-style-type: none"> • ризик стосовно конфіденційності даних клієнта компанії; • часові витрати на введення аутсорсингового працівника в робочі процеси компанії; • можливість ухилення роботодавця від виконання своїх обов'язків, включаючи створення належних умов праці; • можливі конфлікти між постійними працівниками та аутсорсинговим персоналом, що впливають на робочий клімат; • постійні зміни робочого місця для працівника, що може впливати на здатність встановити стійкі відносини з колегами.

складність працівника; проблеми працівника підприємству.	механізму щодо за	впливу на відповідальності завдану шкоду	
--	-------------------------	--	--

Джерело: сформовано автором на основі джерела [29]

Протилежним за змістом до аутсорсингу явищем є інсорсинг - форма організації діяльності, за якої виконання певного проекту або функції доручається внутрішнім підрозділам або працівникам компанії, а не зовнішнім виконавцям. Такий підхід дає змогу підприємству зберегти контроль над стратегічно важливими процесами та мінімізувати ризики, пов'язані з передачею конфіденційної інформації чи залежністю від зовнішніх контрагентів. Як зазначають Алтинпара А. О. та Корогодова О. О., інсорсинг доцільно розглядати як систему внутрішньої взаємодії підрозділів компанії, що спрямована на забезпечення самодостатності підприємства, підвищення ефективності використання внутрішніх ресурсів та накопичення корпоративних знань [26]. Л.О. Першко підкреслює, що інсорсинг має як переваги, так і певні обмеження. До основних переваг цього підходу науковиця відносять збереження конфіденційності та повного контролю над бізнес-процесами, підвищення лояльності персоналу, розвиток внутрішніх компетенцій підприємства, а також зниження ризиків, пов'язаних із зовнішньою залежністю. Водночас серед недоліків інсорсингу дослідниця виокремлює високу вартість утримання власного персоналу та інфраструктури, меншу гнучкість підприємства у реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури, а також можливість зниження ефективності діяльності через надмірну бюрократизацію внутрішніх процесів [32, с. 451]. Отже, інсорсинг є важливим інструментом управління ресурсами підприємства, проте його ефективність залежить від здатності компанії збалансувати внутрішні можливості з потребою у зовнішній експертизі.

Слід відвести у дослідженні особливе місце косорсингу та краудсорсингу, які набули популярності в умовах цифровізації економіки та розвитку мережових форм співпраці.

Косорсинг (англ. *cosourcing*) розглядається як компромісна модель співпраці, за якої виконання певних функцій чи завдань здійснюється одночасно внутрішніми підрозділами підприємства та зовнішніми фахівцями або організаціями. Такий підхід, на думку науковців, є своєрідним «гібридом» між аутсорсингом та інсорсингом, що дозволяє поєднати їх переваги та мінімізувати недоліки. Косорсинг сприяє підвищенню гнучкості управління, забезпечує збереження ключових компетенцій усередині компанії, водночас відкриваючи доступ до зовнішнього досвіду та ресурсів [33].

Іншою сучасною формою організації діяльності є краудсорсинг (англ. *crowdsourcing*, від *crowd* – натовп, *group of people*), суть якого полягає у залученні до виконання певного завдання широкого кола осіб через мережу Інтернет. У цьому випадку невизначена група людей (краудсорсери) пропонує власні рішення поставленого завдання, а замовник обирає найбільш оптимальний варіант для реалізації. Як зазначає О. Кравцов краудсорсинг подібний до аутсорсингу за принципом залучення сторонніх людських ресурсів, однак відрізняється відсутністю формалізованого договору - співпраця відбувається на основі публічної оферти [34, с. 18].

На основі проведеного комплексного компаративного аналізу сучасних підходів до розуміння сутності аутсорсингу та споріднених із ним явищ можна дійти висновку, що аутсорсинг є складовою управлінської стратегії підприємства, яка передбачає передачу виконання певних робіт або послуг зовнішньому виконавцю. Його економічна природа ґрунтується на принципі поділу праці, а організаційна форма - на створенні стійких партнерських відносин, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та оптимізацію витрат.

Принципова відмінність аутсорсингу від інших форм договірної співробітництва полягає, по-перше, у гарантованій відповідальності виконавця

за якісне виконання переданих функцій, а по-друге - у довгостроковому характері взаємодії, що забезпечує стабільність і взаємовигідність партнерських відносин.

Застосування аутсорсингу дає змогу підприємствам підвищувати ефективність управління, скорочувати операційні витрати, швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, покращувати якість продукції та послуг, а також зменшувати ризики господарської діяльності. Вивільнені ресурси можуть бути спрямовані на розвиток ключових компетенцій та інновацій, що, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Крім того, аутсорсинг має позитивний вплив на споживачів, оскільки посилює конкуренцію між компаніями, що його застосовують, стимулюючи тим самим зростання якості обслуговування та продукції на ринку.

Технологія аутсорсингу ґрунтується на базовому принципі - «визнач найефективнішого виконавця та делегуй йому відповідні повноваження». Такий підхід органічно поєднується не лише з сучасними концепціями управління, зокрема lean government та новим публічним менеджментом (NPM), про які йшлося у першому параграфі, але й із технологією реінжинірингу бізнес-процесів. Саме реінжиніринг дозволяє гармонійно інтегрувати аутсорсинг у систему управління, орієнтуючи її не лише на фінансові показники, а й на досягнення якісних результатів діяльності. Як слушно зауважують Людмила Приходченко та Олена Лесик, сутність реінжинірингу полягає у радикальному переосмисленні процесів управління, що супроводжується усвідомленням необхідності змін, розвитку креативності та ініціативності задля досягнення стратегічних цілей, а також удосконаленням інструментів і технологій виконання управлінських функцій [35, с. 140].

Отже, об'єктом реінжинірингу виступають процеси, тобто впорядкована у часі та просторі послідовність взаємопов'язаних операцій, які у своїй сукупності забезпечують досягнення певного кінцевого результату. Зосередження уваги саме на процесах, а не на окремих структурних елементах,

дозволяє підвищити узгодженість дій і максимально ефективно реалізовувати поставлені цілі. Таким чином, реінжиніринг передбачає глибинну трансформацію базових принципів функціонування організації, у тому числі через впровадження механізмів аутсорсингу як практичного інструменту структурного оновлення управлінських процесів.

З огляду на викладене, у межах нашого дослідження доцільно виходити з функціонально-управлінського підходу до розуміння аутсорсингу, визначаючи його як управлінський інститут, що формує особливу систему взаємовідносин між організацією та зовнішніми суб'єктами, які не перебувають у її адміністративному підпорядкуванні. Такі взаємозв'язки спрямовані на оптимізацію діяльності підприємства шляхом делегування непрофільних або спеціалізованих функцій зовнішнім партнерам на договірних засадах.

Виходячи з цього теоретико-методологічного підґрунтя, доцільним є перехід до подальшого етапу дослідження - розгляду класифікації видів аутсорсингових послуг та їх характеристик, що дозволить більш повно розкрити сутність і структуру сучасного ринку аутсорсингових відносин.

1.2. Класифікація видів аутсорсингових послуг та їх характеристика

У процесі дослідження такого багатогранного явища, як аутсорсинг, особливе методологічне значення набувають методи класифікації та типологізації, які дозволяють системно осмислити його сутність і структуру. З позицій науки менеджменту ці методи виступають практичним проявом порівняльного підходу, що забезпечує перехід від аналізу окремих елементів до узагальненого розуміння закономірностей функціонування аутсорсингових відносин.

Класифікація (від лат. *classis* — розряд, група та *facere* — робити, створювати) у контексті нашого дослідження розглядається як систематизація різновидів аутсорсингу за певними сутнісними та функціональними ознаками. Її застосування дає змогу впорядкувати різні форми та види аутсорсингових

послуг, виокремити спільні та відмінні риси між ними, а також встановити їх місце в загальній структурі послуг в Україні. Якби науковий аналіз обмежувався лише вивченням кожного окремого випадку використання аутсорсингу, це не дозволило б побачити загальну логіку його розвитку та закономірності застосування у практиці управління. Натомість класифікаційний підхід забезпечує можливість, досліджуючи окремі приклади, охопити значно ширше коло подібних явищ, що створює підґрунтя для формування цілісного уявлення про систему аутсорсингових відносин у сучасній економіці. Відтак, застосування класифікації у межах нашого дослідження дозволяє виявити основні види аутсорсингових послуг, визначити їх характерні риси та особливості, що є необхідним етапом для подальшого глибшого аналізу їх ефективності та практичного застосування.

Наукові класифікації відіграють вельми важливу роль. По-перше, шляхом встановлення видів, родів, класів та типів предметів і явищ, їх систематизацією у логічний порядок можна узагальнити та отримати знання про всі ці об'єкти і явища у їх різноманітності. По-друге, вони дозволяють швидко визначати та описувати певне явище. По-третє, вони допомагають чітко бачити взаємозв'язки окремих видів і родів явищ, що дозволяє виявляти закономірності цих взаємозв'язків. По-четверте, вони сприяють прогнозуванню наявності невідомих ознак певного явища.

У науковій практиці розрізняють два основні методи класифікації - ієрархічний та фасетний [36, 37]. Ієрархічний метод базується на послідовному підпорядкуванні класифікаційних угруповань, що формує структуру типу клас → підклас → група → підгрупа → вид тощо. У межах цього підходу всі об'єкти або явища систематизуються за певними спільними ознаками, що дає змогу послідовно деталізувати їх якісні характеристики та визначити місце кожного елемента у загальній системі. Фасетний метод класифікації, на відміну від ієрархічного, передбачає поділ об'єктів за незалежними між собою ознаками, кожна з яких утворює окремий фасет — множину значень певного критерію.

Кожен фасет описує об'єкт з різних сторін, що забезпечує більш гнучке та багатовимірне відображення досліджуваного явища.

Найбільш відомою у світі організацією, яка об'єднує дослідників аутсорсингу, є Інститут аутсорсингу [38]. Серед різних аспектів аутсорсингу його дослідниками визначено багато моделей та форм, які повною мірою розкривають сутність та спрямованість аутсорсингу, серед них такі Grossman G.M., Rossi-Hansberg E. Trading Tasks [39], Elms D., Low P. Global [40], Hitt, M.A., Ireland, R. D., & Hoskinsson, R. E. [41]. Також варто зазначити, що в українській науці розроблено значну кількість підходів до класифікації та типологізації аутсорсингу, зокрема П.Г. Перерви і С.М. Назаренко запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності використання ІТ-аутсорсингу [42], у дослідженні Г. І. Ляхович [43] проведено оцінку ефективності впровадження бухгалтерського аутсорсингу, яка базується на врахуванні ключових критеріїв - своєчасності, повноти та економічної доцільності виконання робіт і надання послуг відповідно до умов укладеного договору про аутсорсинг, у публікаціях М. Ведернікова, Н. Базалійської та Л. Волянської-Савчук [19] оприлюднено напрацювання з розрахунку економічного ефекту від передачі бізнес-процесу управління персоналом на HRаутсорсинг тощо, Г.О. Партин та О.В. Дідух [44] працювали над оцінюванням підприємством-замовником ефективності аутсорсингової діяльності за основними видами аутсорсингу, О.І. Микало досліджував підходи до дефініції «аутсорсингу» і суміжних понять, їх співвідношення в залежності від характеристики сфери застосування [16], Т.В. Семенової та Г.В. Кошевої [45] обґрунтовано використання та розробку та випробування методів оцінювання економічної ефективності передавання на аутсорсинг транспортних функцій матеріально-технічного постачання та збуту продукції, заснованої на розрахунку інтегрального показника, Л.В. Костюченко [46] досліджувала методологію стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства та інші.

Проведений аналіз численних аспектів аутсорсингу та представлених у працях науковців моделей і форм його реалізації дозволив глибше зрозуміти

сутність і спрямованість цього явища. Ґрунтовне опрацювання новітніх публікацій у провідних українських і зарубіжних наукових виданнях дало змогу узагальнити, що сьогодні питання залучення аутсорсингу до господарської діяльності підприємств є не лише актуальним і практично значущим, але й викликає стійкий науковий інтерес. Візуалізацію основних напрямів застосування аутсорсингу подано на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Візуалізацію основних напрямів застосування аутсорсингу

Джерело: сформовано автором на основі джерела [47]

Досліджуючи світовий розвиток теорії аутсорсингу як наукового напрямку, можна відзначити, що більшість зарубіжних науковців визначають основною класифікаційною ознакою аутсорсингу вид діяльності. Відповідно до цього, розрізняють виробничий аутсорсинг, ІТ-аутсорсинг та аутсорсинг бізнес-процесів. Аналіз праць вітчизняних і зарубіжних учених свідчить про відсутність єдиного підходу до класифікації аутсорсингу: дослідники пропонують різноманітні класифікаційні критерії, доповнюючи існуючі власними підходами та авторськими інтерпретаціями.

Так, С.М. Назаренко у своєму дисертаційному дослідженні, ґрунтуючись на опрацюванні першоджерел з питань економічної оцінки аутсорсингу

інформаційних технологій, визначив низку різновидів аутсорсингу [48]. Основні з них узагальнено та представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 Класифікація видів аутсорсингу

Види аутсорсингу				
Аутсорсинг функцій управління (бізнес процесів)	Виробничий аутсорсинг	Аутсорсинг інформаційних технологій	Аутсорсинг в сфері послуг	Аутсорсинг управління знаннями
Підвиди аутсорсингу				
- бухгалтерський облік і фінанси; - управління персоналом; - маркетинг; - реклама; - логістика; - підбір кадрів	- аутсорсинг основного виробництва; - аутсорсинг допоміжного виробництва	- офшорне програмування; - тестування програмного забезпечення; - електронний бізнес	- ділові послуги (лізингові, будівельні, архітектурні); - торгівельні послуги, готельні послуги; - транспортні послуги та послуги зв'язку; - послуги держсектора, включаючи соціальні	- вивчення і аналітична обробка даних; - формування та управління базами знань; - моніторинг ЗМІ; - архівування та індексування даних

Джерело: сформовано автором на основі джерела [48]

Виробничий аутсорсинг передбачає передачу сторонньому підприємству частини або всього циклу виробничо-комерційних процесів. У деяких випадках це може супроводжуватися продажем окремих підрозділів із подальшою співпрацею в межах аутсорсингових відносин. Такий підхід дає змогу підприємству зосередитися на розробленні нових продуктів і послуг, підвищити гнучкість виробництва та швидше адаптуватися до змін ринкового середовища.

Аутсорсинг бізнес-процесів охоплює передачу зовнішнім виконавцям непрофільних функцій, склад яких може змінюватися залежно від обсягів і структури діяльності підприємства. До таких процесів належать управління персоналом, бухгалтерський облік, маркетинг, реклама та логістика. Найбільш динамічний розвиток цей вид аутсорсингу демонструє у сферах фінансів і бухгалтерського обліку.

Аутсорсинг управління знаннями є відносно новим напрямом розвитку індустрії аутсорсингу, що розглядається як наступний етап у ланцюжку створення вартості [49, 50, 51]. Він передбачає передачу зовнішнім виконавцям завдань, які потребують високого рівня експертних знань і компетенцій, відсутніх у підприємства. Такий вид аутсорсингу охоплює функції, безпосередньо пов'язані з основною діяльністю компанії, сприяючи підвищенню її конкурентоспроможності. Цей напрям вважається третім поколінням аутсорсингової еволюції, після ІТ-аутсорсингу та аутсорсингу бізнес-процесів. Провідними країнами у сфері його розвитку стали Індія, США та Філіппіни. В Україні практика аутсорсингу управління знаннями лише формується, проте спостерігається стійка тенденція до зростання попиту на такі послуги.

Відповідно до підходу, запропонованого Г.О. Партин та О.В. Дідух у 2011 році у своїй науковій праці, можна виокремити такі основні види аутсорсингу:

- ІТ-аутсорсинг, що охоплює розроблення та тестування програмних продуктів, сервісне обслуговування, локалізацію програмного забезпечення, мережеві послуги й ІТ-консалтинг;
- виробничий аутсорсинг, у межах якого розрізняють основний та допоміжний;
- аутсорсинг бізнес-процесів, який включає управління інтелектуальними ресурсами, фінансові й бухгалтерські послуги, створення call-центрів, управління персоналом, лізингові та логістичні операції, рекламну діяльність;
- аутсорсинг персоналу (аутстафінг), що передбачає передачу частини функцій управління трудовими ресурсами зовнішнім організаціям [44, с. 637].

Разом з тим у своїй роботі, вони виділяють три типи ІТ-аутсорсингу: професійний, який базується на вищому рівні компетентності виконавця порівняно із замовником; виробничо-технологічний, зумовлений наявністю у виконавця необхідних технічних і технологічних потужностей; та фінансово-

адміністративний, що передбачає управління окремими проєктами з метою прискорення їх реалізації та зниження собівартості. Та відмічають, що саме ІТ-аутсорсингу сьогодні приділяється особлива увага, оскільки він є лідером серед аутсорсингових операцій у світі [44, с. 637].

Відповідно до підходу, запропонованого О.І. Микалом, основними формами здійснення аутсорсингових операцій є повний, частковий, сумісний, проміжний та трансформаційний аутсорсинг [16]. Для наочності основні форми здійснення аутсорсингових операцій, запропоновані О.І. Микалом, систематизовано та представлено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 Основні форми здійснення аутсорсингових операцій, запропоновані О.І. Микалом

Форма аутсорсингу	Характеристика
Повний аутсорсинг	Передбачає повну передачу певної функції або бізнес-процесу сторонньому виконавцю. Часто включає перехід до аутсорсера частини активів і персоналу замовника на період дії контракту.
Частковий (вибірковий) аутсорсинг	Полягає у делегуванні лише окремих функцій, тоді як решта залишається у розпорядженні підприємства відповідно до умов договору.
Сумісний (спільний) аутсорсинг	Передбачає співпрацю підприємства з кількома аутсорсерами одночасно. Може реалізовуватись у формі партнерських відносин між учасниками угоди.
Проміжний аутсорсинг	Застосовується у випадках, коли підприємство передає зовнішньому виконавцю виконання другорядних функцій, зберігаючи при цьому виконання ключових бізнес-процесів власними фахівцями.
Трансформаційний аутсорсинг	Полягає у залученні аутсорсера для глибокої реорганізації діяльності підприємства, створення нової бази знань, навичок і кінцевого продукту. Відзначається високим рівнем ризику та обмеженою взаємодією із персоналом замовника.

Джерело: сформовано автором на основі джерела [16]

О. Рижак, аналізуючи різні форми прояву аутсорсингу, пропонує його класифікацію за низкою ознак. Зокрема, дослідниця виокремлює аутсорсинг за комплексністю завдань і характером їх виконання, за кількістю переданих

функцій - моноаутсорсинг (відчуження однієї функції) та поліаутсорсинг (передача кількох функцій одному виконавцю).

Крім того, класифікація передбачає поділ за видом діяльності, який підприємство делегує зовнішнім виконавцям (обслуговування корпоративних мереж, нарахування заробітної плати, фінансові операції, бухгалтерський облік, логістика, рекрутинг, маркетинг тощо), за кількістю залучених провайдерів, а також за типом управління аутсорсингом.

За останньою ознакою виокремлюють конкретизований аутсорсинг (виконавець - підприємство будь-якої форми власності), краудсорсинг (передача завдань широкому колу учасників чи споживачів, зацікавлених у розвитку підприємства) та фріланс (виконання завдань незалежними спеціалістами поза межами організації). Також автор пропонує враховувати форму представлення виконавця, методи керування та варіант побудови взаємовідносин між сторонами [52, с. 61-63].

Після проведення аналізу теоретичних та практичних аспектів аутсорсингу, С. Куцин класифікує їх згідно з рівнем делегування повноважень. Повний аутсорсинг передбачає, що підприємство передає своїм підрядникам виконання всіх операцій. Частковий аутсорсинг характеризується тим, що лише частина завдань передається зовнішнім партнерам, при цьому розробка стратегії та контроль за її виконанням залишаються в компетенції внутрішньої команди підприємства. Удосконалений аутсорсинг використовується підприємствами, що мають встановлену позицію на ринку та передають зовнішнім організаціям деякі функції, залишаючи за собою контроль і роль управлінця [53, с. 214].

Заслуговує на увагу на надану розгорнуту класифікація досліджуваного поняття науковицею К. Горовою [54] у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 Класифікація видів аутсорсингу запропонована К. Горовою

Класифікаційна ознака	Види аутсорсингу
за видами діяльності, на яких спеціалізується аутсорсер	виробництва, обслуговування, інформаційних технологій, наукової діяльності, управління, корпоративного навчання
залежно від ступеня передачі повноважень	повний, частковий, удосконалений
за відношенням до професійної діяльності підприємства	основних процесів, допоміжних процесів
за місцем здійснення бізнес-процесів, які передаються	внутрішній, зовнішній, змішаний
за кількістю переданих функцій	моноаутсорсинг, поліаутсорсинг
за кількістю виконавців	аутсорсинг із залученням одного постачальника послуг, спільний аутсорсинг
за обсягом переданих функцій	окремих переділів, окремих підсистем управління, окремих систем, окремих задач, бізнес-процесів
за змінами в організаційній структурі	традиційний, проміжний, трансформаційний, реструктуризаційний, спільних підприємств, з елементами реорганізації мережі бізнес-процесів
за залученням учасників аутсорсингової угоди в господарську діяльність один одного	односторонній, перехресний, взаємний
за основним ресурсом аутсорсера	професійний, виробничо-технологічний, фінансово-адміністративний, географічний
за змістом діяльності аутсорсера	функціональний, операційний, ресурсний
за країною базування компанії постачальника послуг	локальний, ніашорний, офшорний
за періодичністю надання послуг	дискретний, періодично повторюваний, постійний
з погляду формування ланцюжка створення вартості	горизонтальний, вертикальний, сферичний
за інноваційністю аутсорсингу	традиційний, інноваційний
за причинами, які спонукають підприємство використовувати аутсорсинг	необхідний, альтернативний
за формою представлення виконавця	краудсорсинг, фріланс, конкретизований аутсорсинг
за кількістю учасників у ланцюгу надання послуг	прямий, опосередкований
за афілійованістю аутсорсера та підприємства-замовника	незалежний, з виокремленням підрозділу підприємства, з метою подальшого об'єднання

Джерело: сформовано автором на основі джерела [54]

На нашу думку, чинні класифікаційні підходи до визначення видів аутсорсингу потребують подальшого розвитку та уточнення. З огляду на сучасні тенденції функціонування ринку аутсорсингових послуг, доцільно доповнити існуючі класифікаційні ознаки двома додатковими критеріями.

По-перше, пропонуємо враховувати кількість учасників у ланцюгу надання послуг, що дає змогу розрізнити прямий та опосередкований аутсорсинг. За прямого аутсорсингу підприємство співпрацює безпосередньо з виконавцем послуг. Опосередкований аутсорсинг передбачає участь проміжного аутсорсера, який формує мережу підрядників, організовує їхню діяльність, координує виконання робіт і забезпечує постачання кінцевих послуг замовникові. Такий тип аутсорсингу, на нашу думку, є характерним для логістичних операторів та постачальників ІТ-послуг, де важливу роль відіграє управління складними ланцюгами взаємодії.

По-друге, пропонуємо здійснювати класифікацію аутсорсингу за ступенем афілійованості між аутсорсером і підприємством-замовником, виокремлюючи три форми:

- незалежний аутсорсинг, коли виконавець повністю відокремлений від замовника й ніколи не входив до його структури;
- аутсорсинг із виділенням підрозділу, коли підприємство виокремлює власну структурну одиницю (наприклад, клінінгову, охоронну або ІТ-службу) у самостійне підприємство для подальшого надання послуг;
- аутсорсинг з метою подальшого об'єднання, що передбачає інтеграцію аутсорсера до структури замовника після виконання певного етапу спільної діяльності. Така форма характерна для виробничих підприємств, коли зовнішній виконавець бере участь у створенні частини виробничого циклу чи постачанні необхідних ресурсів. Таким чином, запропоновані критерії дозволяють розширити наукове розуміння сутності аутсорсингу та забезпечити більш повне відображення реальних форм його організації в сучасних умовах господарювання.

Продовжуючи дослідження класифікації видів аутсорсингових послуг та їх характеристика, слід відмітити позицію А. Загороднього та Г. Партіна у своїй класифікаційній системі аутсорсингу вони запропонували підхід, який базується на кількох основних критеріях:

- за особливостями об'єктів аутсорсингу;

- за обсягом охоплення бізнес-процесів чи функцій аутсорсингом - виокремлюють традиційний аутсорсинг, який передбачає стандартне виконання бізнес-процесів і зазвичай спрямований на зниження витрат, та інноваційний аутсорсинг, що забезпечує не лише підвищення ефективності, а й поліпшення якості виконання функцій і бізнес-процесів, що, своєю чергою, збільшує споживчу цінність продукції підприємства;
 - за результатами використання аутсорсингу;
 - за причинами його застосування — розрізняють необхідний аутсорсинг, який підприємство змушене використовувати через відсутність власних ресурсів або досвіду для виконання певних видів діяльності, та альтернативний аутсорсинг, що обирається у разі низької ефективності чи збитковості самостійного виконання окремих функцій [55, с. 89-90].

Отже, можна зробити висновок, що основою будь-якої класифікації аутсорсингу є різні підходи до його розуміння - як системи відносин (інституту) або як методу оптимізації діяльності підприємства. У першому випадку, коли аутсорсинг розглядається як форма договірних відносин між замовником і виконавцем, його класифікація здійснюється залежно від умов договору, об'єктів і суб'єктів співпраці, виду відповідальності сторін, а також предмету договору - зокрема, чи йдеться про надання послуг, виконання робіт або передачу персоналу. У другому випадку, коли аутсорсинг розуміється як інструмент оптимізації бізнес-процесів, класифікація базується на способі організації процесу, масштабах і видах переданої діяльності, методах контролю, цілях застосування та місці розташування аутсорсера.

Серед розглянутих у роботі видів аутсорсингу особливу увагу варто приділити кадровому аутсорсингу, який набуває дедалі більшого значення в сучасних умовах господарювання. Його поява та активне застосування зумовлені потребою підприємств у підвищенні ефективності управління людськими ресурсами, скороченні витрат та зосередженні на основних видах діяльності. Особливо актуальним цей вид аутсорсингу стає для українських підприємств, що функціонують у складних економічних і соціально-політичних

умовах. Вплив глобальної економічної нестабільності, наслідки пандемії та повномасштабна війна створили об'єктивні передумови для пошуку нових форм організації праці та оптимізації кадрових процесів. Саме в цьому контексті кадровий аутсорсинг виступає дієвим інструментом забезпечення гнучкості, збереження конкурентоспроможності та стабільного функціонування підприємств в Україні. Позицію щодо актуальності кадрового аутсорсингу в сучасних умовах підтримують І. В. Гончаренко та М. В. Дубініна, які наголошують, що загострення проблеми кадрового забезпечення в Україні, зумовлене економічною нестабільністю, демографічними викликами та трудовою міграцією, спричиняє дефіцит кваліфікованих фахівців і посилює потребу підприємств у залученні зовнішніх кадрових ресурсів для забезпечення безперервності діяльності та підтримання конкурентних позицій на ринку [82].

Кадровий аутсорсинг (або аутсорсинг персоналу) - це форма аутсорсингу, за якої підприємство передає зовнішній організації частину або всі функції, пов'язані з управлінням персоналом. До таких функцій можуть належати: підбір і найм працівників, ведення кадрового діловодства, розрахунок заробітної плати, організація навчання та підвищення кваліфікації, оцінка персоналу тощо. Основна мета цього виду аутсорсингу полягає у зниженні витрат на утримання внутрішнього HR-відділу, підвищенні ефективності управління людськими ресурсами та концентрації уваги керівництва на основних бізнес-процесах.[18].

Науковиця О.В. Ачкасова запропонувала власний підхід до класифікації кадрового аутсорсингу, який ґрунтується на характері та типі завдань, що передаються стороннім організаціям. Вона розподіляє види кадрового аутсорсингу залежно від функціонального змісту переданих процесів та рівня їхньої залученості у систему управління персоналом підприємства. Узагальнену класифікацію видів кадрового аутсорсингу за О. В. Ачкасовою [18] подано у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 Класифікацію видів кадрового аутсорсингу за О. В. Ачкасовою

Види аутсорсингу кадрів	Характеристика
Повний кадровий аутсорсинг (англ. full HR outsourcing):	компанія делегує управління кадрами сторонній фірмі, яка надає повний спектр послуг у сфері управління персоналом, такі як рекрутинг, навчання та розвиток, управління персоналом, обробка зарплати, забезпечення соціальних гарантій, управління трудовими відносинами з працівниками та інше.
Частковий кадровий аутсорсинг (англ. partial HR outsourcing):	компанія передає на зовнішнє обслуговування лише деякі функції, наприклад, рекрутинг або зарплатну обробку
Аутсорсинг певних видів робіт (англ. task-specific outsourcing):	компанія делегує стороннім партнерам здійснення конкретних завдань у сфері кадрової діяльності, таких як оцінка працівників, аналіз ринку праці, розробка та впровадження корпоративної культури, підготовка звітів та інше.
Рекрутинговий аутсорсинг (англ. recruitment outsourcing):	компанія передає процес підбору кандидатів стороннім рекрутинговим агентствам

Джерело: сформовано автором на основі джерела [18]

У процесах реструктуризації, реорганізації, злиття чи поглинання підприємств, тобто під час внутрішніх організаційних змін, доцільним стає застосування аутсорсингу робочої сили.

Залежно від тривалості залучення персоналу, розрізняють два основні види такого аутсорсингу:

- короткостроковий (temporary staffing) — передбачає залучення тимчасового персоналу для задоволення короточасних потреб у трудових ресурсах;
- довгостроковий (staff leasing) — використання зовнішнього персоналу протягом тривалого періоду часу.

Короткостроковий аутсорсинг застосовується переважно у випадках змін виробничих обсягів, виконання сезонних або проектних робіт. Про його основні переваги відмічає О.І. Лабурцева, а саме, у відсутності витрат на пошук тимчасових працівників, можливості швидкого залучення необхідного персоналу на визначений термін та оперативному припиненні співпраці після завершення потреби у виконанні робіт [56]. В Україні аутсорсинг персоналу

стає дедалі популярнішим у сфері аграрного бізнесу. Цей підхід використовується як ефективний метод набору працівників для сільськогосподарських робіт у галузі агропромислових підприємств. Використання аутсорсингу дозволяє зекономити кошти на утримання персоналу, оскільки компанія може залучати працівників лише на період сезонних робіт, а не тримати їх протягом цілого року [57].

Довгостроковий аутсорсинг персоналу передбачає залучення працівників, які перебувають у штаті аутсорсингової компанії, для виконання робіт на підприємстві-замовнику протягом тривалого періоду - від трьох місяців до кількох років. Такий формат співпраці базується на професійному підборі, відборі та адаптації працівників до умов діяльності клієнтської компанії.

Особливістю цього виду аутсорсингу є те, що працівники юридично належать до штату аутсорсера, але фактично виконують свої функції на користь підприємства-замовника. Це дає змогу компаніям-споживачам послуг економити не лише робочий час, а й фінансові ресурси, зокрема витрати на підготовку та перепідготовку персоналу. У світовій практиці, зокрема у США, довгостроковим аутсорсингом охоплено близько 700 тисяч осіб. Такий підхід особливо ефективний у випадках запуску нових проєктів, відкриття представництв іноземних компаній чи реалізації спеціалізованих напрямів діяльності, що потребують висококваліфікованих фахівців. Основні переваги довгострокового аутсорсингу подібні до переваг короткострокового: він забезпечує можливість швидкого формування підрозділів або проєктних команд із компетентних працівників без необхідності тривалого процесу найму та навчання [18].

У контексті дослідження кадрового аутсорсингу як одного з важливих напрямів розвитку сучасного менеджменту доцільно звернути увагу на наукові напрацювання Реверенди Н. Ю., яка розглядала особливості застосування цього виду аутсорсингу у сфері інформаційних технологій. Науковиця підкреслює, що аутсорсинг у системі кадрового забезпечення підприємств ІТ-сфери виступає ефективним інструментом оптимізації управління персоналом. Він

дозволяє компаніям зосередитися на основних бізнес-процесах, знизити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити гнучкість організаційної структури. Реверенда Н. Ю. наголошує, що актуальність застосування кадрового аутсорсингу в ІТ-галузі обумовлена динамічним розвитком технологій, високим рівнем конкуренції та постійною потребою у залученні висококваліфікованих фахівців. За таких умов традиційні підходи до управління персоналом не завжди здатні забезпечити швидке реагування на зміни ринку праці, тоді як аутсорсинг надає можливість оперативно формувати команди спеціалістів під конкретні проєкти, оптимізуючи при цьому фінансові та часові ресурси підприємства [5, с. 245]. Б. Погріщук, В. Щербич, О. Погріщук та Ю. Мельник підкреслюють значення кадрового, інформаційного та технологічного забезпечення управлінських процесів як важливих складових інноваційного розвитку підприємств. Зазначений підхід опосередковано підтверджує актуальність використання аутсорсингових механізмів для залучення необхідних ресурсів і компетенцій у сучасних умовах господарювання [83].

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій кадрова стратегія підприємств ІТ-сфери потребує високого рівня гнучкості, мобільності та здатності до швидкої адаптації. Одним із найефективніших інструментів забезпечення потреб у трудових ресурсах є використання різних форм кадрового аутсорсингу. Залежно від характеру переданих функцій, тривалості співпраці та ступеня залученості персоналу у діяльність компанії-замовника, виокремлюють кілька основних видів кадрового аутсорсингу, що відіграють ключову роль в оптимізації управління людськими ресурсами підприємств ІТ-сфери (рис. 1.2).

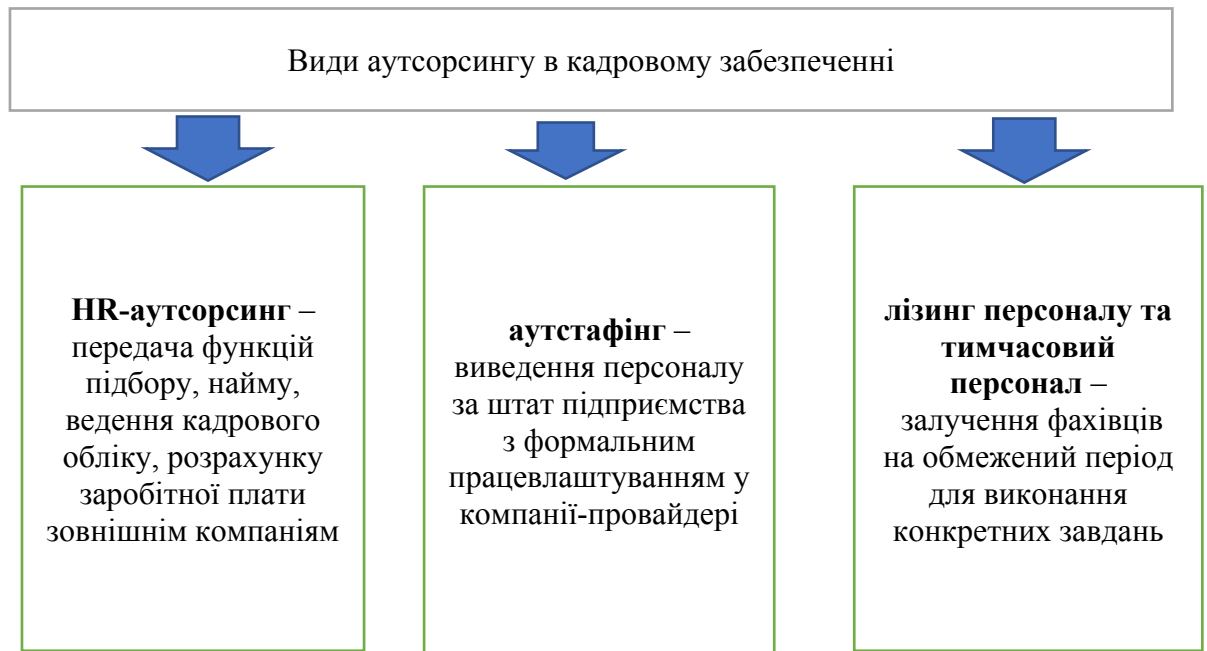


Рисунок 1.2 – Основні види кадрового аутсорсингу в IT-сфері

Джерело: сформовано автором на основі джерела [19, 58, 59]

Поряд із традиційними формами аутсорсингу бізнес-процесів, на українському ринку дедалі активніше розвиваються новітні напрями. Так, О. В. Нищенко відзначає, що особливу увагу заслуговують екологічний аутсорсинг та CRM-аутсорсинг. За її спостереженнями, ці види послуг є відносно новими для вітчизняної практики, однак швидко набувають популярності, оскільки дозволяють підприємствам ефективно вирішувати спеціалізовані завдання без необхідності створення внутрішніх підрозділів [60, с. 134].

Екологічний аутсорсинг передбачає передачу підприємством функцій, пов'язаних із виробничим екологічним контролем, спеціалізованим організаціям. На початковому етапі фахівці-аутсорсери проводять детальне обстеження підприємства, збирають і аналізують необхідну інформацію для подальшої роботи.

У межах екологічного аутсорсингу надаються такі основні послуги:

- розроблення програм та заходів, спрямованих на приведення діяльності підприємства у відповідність до вимог природоохоронного законодавства;
- ведення первинної природоохоронної документації;

- формування планів і програм природоохоронної діяльності;
- підготовка та подання екологічної звітності;
- надання консультацій і допомоги у підготовці документів для проведення оцінки впливу на навколишнє середовище (ОВНС), визначення санітарно-захисних зон (СЗЗ), розрахунку нормативів гранично допустимих викидів (ГДВ) і скидів (ГДС), інвентаризації відходів, зелених насаджень та отримання необхідних екологічних дозволів;
 - представлення інтересів підприємства під час перевірок контролюючими органами з питань екологічної безпеки;
 - організація внутрішнього документообігу у сфері природоохоронної діяльності.

CRM-аутсорсинг передбачає передачу підприємством виконання завдань з управління взаємовідносинами з клієнтами сторонній організації, що спеціалізується на цих послугах. Здебільшого ним користуються філії іноземних компаній. У межах CRM-аутсорсингу можуть надаватися такі послуги: розробка CRM-стратегії, створення та оцінка стандартів якості обслуговування, аналіз і підвищення прибутковості клієнтської бази, впровадження програм лояльності, а також розробка та реалізація заходів щодо підвищення довіри клієнтів [60, с. 134]. Водночас сучасні підходи до аутсорсингу виходять за межі простого делегування окремих функцій. Так, В. І. Мельник, Б. В. Погріщук та А. О. Проць розглядають аутсорсинг як елемент екосистеми партнерств, що сприяє обміну досвідом, впровадженню інноваційних рішень і вдосконаленню бізнес-процесів. Науковці наголошують на важливості інтеграції інформаційних потоків між підприємством та зовнішніми виконавцями, що забезпечує більш ефективну координацію діяльності та підвищення результативності управлінських рішень [84].

Слід відзначити, що в умовах повномасштабного вторгнення в Україну особливої актуальності набуває питання цивільного аутсорсингу у сфері військової логістики, який розглядається як важливий чинник забезпечення національної безпеки. Цьому питанню приділив значну увагу Сапіга Р.І. у своїй

науковій праці, де автор обґрунтовує доцільність залучення зовнішніх надавачів логістичних послуг у межах військових ланцюгів постачання [61, с. 123]. Науковець зазначає, що підхід до використання аутсорсингу суттєво відрізняється залежно від умов функціонування - мирного часу, кризового періоду чи війни. У мирний період головними обмеженнями є фінансові можливості та пропозиція послуг, тоді як у кризових і воєнних умовах спостерігається дефіцит цивільних логістичних потужностей і водночас зростання ролі військових логістичних структур. Відповідно, система військової логістики повинна мати значно більший потенціал порівняно з мирним часом, а її ресурси мають бути адаптовані до роботи в екстремальних умовах із підвищеною інтенсивністю.

У цьому контексті Сапіга Р.І. наголошує на необхідності модифікації та перепроєктування військових логістичних процесів з метою узгодження їх із діяльністю цивільних постачальників послуг. Водночас досвід країн-членів НАТО, зокрема Польщі, свідчить, що залучення цивільних структур у межах системи державних закупівель не завжди забезпечує оперативність і гнучкість у задоволенні потреб військових підрозділів через складність і тривалість процедур. Аналогічні проблеми спостерігаються й у Збройних Силах України, зокрема у сфері побутового забезпечення та харчування військовослужбовців, що підтверджує необхідність подальшого удосконалення механізмів цивільного аутсорсингу у військовій логістиці.

У сучасних умовах розвитку аутсорсингових відносин особливе місце займає військовий аутсорсинг, який став логічним продовженням успішного впровадження цієї концепції у комерційній сфері. Його основна мета полягає в оптимізації національних військових бюджетів шляхом підвищення ефективності використання ресурсів та досягнення економічних, військових, соціальних і політичних ефектів.

Дослідники Н.М. Пантелєєва, М.Е. Хуторна, О.О. Гончаренко, С.А. Калетнік та С.О. Богачов підкреслюють, що реалізація військового аутсорсингу передбачає виконання низки завдань, серед яких: раціональне вивільнення

внутрішніх ресурсів для виконання основних військових функцій, визначення критеріїв і меж передачі послуг на аутсорсинг, формування ефективного інституційного середовища та створення механізмів соціальної адаптації військовослужбовців до мирного життя. Науковці наголошують, що принципи військового аутсорсингу залишаються тотожними загальним принципам аутсорсингової діяльності, незалежно від специфіки військової сфери. Такий підхід забезпечує збалансоване поєднання державних і приватних ресурсів з метою підвищення обороноздатності держави та ефективності управління військовими процесами [62].

Через опрацювання зазначених вище та інших наукових джерел нами була здійснена спроба узагальнити підходи до класифікації видів аутсорсингу. З урахуванням наукових напрацювань вітчизняних і зарубіжних учених, а також сучасних тенденцій розвитку ринку аутсорсингових послуг, нами сформовано узагальнену класифікацію видів аутсорсингу, що охоплює як традиційні, так і новітні форми його прояву (рис. 1.3).

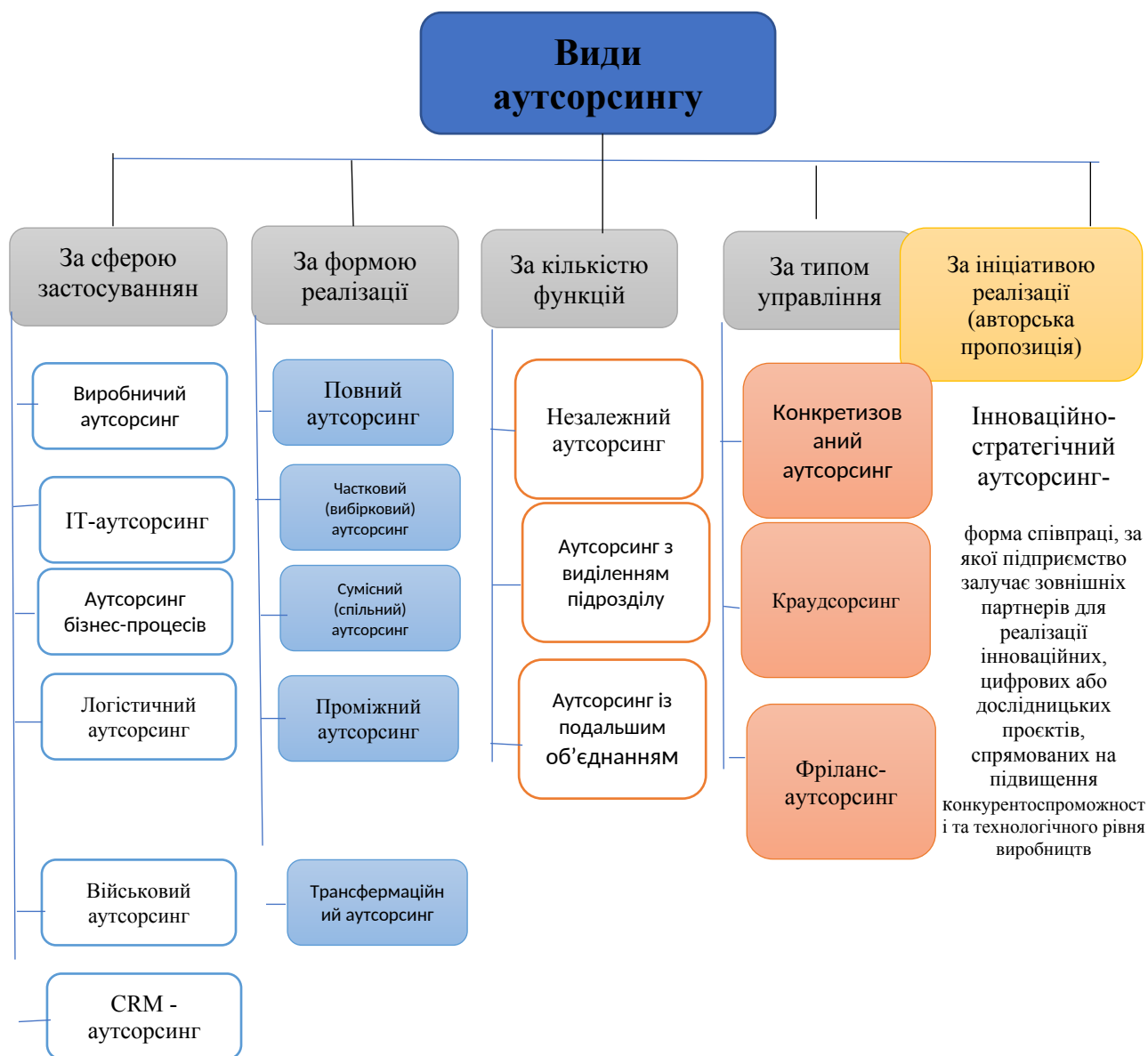


Рисунок 1.3 – Класифікація видів аутсорсингу

Джерело: сформовано автором

Отже, узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що класифікація видів аутсорсингу є багатогранною та динамічною системою, яка постійно розвивається під впливом змін у світовій економіці, технологічному середовищі та соціально-політичних умовах. Сучасні підходи охоплюють як традиційні форми - виробничий, ІТ- та логістичний аутсорсинг, так і новітні напрями, серед яких військовий, CRM- та інноваційно-стратегічний аутсорсинг. Така різноманітність свідчить про універсальність концепції аутсорсингу та її здатність адаптуватися до специфіки будь-якої сфери діяльності. У цьому

контексті доцільним є подальший розгляд методичних аспектів оцінки ринку аутсорсингових послуг, що стане предметом аналізу в наступному підрозділі.

1.3. Методичні аспекти оцінки ринку аутсорсингових послуг

В умовах тривалої економічної нестабільності та воєнного стану в Україні підприємства всіх секторів економіки стикаються з необхідністю пошуку ефективних механізмів адаптації до кризових викликів. Одним із таких інструментів виступає аутсорсинг, який, завдяки своїй гнучкості та економічній доцільності, дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, підвищити ефективність управлінських процесів і зосередитися на ключових видах діяльності. Проте прийняття рішення щодо передачі певних функцій на аутсорсинг потребує глибокого аналітичного підґрунтя, що передбачає проведення оцінки ефективності та потенціалу ринку аутсорсингових послуг.

Саме тому особливої актуальності набуває дослідження методичних аспектів оцінки ринку аутсорсингових послуг, яке дозволяє визначити тенденції його розвитку, рівень конкурентоспроможності суб'єктів ринку, обсяги та структуру попиту і пропозиції, а також ефективність взаємодії між замовниками та виконавцями послуг. Комплексна оцінка ринку є важливою передумовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень, формування стратегій розвитку підприємств і вдосконалення державної політики у сфері підтримки аутсорсингової діяльності.

Проблеми оцінки економічної ефективності аутсорсингу розглядалися в наукових працях широкого кола вітчизняних і зарубіжних дослідників. Значний внесок у розвиток методичних підходів до оцінювання результативності аутсорсингової діяльності зробили такі науковці, як Т.О. Кобелева [63], Г.І. Ляхович [43], О.В. Манойленко [64], П.Г. Перерва, С.М. Назаренко [42], Т.О. Водолажська, Т.Ю. Семенова [65], Ключник А.В. [79] та ін. Науковці акцентують увагу на необхідності комплексного підходу до оцінки ефективності аутсорсингу, який передбачає врахування економічних,

організаційних та стратегічних показників. Використання лише окремих критеріїв, наприклад рівня заробітної плати чи витрат на утримання персоналу, є недостатнім і не відображає повної картини результативності аутсорсингових процесів. Саме тому сучасні дослідження орієнтовані на формування багатофакторних методик оцінювання, що враховують не лише фінансові результати, а й вплив аутсорсингу на конкурентоспроможність, інноваційний потенціал та стійкість розвитку підприємства.

Разом із тим, ретельний аналіз наукових доробків свідчить, що, попри наявність значної кількості праць, присвячених проблематиці оцінки ефективності аутсорсингу, залишаються невирішеними низка важливих питань. Зокрема, дослідники застосовують широкий спектр підходів і методів оцінювання, які потребують подальшого систематизування та узгодження. Відсутність єдиної узагальненої методики ускладнює порівняння результатів досліджень і вибір оптимального інструментарію для практичного використання. Крім того, галузева специфіка застосування аутсорсингових послуг зумовлює необхідність розробки адаптованих моделей оцінки, що враховують стратегічні пріоритети, масштаби діяльності та умови функціонування підприємств у сучасному економічному середовищі.

З метою систематизації наявних науково-методичних підходів до оцінювання ефективності послуг підприємств і господарств, переданих на аутсорсинг, доцільно здійснити їх групування за спільними ознаками та принципами проведення розрахунків (рис. 1.4).

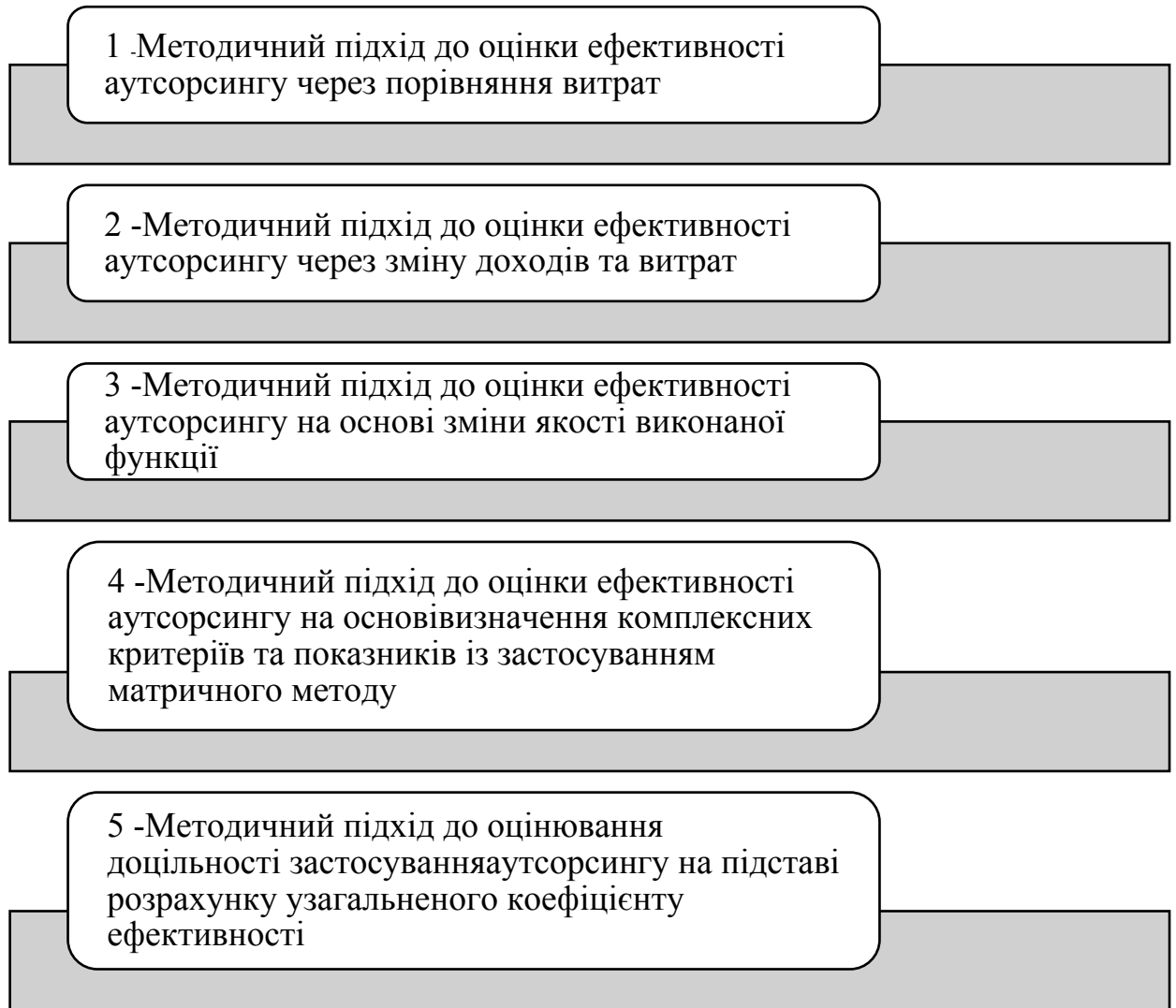


Рисунок 1.4 – Основні підходи до оцінки ефективності аутсорсингу

Джерело: сформовано автором на основі джерела [19, 42, 43, 45]

Найбільш поширеним серед наявних підходів до оцінювання ефективності аутсорсингових послуг є витратний (порівняльний) підхід, який ґрунтується на зіставленні витрат підприємства за умов виконання певних функцій власними силами та за допомогою зовнішнього виконавця. Представники цього підходу - П.Г. Перерва і С.М. Назаренко [42], М. Ведерніков, Н. Базалійська, Л. Волянська-Савчук [19], І.В. Петрик [66], Х.С. Столярук та Д.Ю. Давидова [67] - вважають доцільним визначати ефективність аутсорсингу на основі показника економії або перевитрат ресурсів при різних формах виконання функцій чи видів діяльності. Водночас цей підхід враховує переважно витратну складову, не охоплюючи інших аспектів результативності,

що обмежує можливість прийняття комплексного та обґрунтованого управлінського рішення.

Подальший розвиток та вдосконалення витратного підходу до оцінювання ефективності аутсорсингу знайшли відображення у другому науково-методичному підході, який передбачає врахування не лише рівня витрат, а й величини отриманих доходів за різних форм виконання функцій чи видів діяльності. Основна ідея цього підходу полягає в тому, що результативність аутсорсингу може проявлятися у трьох формах:

- зниженні витрат;
- зростанні доходів;
- одночасному зниженні витрат і підвищенні доходів.

Прихильником цього підходу є Ю. Желінський [68], який зазначає, що для оцінки ефективності аутсорсингу не завжди потрібно використовувати складні економічні методики - достатньо здійснити порівняльний аналіз доходів і витрат підприємства до та після впровадження аутсорсингових процесів. На думку вченого, позитивним результатом аутсорсингу є ситуація, коли різниця між загальними доходами й витратами після його впровадження перевищує аналогічний показник, отриманий до передачі функцій на аутсорсинг.

Загалом цей підхід узгоджується з класичною методологією оцінки результативності на основі співвідношення доходів і витрат та вирізняється простотою практичного застосування. Водночас під час розрахунків виникають труднощі з визначенням показника доходу для окремих сфер діяльності підприємства, що дещо обмежує можливості його використання.

У науковій праці Л.М. Забродської [69] виокремлено третій підхід до оцінювання ефективності впровадження аутсорсингу, який ґрунтується на аналізі змін якості виконання переданих функцій. Основним критерієм ефективності в межах цього підходу є позитивна динаміка якісних показників діяльності, делегованої зовнішньому виконавцю. Такий підхід дає змогу оцінити як переваги, так і недоліки впровадження аутсорсингу на основі

нефінансових індикаторів, наприклад підвищення кваліфікації персоналу, скорочення кількості помилок чи зменшення штрафних санкцій. Однак його головним недоліком залишається складність вимірювання реальних значень якісних показників та визначення серед них ключових, що суттєво ускладнює практичне застосування цього методу.

Четвертий підхід до оцінювання доцільності застосування аутсорсингу, представлений у працях О.І. Микало [16] та Л.В. Костюченко [46], ґрунтується на матричному методі аналізу, який передбачає побудову двовимірної матриці з двома інтегральними критеріями — «можливості» та «загрози», що можуть виникати під час передачі певних функцій або бізнес-процесів на аутсорсинг. Ці критерії формуються на основі чотирьох груп показників - ринкових, управлінських, фінансово-економічних та виробничо-технологічних, визначених у результаті теоретичних і практичних досліджень. Однак більшість із цих показників має якісний характер, що вимагає залучення експертних оцінок високої точності. Попри комплексність, цей підхід має певні недоліки: високу трудомісткість, складність у проведенні розрахунків, часткову неточність критеріїв і значний рівень суб'єктивності, що може впливати на достовірність отриманих результатів.

П'ятий підхід до оцінювання результативності впровадження аутсорсингу, який представлено у працях Г.І. Ляхович [43], Т.В. Семенової та Г.В. Кошевої [45], базується на розрахунку інтегрального (комплексного) коефіцієнта ефективності. Цей показник формується на основі сукупності критеріїв, що відображають економічні, організаційні та якісні аспекти використання аутсорсингу.

Так, Г.І. Ляхович [43] пропонує визначати ефективність бухгалтерського аутсорсингу за трьома ключовими параметрами: своєчасністю, повнотою виконання робіт та економічністю послуг. У свою чергу, Т.В. Семенова і Г.В. Кошева [45] розробили інтегральний показник для оцінки ефективності аутсорсингу транспортних функцій, який включає вісім критеріїв, зокрема рентабельність, ритмічність поставок, продуктивність праці та забезпеченість

ресурсами. Такий підхід вважається одним із найбільш комплексних, оскільки дозволяє врахувати специфіку галузі та отримати узагальнену оцінку результативності аутсорсингових процесів.

Загалом основною перевагою визначення доцільності застосування аутсорсингу відповідно до положень п'ятого науково-методичного підходу є висока точність та об'єктивність отриманих результатів, а також можливість урахування у складі інтегрального показника найважливіших і найбільш впливових критеріїв оцінювання, що відповідають специфіці кожного окремого підприємства. Водночас цей підхід має і певні недоліки. Серед них - потреба у значних обсягах вихідної інформації та необхідність ретельного обґрунтування складових розрахункової формули з урахуванням особливостей сфери, у межах якої впроваджується аутсорсинг.

Отже, проаналізовані методичні підходи мають як переваги, так і недоліки. Наявність великої кількості методів оцінювання ефективності впровадження аутсорсингу ускладнює вибір найбільш оптимального варіанта для практичного використання на підприємствах. Деякі з них доцільно застосовувати лише для оцінки ефективності аутсорсингу у певній сфері чи виді діяльності, тоді як інші є надмірно складними через необхідність визначення показників, фактичні значення яких важко точно оцінити (зокрема рівень ризикованості тощо).

На думку авторів, найбільш раціональним способом визначення ефективності передачі окремих видів діяльності на аутсорсинг є останній науково-методичний підхід, що базується на розрахунку інтегрального показника. Його перевага полягає у можливості комплексного врахування найвагоміших та найвпливовіших показників діяльності конкретного підприємства з урахуванням специфіки його функціонування. Водночас обґрунтування та відбір таких показників залишається актуальним і важливим напрямом подальших наукових досліджень авторів, спрямованих на вдосконалення методичних основ оцінки ефективності аутсорсингу.

На сьогодні існує значна кількість як зарубіжних, так і вітчизняних праць, у яких запропоновано різноманітні моделі, методи та інструменти оцінювання ефективності аутсорсингу. Така різноманітність пояснюється, насамперед, різними підходами до оцінки результативності його впровадження та специфікою окремих видів аутсорсингових послуг, для кожного з яких доцільно застосовувати індивідуальні критерії розрахунку. Загалом, відповідно до логіки системного підходу, сучасні методи оцінювання ефективності аутсорсингової діяльності можна умовно поділити на схематичні та розрахунково-економічні:

- схематичні методи ґрунтуються на використанні матриць, алгоритмів та графічних моделей, які спрямовані на визначення доцільності передачі певних бізнес-процесів або функцій на аутсорсинг;
- розрахунково-економічні методи, своєю чергою, базуються на кількісних показниках ефективності й дозволяють оцінити економічний ефект від використання аутсорсингових послуг.

Детальний опис і застосування матричного підходу для оцінки ефективності використання аутсорсингу представлено в працях таких дослідників, як Г.І. Ляхович [43], О.І. Микало [70], Л.С. Скакун [71] та ін. На думку більшості з них, матричний підхід є зручним і практичним інструментом для прийняття управлінських рішень, оскільки забезпечує структурованість та логічність оцінювання. Перевагою зазначених методів є наявність чітко визначеного алгоритму прийняття рішень, що спрощує процес визначення — «виробляти чи купувати» певну функцію або послугу. Основна ж відмінність між різними матричними моделями полягає у системі критеріїв оцінки бізнес-процесів, які можуть включати стратегічну значимість, витратність, рівень компетенцій та інші фактори, що впливають на ефективність ринку аутсорсингових послуг.

На основі проведеного порівняльного аналізу наукових джерел з досліджуваної тематики було виокремлено низку матричних моделей прийняття рішень щодо впровадження аутсорсингу.

1. Зокрема, серед них варто виділити модель аутсорсингу Price waterhouse Coopers [72], яка ґрунтується на оцінці двох ключових параметрів: рівня конкурентоспроможності операцій (конкурентоспроможні або неконкурентоспроможні) та їх стратегічної значущості (стратегічні або нестратегічні). Комбінація зазначених характеристик у межах матриці дозволяє визначити один із чотирьох можливих управлінських варіантів щодо подальшого використання бізнес-процесу: залишити без змін, провести реорганізацію, поглибити аналіз (переговори) або передати функцію на аутсорсинг (рис. 1.5).

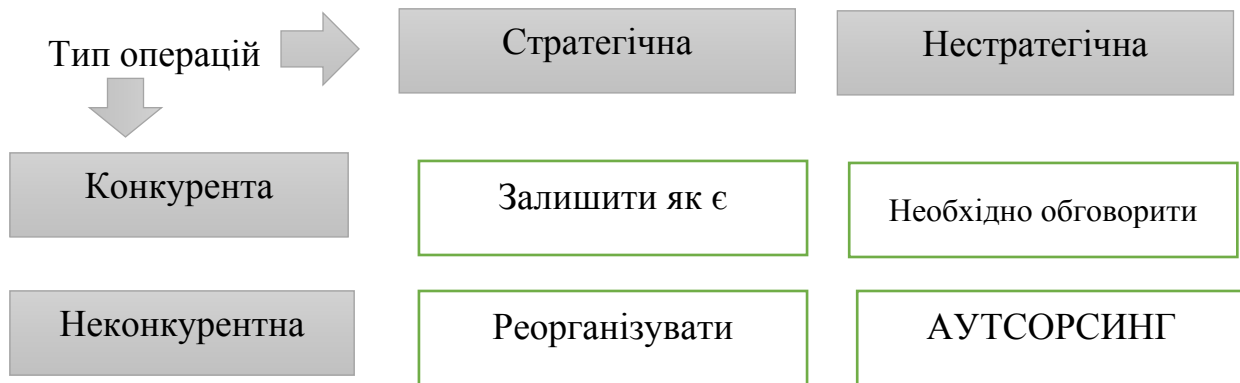


Рисунок 1.5 – Модель Pricewaterhouse Coopers

Джерело: сформовано автором на основі джерела [72]

2. Модель McKinsey ґрунтується на оцінюванні ефективності використання аутсорсингу шляхом порівняння бізнес-процесів за двома ключовими критеріями. На горизонтальній осі відкладається ступінь залучення підрозділу до ланцюга створення цінності для споживача, який визначається експертним шляхом. На вертикальній осі позначається рентабельність непрофільних активів, що характеризує дохідність підрозділу з урахуванням понесених витрат та його внеску у загальний прибуток підприємства [43]. На отриманій координатній площині розміщуються бізнес-одиниці (підрозділи) у вигляді точок, що дозволяє візуально оцінити їхню доцільність щодо передавання на аутсорсинг: підрозділи з низькою рентабельністю і мінімальним внеском у створення цінності є першочерговими кандидатами на передачу зовнішнім виконавцям (табл. 1.8).

Таблиця 1.8. Матриця McKinsey щодо доцільності передавання функцій на аутсорсинг

Рівень залучення підрозділу у створення цінності	Рентабельність (дохідність) підрозділу	Рекомендація щодо прийняття рішення	Характеристика ситуації
Високий	Висока	Залишити всередині підприємства	Підрозділ є стратегічно важливим та фінансово результативним. Передавання на аутсорсинг недоцільне.
Високий	Низька	Реорганізувати або оптимізувати	Підрозділ важливий для створення цінності, але потребує модернізації, зміни технологій або управління.
Низький	Висока	Можливе часткове партнерство / комбінована модель	Підрозділ не є ключовим для стратегічного розвитку, але приносить прибуток — можливі змішані рішення.
Низький	Низька	Передати на аутсорсинг	Підрозділ не створює цінності та не забезпечує прибутковості. Найбільш доцільний кандидат на аутсорсинг.

Джерело: сформовано автором особисто

Таблиця дозволяє визначити оптимальне управлінське рішення на основі співвідношення внеску підрозділу у створення цінності та рівня його фінансової результативності. Підрозділи з низькими показниками обох критеріїв є найбільш придатними до передачі на аутсорсинг, тоді як стратегічно важливі та прибуткові бізнес-одиниці доцільно зберігати всередині підприємства.

3. Модель BCG (Boston Consulting Group) пропонує оцінювати доцільність передавання бізнес-процесів на аутсорсинг на основі комплексного аналізу

п'яти ключових складових. До них належать: стратегічний вплив (чи сприятиме аутсорсинг формуванню конкурентних переваг), фінансовий ефект (можливість скорочення витрат або підвищення прибутковості), бізнес-вплив (очікуване покращення якості послуг та доступ до нових технологій), ризики (ймовірність виникнення операційних, стратегічних, репутаційних або країнових загроз), а також можливість реалізації (доступність відповідних провайдерів, стан ринку аутсорсингу та нормативно-правові обмеження). Такий підхід забезпечує всебічну оцінку доцільності використання аутсорсингу з позицій стратегічних, економічних та організаційних інтересів підприємства (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 Ключові елементи моделі оцінювання доцільності аутсорсингу за BCG

Ключовий елемент	Зміст оцінювання	Питання для аналізу
Стратегічний вплив	Визначення, чи формує аутсорсинг стратегічні та конкурентні переваги підприємства	Чи посилює передача функцій конкурентну позицію підприємства?
Фінансовий вплив	Аналіз можливостей зниження витрат та оптимізації фінансових ресурсів	Які витрати скорочуються та в якому обсязі? Чи є економічний ефект?
Бізнес-вплив	Оцінка покращення якості, доступу до інновацій, технологій та спеціальних компетенцій	Чи покращиться якість процесів і чи з'явиться доступ до нових знань?
Бізнес-ризик	Визначення можливих загроз у процесі передачі функцій зовнішнім підрядникам	Які ризики виникають (операційні, стратегічні, репутаційні, країнові)?
Можливість реалізації	Оцінювання ринкових, правових та організаційних умов для впровадження аутсорсингу	Чи доступні відповідні провайдери? Чи дозволяє законодавство? Чи є стабільність ринку?

Джерело: сформовано автором особисто

4. Модель IBS передбачає використання матричного підходу для прийняття рішення щодо передачі бізнес-функцій на аутсорсинг. В основу цієї моделі закладено два ключові параметри:

- фінансовий – відображає співвідношення вартості виконання послуги власними силами підприємства та вартості аналогічної послуги на ринку (вісь X);

- **якісний** – характеризує рівень якості надання послуги, що оцінюється в бальному еквіваленті (вісь Y).

Поєднання цих параметрів формує чотири можливі варіанти управлінського рішення:

- 1) **аутсорсинг** – передача функції на зовнішнє виконання у разі її низької якості та високої собівартості у підприємства;
- 2) **удосконалення (розвиток)** – покращення внутрішнього виконання функції, якщо вона забезпечує прийнятну якість за конкурентною вартістю;
- 3) **розвиток або аутсорсинг** – ситуація, за якої рішення залежить від стратегічних пріоритетів підприємства;
- 4) **виділення функції в окремий бізнес-напрямок** – якщо послуга виконується якісно і з низькою собівартістю, її можливо комерціалізувати як окрему ринкову позицію (рис. 1.9).

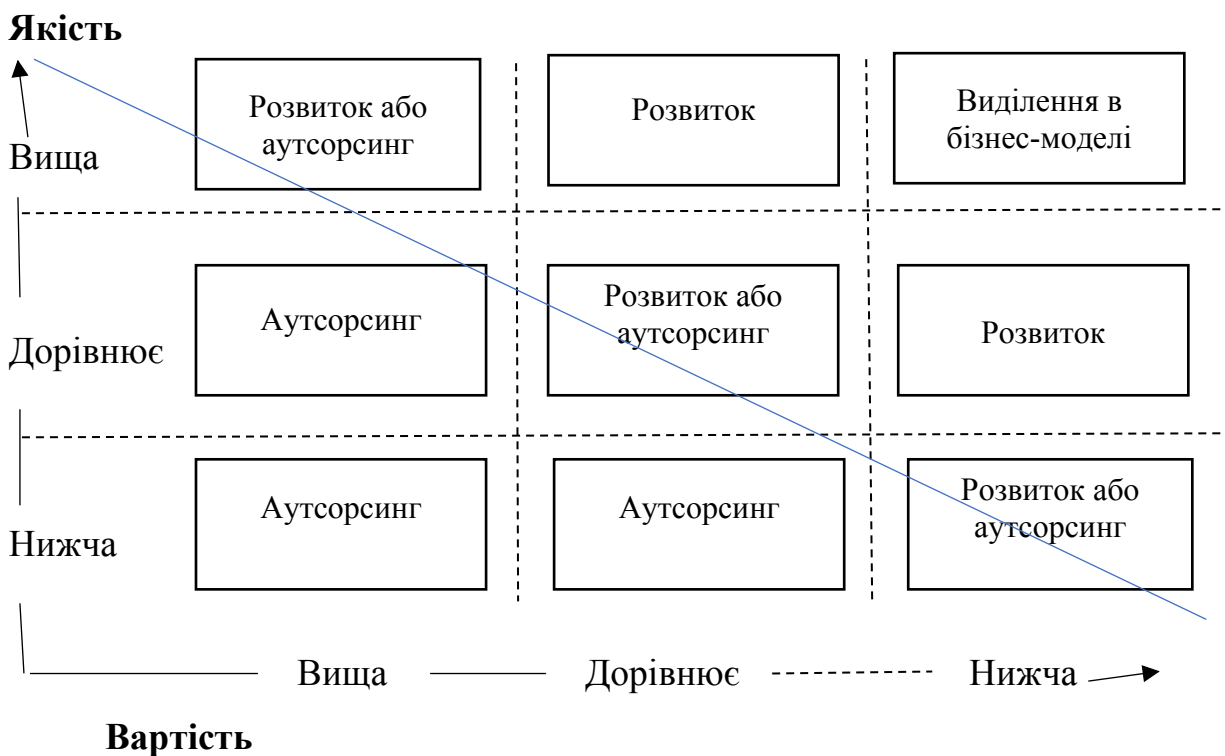


Рисунок 1.9 – Матриця аутсорсингу для допоміжних та непрофільних функцій

Джерело: сформовано автором на основі джерела [43]

Для коректного вибору рішення необхідно зіставити витратні та якісні параметри внутрішнього виконання функції з аналогічними характеристиками послуг, що доступні на ринку. Наприклад, при аналізі бухгалтерських послуг

порівнюють вартість робочої години фахівців, рівень їх кваліфікації, наявність спеціалізованого програмного забезпечення та показники надійності та відповідності вимогам контролюючих органів. Доцільність такого підходу підтверджують дослідження М. В. Дубініної, яка зазначає, що при прийнятті рішення щодо передачі функцій на аутсорсинг необхідно зіставляти не лише витратні показники, а й якісні характеристики внутрішнього та зовнішнього виконання послуг. Зокрема, оцінюванню підлягають вартість робочого часу фахівців, рівень їх кваліфікації, наявність спеціалізованого програмного забезпечення, а також показники надійності та відповідності встановленим вимогам [80].

Таким чином, аутсорсинг рекомендовано, якщо якість внутрішніх послуг низька і при цьому вони коштують дорожче, ніж на ринку. Розвиток має сенс, коли якість висока, а собівартість низька. Розвиток або аутсорсинг – вибір залежить від стратегії компанії. Виділення бізнес-функції в окрему компанію доцільне, якщо вона якісна, затребувана та конкурентоспроможна на ринку.

5. Матриця доцільності аутсорсингу-інсорсингу. У межах цієї моделі рішення щодо передачі або збереження виконання певних бізнес-функцій ґрунтується на оцінюванні двох ключових параметрів. По осі X визначається *індекс доцільності аутсорсингу/інсорсингу*, який є інтегральним показником і поєднує як вартісні, так і якісні характеристики процесу. Склад і перелік критеріїв, що входять до цього індексу, можуть змінюватися залежно від специфіки функції, яка аналізується. По осі Y відкладається *рівень ефективності системи в цілому*, що відображає загальну результативність діяльності підприємства з урахуванням якісних та кількісних параметрів рис. 1.10.

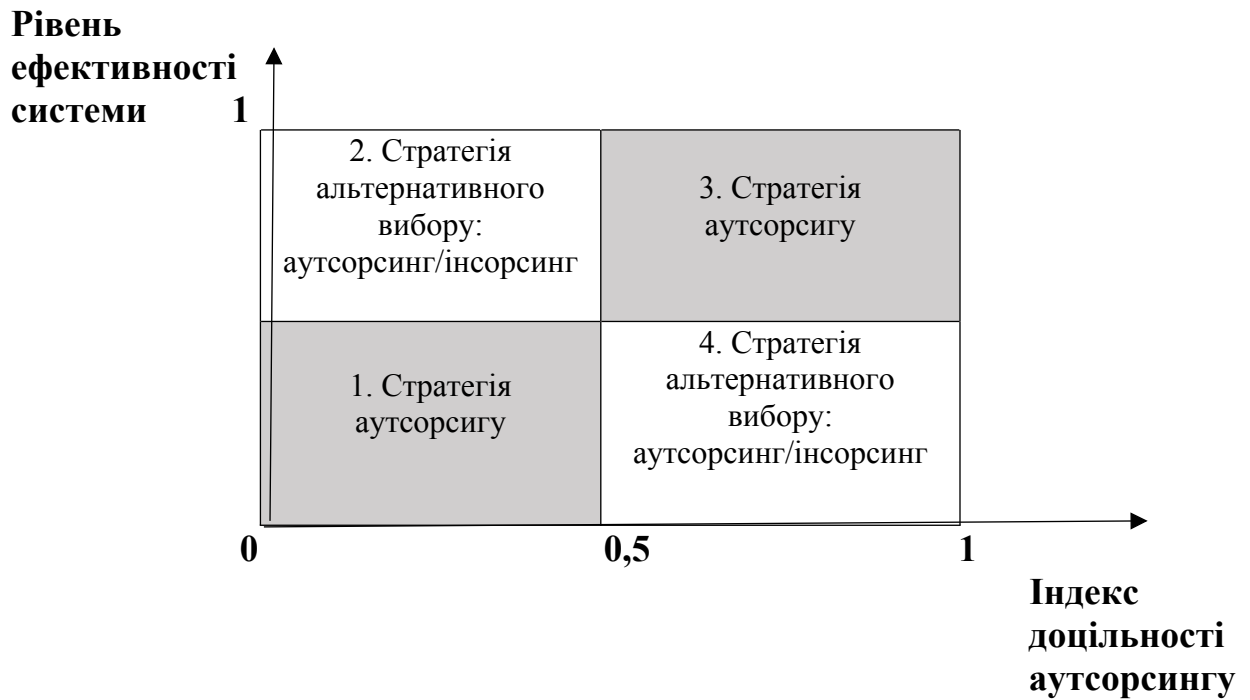


Рисунок 1.10 – Матриця доцільності аутсорсингу-інсорсингу

Джерело: сформовано автором на основі джерела [43]

Матриця містить чотири варіанти управлінських рішень. Якщо значення індексу доцільності внутрішнього виконання функції є низьким, а загальна ефективність системи також залишається недостатньою, передача функції на аутсорсинг розглядається як необхідна умова для підвищення результативності роботи підприємства (поле 1). У випадку, коли ефективність системи загалом є на достатньому рівні, але якість виконання окремих функцій не відповідає заданим вимогам, виникає потреба у порівняльному аналізі двох альтернатив - аутсорсингу та інсорсингу - з метою визначення найбільш раціонального рішення (поле 2). Якщо функції виконуються власними силами підприємства якісно, а рівень ефективності діяльності є високим, доцільним є збереження інсорсингу (поле 3). У ситуації, коли підвищення ефективності системи потребує змін, але індекс доцільності передачі функцій не свідчить про однозначну перевагу, проводиться додатковий аналіз можливості аутсорсингу з урахуванням потенційного впливу на продуктивність і якість (поле 4).

Отже, у двох із чотирьох можливих ситуацій (поля 2 і 4) виникає потреба у більш поглибленому економічному та організаційному аналізі. Це

підкреслює, що рішення про застосування аутсорсингу або інсорсингу має базуватися не лише на показниках витрат, а й на оцінюванні якості, стратегічної важливості та впливу на загальну ефективність системи.

В науковій спільноті існує думка, що оцінювання ефективності аутсорсингової діяльності охоплює два ключові напрями: оцінку результативності застосування аутсорсингу для компанії-замовника та визначення ефективності функціонування самого аутсорсингового підприємства. Так, на думку В. О. Дідух, у межах дослідження, присвяченого проблематиці аутсорсингу, доцільно застосовувати систему показників, що дозволяє комплексно оцінити ефективність використання аутсорсингових послуг на підприємстві. Запропонована ним система включає економічні, організаційні та якісні індикатори, які дають змогу всебічно охарактеризувати результати співпраці між замовником і виконавцем аутсорсингових послуг рис. 1.11 [73].

Таким чином, підприємство, слідкуючи за покращенням якісних та кількісних показників діяльності, приймає рішення щодо ефективності використаних послуг аутсорсингу та доцільності їх використання у майбутньому.

Оцінювання результативності діяльності аутсорсингового підприємства може здійснюватися за тими ж підходами, що й аналіз ефективності будь-якого суб'єкта господарювання. У цьому випадку застосовуються загальноприйняті методи економічного аналізу, серед яких найбільш поширеними є *методи фінансового аналізу*.



Рисунок 1.11– Система показників оцінювання ефективності аутсорсингу

Джерело: сформовано автором на основі джерела [73]

Одним із найпростіших і найбільш доступних інструментів є аналіз фінансової звітності підприємства. Крім того, важливим напрямом оцінювання є аналіз показників рентабельності, що дозволяє визначити рівень ефективності використання ресурсів та отримання прибутку. Зокрема, для характеристики загальної ефективності виробничо-господарської діяльності використовується показник загальної рентабельності виробництва, який обчислюється за формулою (1.1).

$$P_{\text{в.заг.}} = \frac{P_{\text{реал}}}{S_{\text{сер}} + S_{\text{ноз}}} * 100\%, \quad (1.1)$$

де $S_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів;

$S_{\text{ноз}}$ – середньорічна вартість нормованих оборотних засобів;

$P_{\text{реал}}$ – прибуток від реалізації продукції до виплати відсотків і податків.

Рентабельність продукції обчислюють як відношення прибутку від реалізації до виплати процентів і податків до суми витрат на реалізовану продукцію (1.2):

$$P_{\text{п}} = \frac{P_{\text{реал}}}{C_{\text{реал}}} * 100\%, \quad (1.2)$$

де $P_{\text{реал}}$ – прибуток від реалізації продукції до виплати відсотків і податків;

$C_{\text{реал}}$ – собівартість реалізованої продукції.

Показник рентабельності продукції відображає обсяг прибутку, отриманого підприємством з кожної гривні витрат на виробництво та реалізацію продукції. Він може визначатися як у цілому по підприємству, так і за окремими підрозділами чи видами продукції.

Рентабельність операційної діяльності характеризує окупність витрат, пов'язаних із здійсненням основної діяльності підприємства.

Рентабельність продажів (обороту) відображає ефективність виробничої та комерційної діяльності, показуючи частку прибутку у виручці від реалізації.

Рентабельність (дохідність) сукупного капіталу демонструє прибутковість ресурсів, вкладених у загальні активи підприємства.

До методів фінансового аналізу також належить коефіцієнтний метод, який передбачає розрахунок системи аналітичних коефіцієнтів (табл. 1.10). Ці коефіцієнти дозволяють комплексно оцінити різні аспекти господарської діяльності підприємства, враховуючи вплив як внутрішніх факторів розвитку, так і зовнішніх умов його функціонування.

Таблиця 1.10 Коефіцієнти оцінювання фінансової стійкості та ефективності підприємства

Напрямок	Коефіцієнти
Ліквідність	Коефіцієнт абсолютної ліквідності Коефіцієнт загальної ліквідності Коефіцієнт критичної ліквідності
Рентабельність	Коефіцієнт рентабельності активів Коефіцієнт рентабельності реалізації Коефіцієнт власного капіталу
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії Коефіцієнт фінансового ризику Коефіцієнт концентрації позикового капіталу
Ділова активність	Коефіцієнт оборотності активів Коефіцієнт оборотності власного капіталу Коефіцієнт оборотності основних засобів

Джерело: сформовано автором на основі джерела [74]

Основними недоліками коефіцієнтного методу оцінювання ефективності діяльності підприємства є його висока трудомісткість, оскільки формування, обробка та інтерпретація результатів потребують значних часових і аналітичних ресурсів. Крім того, для більшості коефіцієнтів відсутні чітко визначені нормативні значення, що ускладнює формування об'єктивних висновків щодо фінансового стану підприємства. Також складність викликає інтерпретація динаміки зміни показників, адже їх значення можуть коливатися під впливом різноманітних зовнішніх та внутрішніх чинників, що змінюються з часом. Тому застосування цього методу доцільне лише за наявності можливостей для глибокого аналізу та коректного трактування отриманих результатів.

Альтернативою можуть виступати *економетричні методи оцінювання*, які поділяються на параметричні та непараметричні.

До параметричних методів належать: метод найменших квадратів, скоригований метод найменших квадратів, стохастичний граничний аналіз, метод без специфікації розподілу та метод густого кордону.

Непараметричні методи базуються на математичному програмуванні та включають аналіз середовища функціонування (DEA), метод вільного

розміщення оболонки (FDH) та індексні методи продуктивності. Ці підходи дозволяють комплексно оцінювати ефективність використання ресурсів і результативність діяльності підприємства, забезпечуючи більш глибоке та всебічне порівняння показників у межах подібних об'єктів або періодів.

Метод кореляційно-регресійного аналізу належить до економіко-математичних методів і використовується для визначення щільності та напрямку зв'язку між показниками, коли форма їх залежності наперед невідома. Такий зв'язок є імовірнісним (стохастичним) і може проявлятися як між двома показниками (парна кореляція), так і між кількома (множинна кореляція). Побудова моделі включає кілька етапів: попередній аналіз, збирання та обробку даних, формування рівняння регресії та оцінку отриманої моделі. Результатом застосування методу є економіко-математична модель, що описує вплив факторів на результативний показник. Залежно від характеру зміни показників модель може бути лінійною чи нелінійною, прямою або оберненою, одно- чи багатофакторною. Метод дозволяє виявити ключові чинники впливу та оцінити їх силу, однак потребує репрезентативності даних і правильного вибору форми рівняння [75].

Проведений аналіз науково-методичних підходів засвідчив, що на сьогодні відсутній єдиний загальноприйнятий підхід до оцінювання ефективності аутсорсингу. Існуючі методики зосереджуються на окремих аспектах: витратному, доходному, якісному, інтегральному або матричному підходах. Кожен із них має як переваги, так і недоліки, що ускладнює їх універсальне застосування в діяльності підприємств із різних галузей. Зокрема, витратний підхід є простим, але не враховує стратегічних вигод; доходний – стикається з труднощами точного визначення доданої вартості; якісний – ускладнений суб'єктивністю оцінок; матричні моделі потребують високої аналітичної компетентності; інтегральні – значно змінюються залежно від набору показників та сфери діяльності.

У зв'язку з цим доцільним є формування комплексного підходу до оцінювання ефективності аутсорсингу, який поєднує кількісні та якісні показники.

Запропонований підхід може ґрунтуватися на обчисленні комплексного індексу ефективності аутсорсингу (КІЕА), який включатиме три групи показників:

1. Фінансові (F) – економія витрат, зміна прибутковості, рентабельність операцій;
2. Операційні (O) – швидкість виконання функцій, стабільність процесів, рівень сервісу;
3. Стратегічні (S) – вплив на конкурентоспроможність, інноваційність, адаптивність підприємства.

Формально КІЕА можна подати як інтегральний показник:

$$\text{КІЕА} = w_1 F + w_2 O + w_3 S,$$

де w_1 , w_2 , w_3 – вагові коефіцієнти, визначені експертно залежно від стратегічних цілей підприємства.

Такий підхід забезпечує:

- урахування як економічних, так і нефінансових ефектів;
- можливість адаптації під різні галузі;
- об'єктивізацію прийняття управлінських рішень.

Отже, методичні аспекти оцінки ефективності аутсорсингових послуг потребують комплексного й гнучкого інструментарію, здатного забезпечити порівнянність результатів та врахування галузевої специфіки. Запропонований інтегральний підхід може бути основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо доцільності використання аутсорсингу на підприємстві.

Переходячи до подальшого дослідження, у наступному розділі буде проаналізовано реальний стан розвитку аутсорсингових послуг в Україні, зокрема: тенденції ринку, чинники впливу та основні ризики, що формують умови його функціонування.

Висновки до розділу 1

1. У результаті компаративного аналізу наукових підходів до визначення дефініції «аутсорсинг» встановлено, що у сучасній економічній літературі відсутнє єдине трактування цього поняття. Аутсорсинг розглядається як інструмент зниження витрат, форма договірної взаємодії, спосіб оптимізації бізнес-процесів, управлінська технологія, елемент стратегічного партнерства та механізм підвищення конкурентоспроможності підприємств. Узагальнення існуючих підходів дозволило довести, що сучасний аутсорсинг виходить за межі суто операційного інструменту й набуває ознак стратегічного управлінського механізму, спрямованого на концентрацію підприємства на ключових компетенціях, підвищення ефективності використання ресурсів, гнучкість організаційної структури та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

2. Дістало подальшого розвитку трактування поняття «аутсорсинг», яке запропоновано розглядати як системно організований процес передачі підприємством частини своїх допоміжних або спеціалізованих функцій зовнішнім суб'єктам на договірних засадах з метою підвищення ефективності використання ресурсів, концентрації на ключових компетенціях та досягнення стратегічних цілей розвитку. Такий підхід інтегрує функціональний, коопераційний та управлінський аспекти досліджуваного явища і дозволяє розглядати аутсорсинг не лише як форму делегування окремих робіт, а як важливий інструмент трансформації бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації, глобалізації, посилення конкуренції та зростання ризиків.

3. Обґрунтовано, що ринок аутсорсингових послуг доцільно визначати як складну відкриту соціально-економічну систему, функціонування якої залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. Такий підхід дозволив розширити межі дослідження ринку аутсорсингу та обґрунтувати необхідність його оцінювання не лише на рівні окремого підприємства, а й на мезо- та макрорівнях, тобто на рівні галузей, регіонів і національної економіки. Доведено, що розвиток ринку аутсорсингових послуг залежить від

інституційного середовища, рівня цифровізації, якості людського капіталу, стану підприємницької активності, інвестиційної привабливості, безпекових умов і здатності економіки адаптуватися до кризових викликів, зокрема до умов воєнного стану.

4. У межах дослідження класифікації видів аутсорсингових послуг встановлено, що наявні класифікаційні підходи не повною мірою відображають сучасне ускладнення аутсорсингових відносин, розвиток мережових структур, платформних бізнес-моделей та багаторівневих форм взаємодії між підприємствами-замовниками й аутсорсерами. У зв'язку з цим визначено класифікаційні критерії аутсорсингу, що ґрунтуються на виокремленні нових ознак: за кількістю учасників у ланцюгу надання послуг та за ступенем афілійованості між аутсорсером і підприємством-замовником. За першою ознакою запропоновано виокремлювати прямий та опосередкований аутсорсинг, а за другою — незалежний, структурно-інтегрований і трансформаційно-інтеграційний аутсорсинг.

5. Запропонований підхід до класифікації аутсорсингу дозволяє більш повно систематизувати сучасні форми аутсорсингових відносин з урахуванням трансформації організаційно-економічних взаємозв'язків, поширення цифрових платформ, інтеграції підприємств у мережові структури та ускладнення ланцюгів створення вартості. Виокремлення прямого й опосередкованого аутсорсингу дає змогу враховувати кількість учасників у процесі надання послуг, наявність посередників, платформ або інтеграторів. Розмежування незалежного, структурно-інтегрованого та трансформаційно-інтеграційного аутсорсингу дозволяє оцінювати глибину зв'язків між замовником і виконавцем, ступінь організаційної залежності, характер кооперації та перспективи довгострокового партнерства.

6. У процесі дослідження методичних аспектів оцінки ринку аутсорсингових послуг доведено, що традиційні підходи, які зосереджуються переважно на економії витрат або фінансовому ефекті, є недостатніми для повного відображення результативності аутсорсингу. Сучасний ринок

аутсорсингових послуг має багатовимірний характер, тому його оцінювання повинно враховувати не лише економічні, а й операційні, стратегічні, інноваційні, організаційні та ризикові параметри. У зв'язку з цим удосконалено науково-методичний інструментарій оцінки ринку аутсорсингових послуг шляхом обґрунтування доцільності використання інтегрального показника — комплексного індексу ефективності аутсорсингу.

7. Комплексний індекс ефективності аутсорсингу запропоновано розглядати як інтегральний інструмент оцінювання, який дозволяє поєднати фінансові, операційні та стратегічні параметри функціонування ринку. До фінансових параметрів належать економія витрат, рівень прибутковості, рентабельність і фінансова результативність. До операційних — швидкість виконання процесів, якість послуг, стабільність і безперервність операційної діяльності. До стратегічних — вплив аутсорсингу на конкурентоспроможність, інноваційність, адаптивність, гнучкість управління та здатність підприємства до довгострокового розвитку. Такий підхід забезпечує більш комплексне розуміння ефективності аутсорсингу та дозволяє уникнути одновимірного оцінювання лише через призму скорочення витрат.

8. Удосконалено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності суб'єктів ринку аутсорсингових послуг шляхом поєднання матричних моделей стратегічного аналізу та економіко-математичних методів. Зокрема, обґрунтовано доцільність використання матричних моделей PricewaterhouseCoopers, McKinsey, BCG, IBS у поєднанні з кореляційно-регресійним аналізом, коефіцієнтним аналізом і DEA. Такий підхід дозволяє підвищити об'єктивність прийняття управлінських рішень щодо доцільності передачі функцій на аутсорсинг, оцінити потенціал аутсорсера, визначити рівень ефективності використання ресурсів та врахувати як кількісні, так і якісні характеристики ринку.

9. Дістала подальшого розвитку система оцінювання ринку аутсорсингових послуг, яка базується на принципах системності, комплексності, адаптивності та порівнянності. Принцип системності дозволяє

розглядати ринок аутсорсингу як сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, процесів, ресурсів і результатів. Принцип комплексності забезпечує врахування економічних, організаційних, технологічних, інституційних і стратегічних параметрів. Принцип адаптивності дає змогу оцінювати ринок з урахуванням змін зовнішнього середовища, цифровізації, кризових умов і воєнного стану. Принцип порівнянності забезпечує можливість зіставлення результатів між різними підприємствами, галузями, регіонами та часовими періодами.

10. Обґрунтовано, що запропонована система оцінювання ринку аутсорсингових послуг може бути використана для моніторингу тенденцій його розвитку, виявлення диспропорцій між попитом і пропозицією, визначення рівня ризиків і бар'єрів, оцінювання ефективності функціонування ринкових механізмів та формування управлінських рішень щодо подальшого розвитку аутсорсингу. Такий підхід має важливе значення в умовах нестабільності, оскільки дозволяє не лише оцінити поточний стан ринку, а й визначити його потенціал до модернізації, цифрової трансформації, інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості та забезпечення стійкості економіки.

11. Теоретико-методичні положення, розкриті у першому розділі, створюють наукове підґрунтя для подальшого аналізу розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні. Уточнення сутності аутсорсингу, поглиблення класифікації його видів, удосконалення методичного інструментарію оцінювання та обґрунтування багаторівневого підходу до аналізу ринку дозволяють перейти від загального опису аутсорсингу до системного дослідження його стану, факторів розвитку, ризиків, бар'єрів і стратегічних перспектив. Саме ці положення є основою для проведення аналітичної оцінки ринку аутсорсингових послуг в Україні в наступному розділі дисертаційної роботи.

Основні результати дослідження за даним розділом опубліковано у працях [1, 2; 7;8;9;11, 13,14,16,17,18]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1. Загальна характеристика розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкурентного тиску національні економіки стикаються з необхідністю пошуку нових організаційно-економічних форм підвищення ефективності функціонування підприємств. Одним із таких інструментів є аутсорсинг, який розглядається як стратегічний механізм оптимізації бізнес-процесів, раціоналізації використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Розвиток аутсорсингових послуг набув особливого значення в умовах цифровізації економіки, трансформації ринкових моделей та поширення мережових форм організації бізнесу. Передача окремих функцій або процесів зовнішнім виконавцям дозволяє підприємствам зосередитися на ключових видах діяльності, підвищити гнучкість управління та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Водночас аутсорсинг стає важливим чинником структурних змін на ринку послуг, формуючи нові сегменти економічної активності.

Для системного осмислення динаміки розвитку аутсорсингових послуг доцільним є застосування еволюційного підходу, який дає змогу простежити трансформацію моделей аутсорсингу в Україні під впливом економічних, технологічних та інституційних змін. Ринок аутсорсингових послуг в Україні формувався в контексті глобалізаційних процесів, інтеграції у світові ланцюги створення вартості та поступового переходу від цінової конкурентоспроможності до моделі, орієнтованої на знання, інновації та людський капітал.

З урахуванням ключових етапів соціально-економічного розвитку країни, зовнішніх шоків (пандемія COVID-19, повномасштабна війна) та прискорення

цифрової трансформації, еволюцію ринку аутсорсингу України доцільно подати у вигляді послідовних етапів, кожен з яких характеризується специфічними драйверами розвитку, домінуючими видами аутсорсингових послуг та особливостями організації взаємодії з міжнародними замовниками. Узагальнена характеристика цих етапів наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Етапи розвитку ринку аутсорсингових послуг України

Період	Етап розвитку	Ключові характеристики моделі аутсорсингу	Основні драйвери розвитку	Домінуючі види аутсорсингу
1995–2005 рр.	Формування офшорного ІТ-аутсорсингу	Вихід українських компаній на міжнародний ринок; конкурентна ціна праці; проєктна модель співпраці	Низька вартість робочої сили, сильна інженерна школа	Програмування, тестування ПЗ, технічна підтримка
2006–2013 рр.	Інституціоналізація аутсорсингу	Зростання масштабів компаній; перехід до довгострокових контрактів; підвищення якості сервісу	Глобальний попит на ІТ-послуги, інтеграція у світові ринки	ІТО, ВРО, системна інтеграція
2014–2019 рр.	Кластерна та екосистемна модель	Формування регіональних ІТ-кластерів; зростання стартап-екосистем	Децентралізація, розвиток міст, концентрація талантів	R&D-центри, стартап-аутсорсинг, fintech
2020–2021 рр.	Цифрова мобільність та віддалений аутсорсинг	Масовий перехід до дистанційної роботи; географічна деконцентрація команд	Пандемія COVID-19, цифрові платформи	Хмарні сервіси, DevOps, кібербезпека
2022–2024 рр.	Аутсорсинг воєнної стійкості	Збереження контрактів в умовах війни; релокація бізнесу; висока адаптивність	Воєнні ризики, міжнародна підтримка, репутаційна довіра	ІТ-аутсорсинг, GovTech, MilTech, Data services
з 2025 р.	Модель цифрового резонансу України	Орієнтація на високу додану вартість; інтеграція в європейські ланцюги створення цінності	Цифрові навички, AI, інновації, євроінтеграція	AI-аутсорсинг, GovTech, GreenTech

Джерело: дослідження автора

Наведена в таблиці 2.1 еволюція розвитку ринку аутсорсингу України свідчить про його поступову трансформацію від початкової моделі офшорного ІТ-аутсорсингу, заснованої переважно на використанні цінових переваг робочої

сили, до сучасної моделі, орієнтованої на створення високої доданої вартості та інтеграцію в європейський і глобальний цифровий простір. Кожний етап розвитку ринку відображає зміну пріоритетів: від виконання стандартних операцій – до надання складних, інтелектуально насичених сервісів.

Перш ніж переходити до безпосереднього аналізу ринку аутсорсингових послуг, доцільно розглянути загальні тенденції розвитку зовнішньої торгівлі послугами України, зокрема динаміку експорту та імпорту послуг у цілому. Такий підхід дозволяє сформулювати макроекономічний контекст функціонування аутсорсингового сектору та оцінити його роль у структурі національного ринку послуг і зовнішньоекономічних зв'язків країни.

Аналіз сукупних обсягів експорту та імпорту послуг є методологічно важливим, оскільки аутсорсингові послуги не існують ізольовано, а формуються й розвиваються під впливом загальних процесів інтернаціоналізації економіки, структурних змін у сфері послуг, кон'юнктури світових ринків, а також внутрішніх соціально-економічних і інституційних трансформацій. Саме тому динаміка зовнішньої торгівлі послугами відображає базові умови, у межах яких відбувається становлення та еволюція аутсорсингу.

Крім того, порівняння експортних та імпортних потоків дає змогу оцінити рівень експортної орієнтації сфери послуг, ступінь її інтегрованості у міжнародні виробничі та сервісні ланцюги, а також виявити потенціал України як постачальника конкурентоспроможних послуг на зовнішні ринки. Це є принципово важливим для подальшої ідентифікації аутсорсингових послуг як одного з драйверів зростання експорту з високою доданою вартістю.

У цьому контексті на рисунку 2.1 представлено динаміку експорту та імпорту послуг України у 2015–2024 роках, що дозволяє окреслити загальні тенденції розвитку ринку послуг та створює аналітичну основу для подальшого дослідження структурних і якісних змін аутсорсингового сегмента.

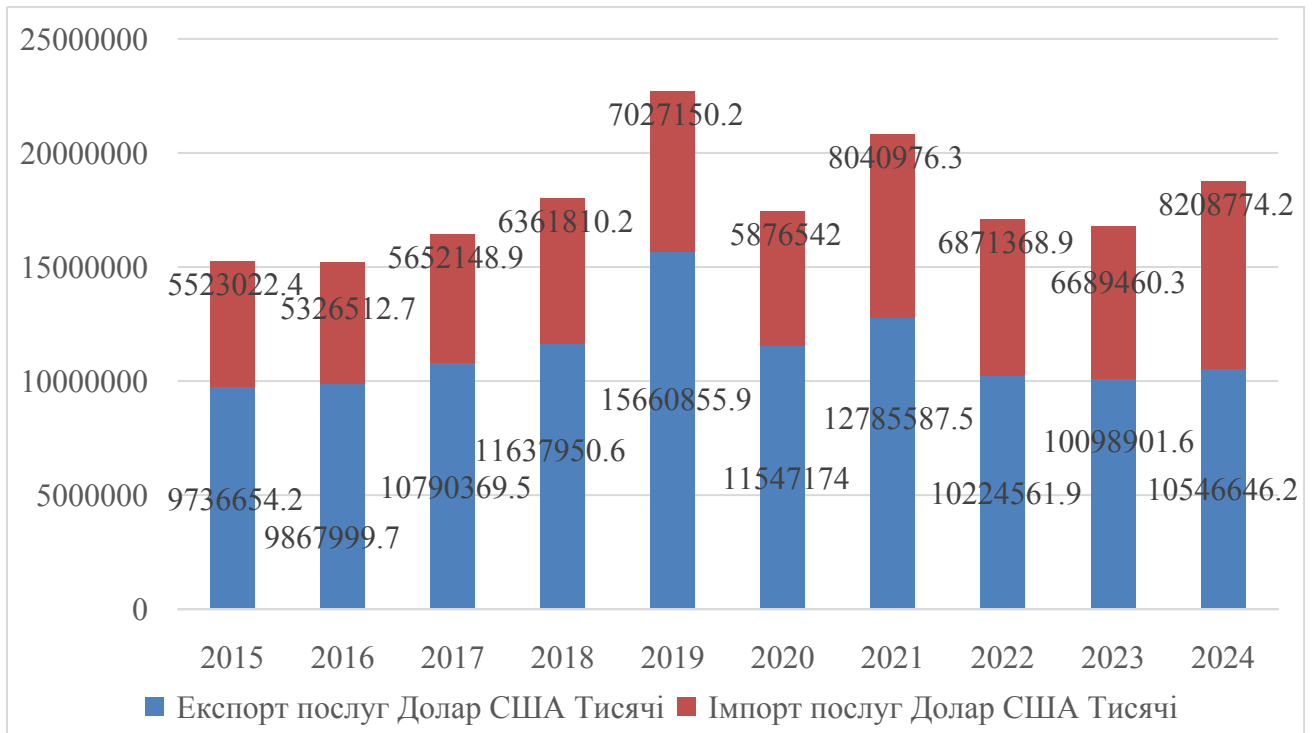


Рисунок 2.1 – Динаміка експорту та імпорту послуг України у 2015–2024 рр., млрд дол. США

Джерело: складено автором за даними [21]

Аналіз динаміки експорту та імпорту послуг України у 2015-2024 роках свідчить про хвилеподібний характер розвитку зовнішньої торгівлі послугами, зумовлений як внутрішніми структурними трансформаціями економіки, так і зовнішніми шоками. До 2019 року спостерігалось стале зростання обсягів експорту послуг, що відображало поступову інтеграцію України у світові ринки та розширення присутності в міжнародних сервісних ланцюгах створення вартості.

Період 2020–2022 років характеризувався різким скороченням зовнішньоторговельних операцій у сфері послуг, що було наслідком пандемічних обмежень, а згодом – повномасштабної військової агресії, яка суттєво вплинула на транспортні, туристичні та низку традиційних сервісних напрямів. Водночас навіть за умов кризових потрясінь експорт послуг зберіг відносну стійкість порівняно з імпортом, що свідчить про наявність секторів із підвищеною адаптивністю до зовнішніх викликів.

Починаючи з 2023-2024 років, простежується поступове відновлення експортної активності у сфері послуг, що вказує на структурну перебудову

ринку та посилення ролі нематеріальних, знаннєсємних видів діяльності. У цьому контексті зростає значення окремих сегментів експорту, зокрема послуг, орієнтованих на дистанційне надання, високий рівень цифровізації та інтеграцію у глобальні ланцюги доданої вартості.

Отже, виявлені тенденції підтверджують доцільність подальшого структурного аналізу експорту послуг України за укрупненими видами (табл.2.2), що дозволяє ідентифікувати ті сегменти, які формують основу сучасного аутсорсингового ринку та визначають його роль у забезпеченні стійкого економічного розвитку.

Таблиця 2.2 Структура експорту послуг України за укрупненими видами, 2015-2024 рр., млрд дол. США

Вид послуг	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Послуги у сфері телекомунікацій, комп'ютерні та інформаційні (ІКТ)	1,59	1,64	1,76	2,11	2,58	3,05	4,03	4,18	3,86	3,79
Транспортні послуги (усього)	5,26	5,30	5,86	5,85	9,11	4,99	4,66	3,22	3,51	3,84
Послуги з переробки матеріальних ресурсів	1,08	1,13	1,42	1,70	1,64	1,35	1,54	1,04	0,82	0,81
Ділові, професійні, наукові та технічні послуги	0,82	0,79	0,92	1,06	1,28	1,26	1,50	1,16	1,15	1,25
Фінансові та страхові послуги	0,24	0,14	0,19	0,20	0,24	0,22	0,30	0,26	0,35	0,37
Роялті та послуги, пов'язані з інтелектуальною власністю	0,05	0,03	0,03	0,04	0,06	0,09	0,06	0,04	0,05	0,06
Будівельні послуги	0,29	0,39	0,10	0,15	0,13	0,08	0,06	0,06	0,10	0,09
Послуги, пов'язані з подорожами	0,20	0,21	0,24	0,30	0,33	0,26	0,34	0,16	0,12	0,13
Культурні, рекреаційні, особисті та державні послуги	0,04	0,03	0,04	0,04	0,05	0,07	0,10	0,05	0,07	0,06
Усього експорт послуг	9,74	9,87	10,79	11,64	15,66	11,55	12,79	10,22	10,10	10,55

Джерело: узагальнено автором на основі даних [21]

Аналіз структури експорту послуг України за укрупненими видами у 2015–2024 роках свідчить про поступову зміну галузевих пріоритетів та посилення ролі знаннєсємних і інтелектуально орієнтованих сервісів у

формуванні експортного потенціалу країни. Незважаючи на загальну нестабільність динаміки експорту послуг у кризові періоди, структура експорту демонструє ознаки довгострокової трансформації, що має принципове значення для розвитку аутсорсингового ринку.

Найбільш динамічним і стійким сегментом упродовж усього досліджуваного періоду залишаються послуги у сфері телекомунікацій, комп'ютерні та інформаційні послуги (ІКТ), обсяги експорту яких зросли з 1,59 млрд дол. США у 2015 році до 3,79 млрд дол. США у 2024 році. Це підтверджує їхню роль як базового ядра сучасного аутсорсингу, що характеризується високою доданою вартістю, експортною орієнтацією та відносною незалежністю від фізичної інфраструктури.

Водночас транспортні послуги, які традиційно займали домінуючу позицію в структурі експорту послуг, зазнали суттєвого скорочення після 2019 року, що зумовлено як пандемічними обмеженнями, так і наслідками воєнних дій. Зменшення їхньої частки у структурі експорту послуг свідчить про поступове ослаблення ролі інфраструктурно залежних сервісів і одночасне зміщення акценту на дистанційні та цифрові формати надання послуг.

Позитивну динаміку, попри коливання загальних обсягів експорту, демонструють також ділові, професійні, наукові та технічні послуги, а також фінансові й страхові послуги, які у сукупності формують інституційне підґрунтя розвитку не-ІТ аутсорсингу (консалтингового, фінансового, інженерного, науково-технічного). Їх зростаюча частка у структурі експорту підтверджує поступовий перехід від вузької моделі ІТ-аутсорсингу до ширшої екосистеми сервісного аутсорсингу.

Отже, результати структурного аналізу експорту послуг України свідчать, що саме ІКТ-послуги, ділові та професійні сервіси, а також окремі фінансові й інтелектуальні послуги формують основу сучасного аутсорсингового сегмента. Водночас ІКТ-напрямок є найбільш масштабним і динамічним у цій групі та виступає «ядром» експортно орієнтованого аутсорсингу, оскільки поєднує високу технологічність, значну частку доданої вартості та чутливість до

глобальної кон'юнктури. Саме тому подальший аналіз зосереджується на ІКТ-послугах як репрезентативному індикаторі розвитку аутсорсингового ринку та його зовнішньоекономічної результативності.

В таблиці 2.3 представлено динаміку експорту та імпорту ІКТ-послуг України у 2017–2024 роках у розрізі телекомунікаційних, комп'ютерних та інформаційних послуг, що відповідає класифікації КВЕД та міжнародній практиці статистичного обліку.

Таблиця 2.3 Динаміка експорту та імпорту ІКТ-послуг України у 2017-2024 рр., млрд дол. США

Показник	Вид послуг	Роки							
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Експорт послуг	Телекомунікаційні	0,191	0,158	0,111	0,094	0,102	0,125	0,102	0,074
	Комп'ютерні	1,312	1,633	2,045	2,345	3,162	3,156	2,894	2,661
	Інформаційні	0,258	0,324	0,420	0,613	0,768	0,899	0,864	1,051
	Разом ІКТ-послуги	1,761	2,115	2,576	3,051	4,032	4,180	3,860	3,786
Імпорт послуг	Телекомунікаційні	0,135	0,113	0,097	0,086	0,107	0,093	0,156	0,107
	Комп'ютерні	0,200	0,252	0,301	0,331	0,401	0,262	0,328	0,429
	Інформаційні	0,089	0,108	0,133	0,145	0,205	0,097	0,146	0,204
	Разом ІКТ-послуги	0,424	0,472	0,531	0,562	0,713	0,452	0,630	0,740

Джерело: узагальнено автором за даними [21]

Дані таблиці 2.3 свідчать про стійке зростання експорту ІКТ-послуг упродовж 2017–2022 років – з 1,76 млрд дол. США до 4,18 млрд дол. США, що відображає посилення експортної орієнтації українського ІКТ-сектору та його інтеграцію у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Визначальну роль у формуванні цього зростання відіграли комп'ютерні послуги, обсяги експорту яких зросли більш ніж у два рази, що підтверджує домінування ІТ-аутсорсингу як провідної форми сервісного експорту України.

Паралельно динаміка імпорту ІКТ-послуг залишається суттєво нижчою за експортні обсяги, що зумовлює стабільне позитивне сальдо зовнішньої торгівлі

ІКТ-послугами. Це є принципово важливим з позицій економічної стійкості, оскільки свідчить про конкурентоспроможність вітчизняних постачальників аутсорсингових ІКТ-послуг та їх здатність генерувати валютні надходження навіть в умовах кризових викликів.

Логічним продовженням аналізу є оцінка ролі ІКТ-послуг у загальній структурі експорту послуг України, що представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 Частка ІКТ-послуг у загальній структурі експорту послуг України у 2015-2024 рр.

Рік	Загальний експорт послуг, млрд дол. США	Експорт ІКТ-послуг*, млрд дол. США	Частка ІКТ-послуг у загальному експорті послуг, %
2015	9,74	1,59	16,3
2016	9,87	1,64	16,7
2017	10,79	1,76	16,3
2018	11,64	2,11	18,2
2019	15,66	2,58	16,5
2020	11,55	3,05	26,4
2021	12,79	4,03	31,5
2022	10,22	4,18	40,9
2023	10,10	3,86	38,2
2024	10,55	3,79	35,9

*Примітки: ІКТ-послуги включають телекомунікаційні, комп'ютерні та інформаційні послуги відповідно до КВЕД.

Узагальнені результати аналізу свідчать про чітку й стійку тенденцію до зростання частки ІКТ-послуг у загальному експорті послуг України: з 16,3 % у 2015 році до пікового значення 40,9 % у 2022 році. Така динаміка відображає глибоку структурну трансформацію експортної моделі країни у бік знаннево- та технологічно орієнтованих видів діяльності. Навіть з урахуванням корекції обсягів у 2023–2024 роках, зумовленої воєнними ризиками та уповільненням

глобального ринку технологій, частка ІКТ-послуг зберігається на надзвичайно високому рівні – 35,9% у 2024 році, що є безпрецедентним показником для структури експорту послуг України за весь період спостережень.

Зростання питомої ваги ІКТ-послуг у 2015-2022 роках було зумовлене сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників. З одного боку, це результат накопичення людського капіталу, розвитку ІТ-освіти, інтеграції українських компаній у глобальні ланцюги створення доданої вартості та активного поширення аутсорсингової моделі бізнесу. З іншого боку, важливу роль відіграла відносна стійкість ІКТ-послуг до макроекономічних шоків порівняно з традиційними експортними галузями, що дозволило цьому сегменту зростати навіть у періоди загального скорочення зовнішньоторговельної активності.

Зниження темпів зростання експорту ІТ-послуг України у 2023–2024 роках та корекція їх частки у загальній структурі експорту послуг зумовлені сукупністю взаємопов'язаних чинників, серед яких ключовими є такі.

1. По-перше, це обережне ставлення іноземних компаній до продовження чинних та запуску нових проєктів в Україні в умовах повномасштабного воєнного конфлікту. Зростання сприйняття країнових ризиків призвело до перегляду інвестиційних і контрактних стратегій міжнародних замовників, посилення вимог до безперервності бізнес-процесів, резервування команд та географічної диверсифікації постачальників послуг. У результаті частина проєктів була відкладена або перерозподілена між альтернативними локаціями, що безпосередньо вплинуло на динаміку експорту ІТ-послуг.

2. По-друге, додатковим системним чинником стало загальне уповільнення глобального ринку інформаційних технологій, зумовлене світовою рецесією, зниженням венчурної активності та скороченням ІТ-бюджетів у країнах-замовниках. Ці процеси мали глобальний характер і торкнулися більшості ключових ІТ-локацій світу, що дозволяє розглядати зниження темпів зростання українського ІТ-експорту як складову

загальносвітової тенденції, а не як виключно національну проблему розвитку галузі.

3. По-третє, істотний вплив здійснила трансформація структури попиту на ІТ-послуги в контексті стрімкого розвитку технологій штучного інтелекту та автоматизованих рішень. Посилення фокусу компаній на оптимізації витрат, автоматизації бізнес-процесів та впровадженні ШІ-інструментів зумовило перерозподіл ресурсів усередині ІТ-галузі: скорочення попиту на традиційні послуги розробки програмного забезпечення та одночасне зростання потреби у висококваліфікованих, вузькоспеціалізованих компетенціях. У поєднанні з міграційними процесами та частковою втратою кадрового потенціалу це спричинило тимчасове стримування зростання обсягів експорту ІТ-послуг.

Водночас збереження частки ІКТ-послуг на рівні понад третини загального експорту послуг України у 2023–2024 роках свідчить про структурну стійкість цього сегмента та його здатність адаптуватися до зовнішніх шоків. Це дозволяє розглядати ІКТ-аутсорсинг не як кон'юнктурний експортний феномен, а як довгостроковий системоутворюючий компонент сервісної економіки України, що формує основу для подальшого розвитку суміжних видів аутсорсингу та забезпечення післявоєнного економічного відновлення.

Відображена на рис. 2.2 динаміка наочно демонструє структурні зрушення у сфері послуг, які полягають у поступовому зміщенні акцентів від традиційних транспортних і переробних послуг до інтелектуально насичених, цифрових та знаннєємних сервісів. Таке зростання питомої ваги ІКТ-послуг свідчить не лише про кількісне нарощування експортних обсягів, але й про якісну трансформацію сервісної моделі розвитку національної економіки.

Фактично ІКТ-аутсорсинг перетворився з окремого експортного напрямку на системоутворюючий сегмент, який визначає конкурентні переваги України на глобальному ринку послуг і формує базу для розвитку суміжних видів аутсорсингу – консалтингового, фінансового, інженерного, науково-технічного та офісного. У цьому контексті ІКТ-сектор виконує роль каталізатора

структурної модернізації експорту послуг та інтеграції України у міжнародні виробничі й сервісні ланцюги з високою доданою вартістю.

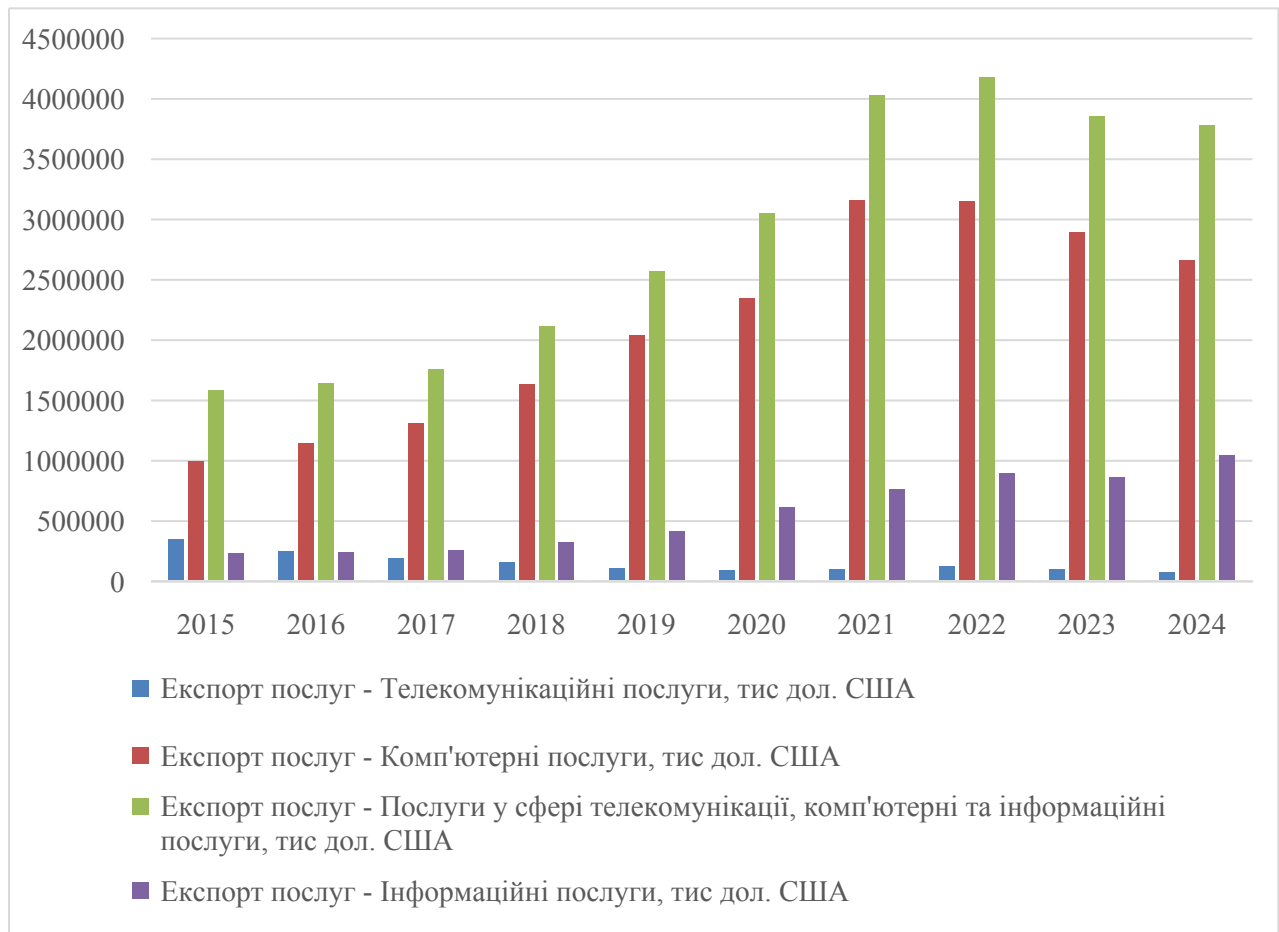


Рисунок 2.2 – Динаміка частки ІКТ-послуг у загальному експорті послуг України у 2015–2024 рр., %

Джерело: складено автором за даними [21]

У контексті виявлених структурних зрушень у сфері експорту послуг постає необхідність деталізованого аналізу динаміки розвитку аутсорсингових послуг в Україні як одного з ключових чинників формування сучасної сервісної моделі економіки. Водночас методологічною особливістю такого аналізу є відсутність в офіційній статистиці узагальнених даних щодо аутсорсингу як цілісного та інституційно оформленого сектору економіки.

Офіційна статистика експорту та внутрішнього ринку послуг не виокремлює аутсорсинг як самостійну категорію спостереження, що зумовлює необхідність застосування непрямого аналітичного підходу до оцінювання його

масштабів і динаміки. У зв'язку з цим кількісна характеристика аутсорсингового ринку здійснюється шляхом відбору та аналізу суміжних видів економічної діяльності відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), які за своїм економічним змістом відображають передачу окремих функцій і процесів зовнішньому виконавцю. З урахуванням міжнародної практики та змістовної специфіки аутсорсингу до таких видів діяльності віднесено: [3; 9; 10]

- ІТО (Information Technology Outsourcing) – аутсорсинг інформаційних технологій, що охоплює розробку програмного забезпечення, тестування, підтримку ІТ-інфраструктури, адміністрування мереж і баз даних, кібербезпеку та хмарні сервіси;
- ВРО (Business Process Outsourcing) – аутсорсинг бізнес-процесів, зокрема бухгалтерського обліку, фінансів, кадрового адміністрування, контакт-центрів, обробки замовлень, логістичної та бек-офісної підтримки;
- КРО (Knowledge Process Outsourcing) – аутсорсинг знаннєвоємних процесів, що включає аналітичні та дослідницькі послуги, фінансове й юридичне консультування, інженерні та R&D-послуги, а також роботу з великими даними;
- контрактні послуги – виконання окремих робіт або функцій на основі строкових договорів (проектних, сервісних або виробничих) без передачі стратегічних управлінських повноважень;
- підтримуючі послуги – допоміжні види діяльності, спрямовані на забезпечення безперервності функціонування бізнесу замовника, зокрема технічна та ІТ-підтримка, адміністрування, сервісне обслуговування та customer support.

Такий підхід є методологічно виправданим, оскільки дозволяє, по-перше, наближено оцінити масштаби розвитку основних сегментів аутсорсингу; по-друге, простежити їх динаміку у часовому розрізі; по-третє, виявити галузеві особливості функціонування аутсорсингових послуг в умовах

трансформаційних процесів, воєнних викликів та структурної перебудови економіки України.

З огляду на зазначене, у таблиці 2.5 наведено обсяги реалізованих послуг за ключовими видами аутсорсингової діяльності, сформовані на основі відповідних кодів КВЕД.

Таблиця 2.5 Обсяги реалізованих послуг за видами аутсорсингу, тис.грн

Вид аутсорсингової діяльності (Код за КВЕД-2010)	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	I півріччя 2024 р.	I півріччя 2025 р.
ІТ-аутсорсинг						
62. Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність	67759847,0	83783429,0	83958272,4	86105395,0	57468286,8	58498364,5
63. Надання інформаційних послуг	26417726,5	25926316,1	32395651,9	26514988,4	17803533,4	17584193,0
зокрема:						
63.1 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; веб-портали	23949432,8	23754729,2	29270895,1	24436343,4	16441546,0	16197373,1
63.9 Надання інших інформаційних послуг	2468293,7	2171586,9	3124756,8	2078645,0	1361987,4	1386819,9
Аутсорсинг консалтингових послуг						
70.2 Консультування з питань керування	6976323,6	6550555,3	6511252,0	7190011,9	4755481,6	5491676,5
Аутсорсинг персоналу						
78.3 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами	5062004,6	3685052,0	2554780,3	3578849,5	2365863,6	3396032,4
Аутсорсинг офісних послуг						
82.9 Надання допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.	3797545,2	4225227,4	4917463,9	3854564,9	2399438,7	2811331,1

Джерело: складено на основі [11]

Дані, наведені у таблиці 2.5, свідчать про стале домінування ІТ-аутсорсингу серед інших видів аутсорсингової діяльності в Україні протягом 2021–2025 років. Обсяги реалізованих послуг у сфері комп'ютерного програмування, консультування та пов'язаної з ними діяльності зросли з 67,8

млрд грн у 2021 році до 86,1 млрд грн у 2024 році, що підтверджує високу динамічність та стійкість цього сегмента навіть в умовах пандемічних обмежень і повномасштабної війни. Показники першого півріччя 2025 року (58,5 млрд грн) засвідчують збереження позитивної тенденції та високий потенціал подальшого зростання.

Зазначене зростання зумовлене сукупністю факторів, серед яких ключовими є високий рівень інтеграції українських ІТ-компаній у глобальні ланцюги створення вартості, конкурентоспроможна вартість послуг, а також значний кадровий потенціал у сфері інформаційних технологій. Крім того, поширення дистанційних форматів роботи та цифровізація бізнес-процесів у світі сприяли підвищенню попиту на українські ІТ-рішення незалежно від географічного розташування виконавців.

У межах інформаційних послуг особливу роль відіграє сегмент оброблення даних, розміщення інформації на вебвузлах і діяльність вебпорталів, обсяги якого у 2023 році перевищили 29,2 млрд грн. Водночас у 2024 році спостерігалось зниження до 24,4 млрд грн, що може бути пояснено скороченням інвестиційної активності міжнародних замовників, переглядом ІТ-бюджетів та загальним уповільненням світової економіки. Проте збереження значних обсягів реалізації у першому півріччі 2025 року свідчить про адаптивність цього сегмента та його здатність до відновлення в короткостроковій перспективі.

Аутсорсинг консалтингових послуг демонструє відносно стабільну динаміку з помірними коливаннями обсягів, що свідчить про сформований, але менш масштабний ринок порівняно з ІТ-аутсорсингом. Натомість аутсорсинг персоналу у 2022–2023 роках зазнав суттєвого скорочення, що об'єктивно пов'язано з демографічними втратами, трудовою міграцією та трансформацією ринку праці в умовах воєнного стану. Відновлення показників у 2024–2025 роках може розглядатися як ознака поступової стабілізації цього сегмента.

Таким чином, кількісні показники таблиці 2.5 відображають структурну асиметрію розвитку аутсорсингового ринку України, де ІТ-напряму формує його

основу, тоді як інші види аутсорсингу виконують допоміжну та компенсаторну функцію.

Для поглиблення аналізу та виявлення структурних пропорцій ринку аутсорсингових послуг доцільно розглянути структуру обсягів реалізованих послуг за основними видами аутсорсингу. При цьому важливо враховувати, що побудована структура ґрунтується на даних за обраними видами діяльності за КВЕД і відображає внутрішню композицію ринку в межах доступної статистичної інформації, а не його повний інституційний склад. У зв'язку з цим структурні оцінки не є прямо зіставними з показниками частки комп'ютерних послуг у загальному експорті послуг України (38–35%), оскільки останні характеризують зовнішньоекономічний вимір діяльності. З цією метою на рисунку 2.3 представлено розподіл аутсорсингових послуг в Україні за видами діяльності у 2023–2025 роках, що дозволяє наочно оцінити співвідношення між домінуючими та другорядними сегментами ринку, а також простежити зміну їх ролі в динаміці.

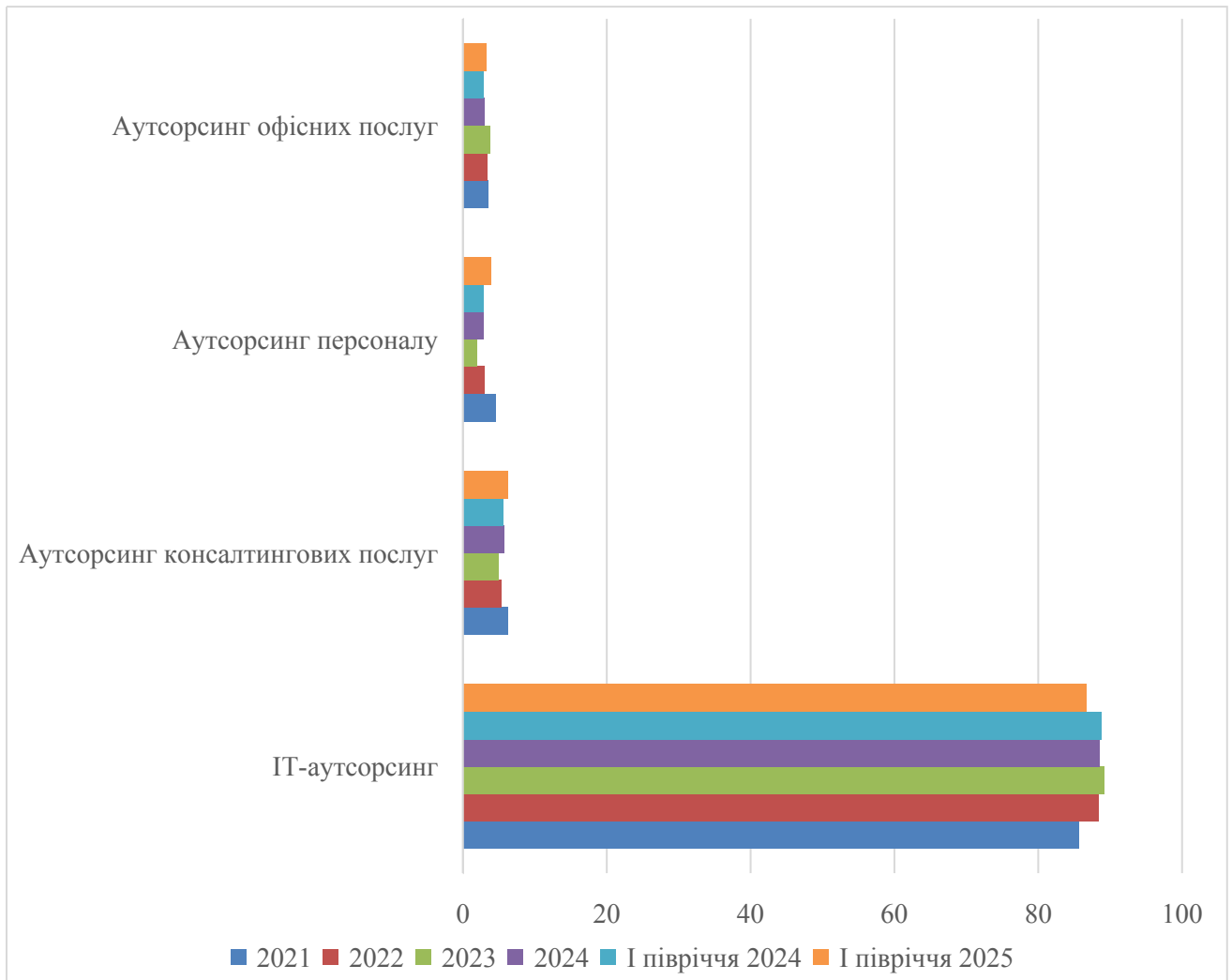


Рисунок 2.3 – Структура ринку аутсорсингових послуг в Україні за основними видами діяльності у 2023–2025 рр.

Джерело: складено на основі [11]

Аналіз структури ринку аутсорсингових послуг в Україні за основними видами діяльності у 2023-2025 роках, представлений на рисунку 2.3, свідчить про чітко виражену домінанту ІТ-аутсорсингу, який формує економічне ядро національного аутсорсингового сектору. Упродовж досліджуваного періоду його частка стабільно перевищує 85% загального обсягу аутсорсингових послуг, досягаючи 89,2% у 2023 році та зберігаючись на високому рівні у 2024 році (88,5%) і першому півріччі 2025 року (86,7%). Така концентрація зумовлена експортною орієнтацією ІТ-послуг, високим рівнем інтеграції українських компаній у глобальні цифрові ланцюги створення доданої вартості, а також стійким міжнародним попитом на програмні, інженерні та інформаційні сервіси.

Домінування ІТ-аутсорсингу підтверджує його системоутворюючу роль у розвитку ринку аутсорсингових послуг України та пояснює значну частку ІКТ-послуг у загальному експорті послуг країни. Водночас така структура свідчить про високу залежність аутсорсингового сектору від зовнішньої кон'юнктури світового ІТ-ринку, що посилює вразливість галузі до глобальних циклічних коливань.

Аутсорсинг консалтингових послуг, частка якого у структурі ринку коливається в межах 5,0 – 6,3 %, посідає друге місце за значущістю серед не-ІТ сегментів. Як видно з рисунка 2.3, після певного скорочення у 2022–2023 роках у 2024 році спостерігається відновлення позицій цього напрямку, що корелює зі зростанням обсягів консалтингових послуг до 7,1 млрд грн. Така динаміка має логічне пояснення з позицій функціональної природи аутсорсингу як інструменту управління: делегування непрофільних або спеціалізованих функцій зовнішньому виконавцю дає змогу підприємству оптимізувати витрати, залучити більш компетентну експертизу та сконцентрувати управлінські ресурси на ключових бізнес-процесах [23]. Саме ці ефекти, характерні для аутсорсингу загалом, у консалтинговому сегменті проявляються через підвищення якості стратегічного планування, антикризового управління, організаційного дизайну та процесної оптимізації, що особливо актуально в умовах воєнної невизначеності та структурної трансформації економіки України. У цьому контексті консалтинговий аутсорсинг виконує функцію «інституційної підтримки» бізнесу: забезпечує доступ до зовнішніх знань і сучасних управлінських практик та підсилює адаптивність підприємств до змін середовища

Аутсорсинг персоналу характеризується найменшою стабільністю серед розглянутих видів діяльності. Його частка у структурі ринку зменшилася з 4,6 % у 2021 році до 2,0% у 2023 році, що відображає суттєве скорочення обсягів відповідних послуг унаслідок демографічних втрат, трудової міграції та трансформації ринку праці в умовах воєнного стану. Водночас у 2024 році та першому півріччі 2025 року фіксується поступове відновлення частки

аутсорсингу персоналу (до 3,9%), що може свідчити про адаптацію бізнесу до нових форматів зайнятості та відновлення попиту на послуги з управління трудовими ресурсами, зокрема у проєктно-орієнтованих секторах.

Аутсорсинг офісних послуг займає порівняно невелику, проте відносно стабільну нішу в структурі ринку, з часткою на рівні 2,8–3,8%. Як показує рисунок 2.3, у довгостроковій перспективі цей сегмент демонструє тенденцію до зростання, що узгоджується з розвитком моделей гнучких офісів, сервісних просторів, а також зростанням попиту на адміністративні та підтримуючі функції з боку малого й середнього бізнесу. Тимчасове зниження у 2024 році має кон'юнктурний характер і не змінює загальної тенденції до поступового розширення цього напрямку у межах внутрішнього ринку.

Таким чином, структура ринку аутсорсингових послуг України, відображена на рисунку 2.3, характеризується поєднанням високої концентрації ІТ-аутсорсингу та наявністю допоміжних не-ІТ сегментів, які виконують компенсаторну та стабілізуючу функцію. Така модель забезпечує експортну спроможність аутсорсингового сектору, водночас актуалізуючи необхідність його подальшої диверсифікації, що є важливою передумовою підвищення стійкості ринку в умовах післявоєнного економічного відновлення.

Таким чином, ринок аутсорсингових послуг України характеризується поєднанням високої міжнародної конкурентоспроможності ІТ-сегмента та структурної нерівномірності розвитку інших видів аутсорсингу. Домінування ІТ-аутсорсингу забезпечує експортну стійкість сектора, проте одночасно посилює залежність від зовнішньої кон'юнктури та глобального попиту на цифрові рішення. Вразливість не-ІТ сегментів до внутрішніх соціально-економічних коливань, змін ринку праці та інституційних ризиків актуалізує необхідність ідентифікації ключових ризиків і загроз, що супроводжують використання аутсорсингової моделі бізнес-організації, а також визначення напрямів її диверсифікації та підвищення стійкості в умовах післявоєнного відновлення.

2.2. Фактори, що впливають на розвиток аутсорсингу в Україні

Особливістю українського ринку аутсорсингових послуг є його висока адаптивність до зовнішніх викликів. Навіть в умовах пандемії та повномасштабної війни аутсорсинговий сектор продемонстрував здатність до збереження експортного потенціалу, релокації бізнесу, впровадження дистанційних форматів роботи та освоєння нових ніш, зокрема у сферах GovTech, MilTech та оброблення даних. Це дозволяє розглядати аутсорсинг як один із ключових стабілізуючих чинників національної економіки в кризові періоди.

Перспективний етап розвитку ринку аутсорсингу в Україні пов'язується з формуванням моделі цифрового розвитку, в основі якого лежать якісні характеристики людського капіталу, рівень цифрових навичок, інноваційна спроможність та відповідність європейським стандартам. Така трансформація потребує активної ролі держави у формуванні сприятливого інституційного середовища, розвитку цифрової освіти та стимулювання інтеграції українських компаній у міжнародні ланцюги створення вартості, що є передумовою сталого розвитку ринку аутсорсингових послуг у довгостроковій перспективі.

Для України ринок аутсорсингових послуг має стратегічне значення, оскільки він поєднує внутрішні потреби бізнесу з можливостями інтеграції у глобальні ринки. Особливої ваги набуває розвиток ІТ-аутсорсингу, консалтингових, кадрових та офісних послуг, які формують основу сучасної сервісної економіки. Разом із тим формування та розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні відбувається в умовах високої невизначеності, зумовленої макроекономічною нестабільністю, воєнними діями, трансформацією ринку праці та посиленням міграційних процесів.

З огляду на складність та багатовимірність процесів розвитку аутсорсингового сектору в Україні, доцільним є застосування системного підходу до ідентифікації факторів впливу, визначення та аналіз яких є важливим елементом комплексної оцінки ринку аутсорсингових послуг і

методологічною основою для подальшого аналізу ризиків та бар'єрів розвитку бізнесу в контексті аутсорсингу. Узагальнену характеристику основних груп факторів, які впливають на розвиток аутсорсингу в Україні, наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 Ключові фактори розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні

Група факторів	Зміст факторів	Характер впливу на розвиток аутсорсингу
Кадрові та освітні	Рівень освіти, інженерна та ІТ-школа, частка випускників технічних спеціальностей, мовні компетенції, вартість і мобільність робочої сили	Формують базову конкурентну перевагу України як аутсорсингової локації; визначають розвиток ІТ-аутсорсингу, КРО та R&D
Технологічні та цифрові	Розвиток ІКТ, цифрова інфраструктура, дистанційні формати роботи, цифровізація бізнесу та державного сектору	Забезпечують інтеграцію у глобальні сервісні ланцюги та відносну стійкість до просторових і логістичних обмежень
Інституційні та регуляторні	Якість правового середовища, податкова та регуляторна стабільність, захист прав інвесторів, операційна безперервність бізнесу	Виступають стримуючим фактором для довгострокових контрактів і капіталомістких видів аутсорсингу
Макроекономічні та безпекові	Економічна нестабільність, військові ризики, міграційні процеси, коливання валютного курсу	Підвищують ризиковість середовища, водночас стимулюють розвиток дистанційних і експортно орієнтованих моделей
Міжнародні та ринкові	Інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості, міжнародні рейтинги, репутація країни, попит на світовому ринку	Визначають конкурентні позиції України у глобальній конкуренції за аутсорсингові проекти

Джерело: узагальнено автором

Деталізація зазначених факторів дає змогу глибше проаналізувати механізми формування конкурентоспроможності аутсорсингового сектору України, а також виявити ключові асиметрії між кадрово-технологічним потенціалом та інституційними умовами його реалізації. У подальшому аналізі розглянемо ці фактори за основними групами з урахуванням їх впливу на структуру та динаміку ринку аутсорсингових послуг.

Кадровий потенціал залишається одним із ключових драйверів розвитку аутсорсингового сектору України. У межах сучасної аутсорсингової моделі

кадрові та освітні фактори доцільно розглядати як багатокomпонентну систему (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Структура кадрових факторів розвитку ринку аутсорсових послуг

Джерело: узагальнено автором

Україна традиційно належить до лідерів у Європі за чисельністю випускників технічних спеціальностей, що забезпечує сталий приплив фахівців для ІТ-сектору та суміжних знаннєємних видів діяльності. За оцінками [24; 31], станом на кінець 2024 року в ІТ-секторі України було зайнято понад 300 тис. фахівців, з яких близько 238 тис. працювали в межах країни, а близько 60 тис. осіб – тимчасово за кордоном. Така просторово розподілена структура зайнятості відображає адаптацію ринку праці до воєнних умов і водночас свідчить про збереження кадрового ядра аутсорсингового сектору в Україні (табл.2.7).

Таблиця 2.7 Показники зайнятості в ІТ-секторі України станом на 2024 р.

№	Показники	Значення
1	Загальна чисельність зайнятих в ІТ-секторі, тис осіб	324
2	Чисельність зайнятих у 50 найбільших ІТ-компаніях, осіб	79 648
4	Кількість активних ФОП у сфері ІТ, тис.од	275
5	Кількість ІТ-фахівців, які працюють за кордоном, тис.осіб	65
6	Частка ІТ-фахівців, зайнятих за межами України, %	20
7	Кількість ІТ-фахівців, що продовжують працювати в українських компаніях дистанційно, тис.осіб	63

Джерело: узагальнено автором на основі даних [31]

Українські інженери та ІТ-фахівці вирізняються високим рівнем професійної підготовки та значним досвідом участі в міжнародних проєктах, що зумовлює стійку довіру з боку глобальних замовників. Навіть за умов воєнних ризиків міжнародні технологічні компанії продовжували співпрацю з українськими командами, зберігаючи або трансформуючи формати взаємодії. Поширеною стала модель часткового переміщення юридичних або операційних офісів за кордон із одночасним збереженням основних команд в Україні, що може розглядатися як стратегія диверсифікації ризиків без втрати доступу до висококваліфікованого людського капіталу.

Суттєвою конкурентною перевагою України як аутсорсингової локації залишається також відносно низька вартість робочої сили. За оцінками [31], витрати на оплату праці українських розробників на 40-60 % нижчі, ніж у країнах Західної Європи та США, за збереження порівнянного рівня якості виконання робіт. Це дозволяє іноземним замовникам суттєво оптимізувати витрати без втрати технологічної складності та результативності проєктів, що й надалі підтримує попит на українські аутсорсингові послуги [17].

У сукупності зазначені характеристики підтверджують, що кадрові та освітні фактори формують ключову конкурентну перевагу аутсорсингового

ринку України, водночас посилюючи його залежність від якості та збереження людського капіталу в умовах демографічних і безпекових викликів.

Додатковим чинником зростання попиту на аутсорсингові послуги є трансформація глобальної моделі залучення трудових ресурсів. Згідно з результатами дослідження Deloitte Multidimensional sourcing: Orchestrating the extended workforce ecosystem [25], сучасні організації дедалі частіше відходять від традиційного аутсорсингу та формують багатовимірні моделі залучення талантів, що поєднують аутсорсинг, аутстафінг, внутрішні глобальні центри (GIC), а також цифрову робочу силу на основі штучного інтелекту та автоматизації. За даними опитування понад 500 керівників глобальних компаній, 67% респондентів застосовують outcome-based outsourcing, а 50% використовують аутсорсингові сервіси для фронт-офісних функцій, включаючи R&D та інноваційну діяльність.

Зазначені тенденції створюють додаткові можливості для країн із потужним людським капіталом та розвиненими цифровими компетенціями, зокрема для України, де аутсорсинговий сектор здатний інтегруватися у розширену екосистему глобальної робочої сили та переходити від моделі цінової конкурентоспроможності до моделі створення доданої вартості.

Таблиця 2.8 Еволюція моделей залучення персоналу у глобальному аутсорсингу

Модель	Характеристика	Значення для України
Традиційний аутсорсинг	Передача окремих функцій	Базова модель ІТ-аутсорсингу
Outcome-based outsourcing	Оплата за результат	Перехід до КРО, R&D
Global In-house Centers (GIC)	Внутрішні центри за кордоном	Розміщення R&D в Україні
Digital workforce	AI та автоматизація	Синергія людського й цифрового капіталу

Джерело: систематизовано автором на основі Deloitte (2024).

У цьому контексті кадрові ресурси України набувають особливого значення, оскільки поєднують високий рівень професійної підготовки фахівців із здатністю адаптуватися до нових форм організації праці, включаючи outcome-based outsourcing, GIC-моделі та інтеграцію цифрової робочої сили.

Другу ключову групу факторів розвитку аутсорсингового сектору формують технологічні та цифрові передумови, які визначають можливості інтеграції українських компаній у глобальні ланцюги створення вартості. Високий рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, поширення хмарних сервісів, цифрових платформ та інструментів дистанційної співпраці забезпечили можливість надання аутсорсингових послуг незалежно від фізичного місцезнаходження виконавців. Саме цифрова природа більшості аутсорсингових операцій зумовила їх відносну стійкість до воєнних, інфраструктурних і логістичних обмежень, що набуло особливої ваги в умовах повномасштабної війни.

Ключовою технологічною передумовою розвитку аутсорсингу в Україні є сформована цифрова інфраструктура, що включає розвинені телекомунікаційні мережі, доступ до високошвидкісного інтернету, активне використання хмарних рішень, а також широке застосування сучасних інструментів управління проєктами та віддаленою командною роботою. Це дозволяє аутсорсинговим компаніям забезпечувати безперервність бізнес-процесів, гнучко масштабувати команди та оперативно реагувати на зміну попиту з боку міжнародних замовників, зберігаючи конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Вагомим чинником виступає також високий рівень цифровізації державного середовища, який опосередковано впливає на розвиток аутсорсингового сектору через формування сприятливого цифрового клімату. Запровадження електронних сервісів, цифрових реєстрів, електронного документообігу та онлайн-взаємодії між державою і бізнесом сприяє зменшенню транзакційних витрат, підвищенню прозорості регуляторних процедур і спрощенню адміністративних процесів. У сукупності це створює

додаткові стимули для розвитку підприємницької діяльності у сфері знаннєсємних та дистанційних сервісів.

Суттєвим проявом технологічної зрілості сучасного аутсорсингового ринку є поширення моделей AI-powered outsourcing, що ґрунтуються на інтеграції людського капіталу з цифровою робочою силою (digital workforce), яка включає інструменти штучного інтелекту, машинного навчання, роботизованої автоматизації процесів та генеративних моделей. За результатами глобальних опитувань, більшість організацій уже використовують або планують використовувати AI у наданні сервісних послуг, а також очікують інтеграції AI-рішень з боку сторонніх постачальників. Водночас рівень інституціоналізації таких підходів залишається обмеженим, що свідчить не лише про асиметрію між швидкістю технологічних змін і зрілістю управлінських механізмів, а й про формування нового поля інституційних ризиків у сфері аутсорсингу.

Таблиця 2.9 Рівень зрілості AI-powered outsourcing у глобальній практиці

Показник	Частка організацій, %	Аналітична інтерпретація
Планують або використовують AI	92	AI стає стандартом сервісної моделі
Очікують AI від постачальників	83	Посилення вимог до цифрової зрілості аутсорсерів
Мають digital workforce strategy	20	Низький рівень інституціоналізації
Фіксують зростання продуктивності	<50	Обмежений ефект без зрілих моделей управління
Фіксують зниження вартості	≈25	AI не гарантує автоматичної економії витрат

Джерело: систематизовано автором за даними [25]

Наведені дані свідчать, що технологічні інновації дедалі більше змінюють характер аутсорсингових послуг, зміщуючи акцент із кількісного нарощування трудових ресурсів на підвищення продуктивності, результативності та створення доданої вартості. Разом із тим ефективне використання цифрових інструментів потребує наявності зрілих моделей управління, контракування та контролю результатів, без яких потенціал AI-powered outsourcing залишається реалізованим лише частково. Таким чином, емпіричні дані підтверджують, що ключовим обмеженням розвитку AI-powered outsourcing на сучасному етапі є не доступність технологій, а недостатня зрілість управлінських, контрактних і інституційних механізмів їх використання.

За результатами глобального опитування [25], 92% організацій в світі уже використовують або планують використовувати штучний інтелект у наданні сервісних послуг. Високий рівень зацікавленості у використанні штучного інтелекту фіксується практично в усіх галузях економіки та корпоративних функціях (рис. 2.5-2.6).

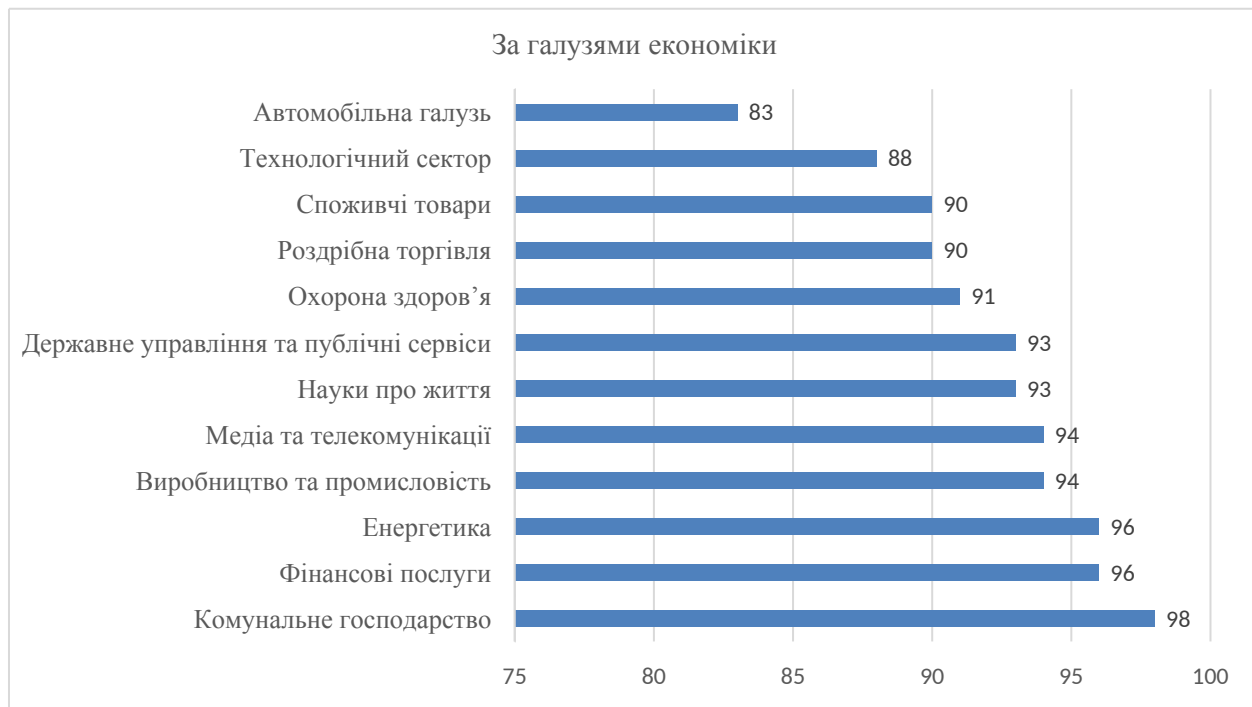


Рисунок 2.5 – Рівень впровадження AI у наданні послуг за галузями економіки, %

Джерело: побудовано автором за даними [25]

Найвищі показники впровадження або планування впровадження штучного інтелекту зафіксовано в комунальному господарстві (98%), фінансовому секторі (96%), енергетиці (96%), а також у виробничо-промисловому комплексі та сфері медіа й телекомунікацій (по 94%). Значна частка організацій, що використовують або планують використовувати AI, спостерігається також у сферах наук про життя (93%), державного управління та публічних сервісів (93%), охорони здоров'я (91%), роздрібно́ї торгівлі (90%) і споживчих товарів (90%). Найнижчий, проте все ще високий рівень зацікавленості у використанні штучного інтелекту характерний для автомобільної галузі (83%).

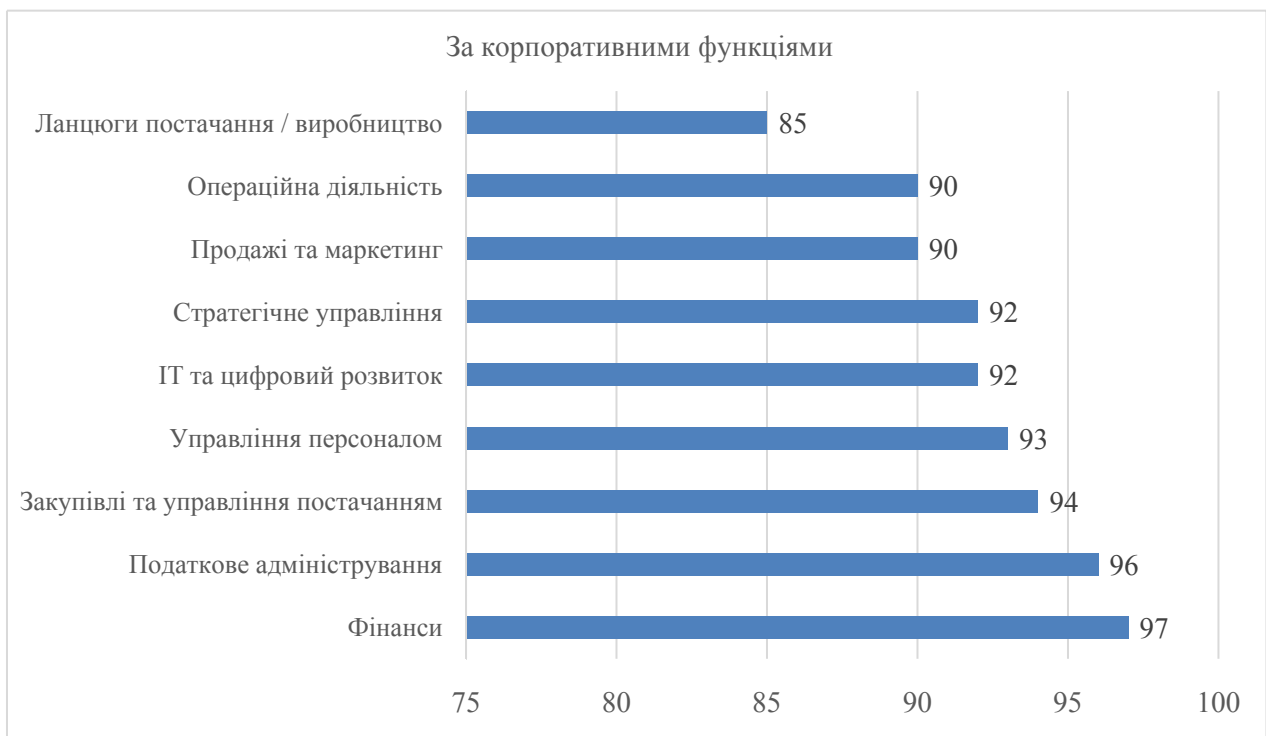


Рисунок 2.6 – Рівень впровадження AI у наданні послуг за корпоративними функціями, %

Джерело: побудовано автором за даними [25]

Аналіз поширення штучного інтелекту за корпоративними функціями (рис. 2.6) свідчить, що найбільш активно AI інтегрується у фінансову діяльність (97%), податкове адміністрування (96%), закупівлі та управління ланцюгами постачання (94%), управління персоналом (93%), IT та цифровий розвиток (92%), стратегічне управління (92%), а також у сфері продажів, маркетингу та

операційної діяльності (по 90%). Це підтверджує універсальний характер застосування AI та його вихід за межі виключно технологічних функцій.

Широке міжгалузеве та міжфункціональне поширення технологій штучного інтелекту зумовлює зростання ролі аутсорсингу як ключового інструменту інтеграції цифрової робочої сили у діяльність організацій. В умовах ускладнення бізнес-процесів та дефіциту спеціалізованих цифрових компетенцій компанії дедалі частіше звертаються до зовнішніх постачальників для впровадження рішень на базі штучного інтелекту та автоматизації, уникаючи формування власних високовартісних внутрішніх команд.

У цьому контексті формується модель AI-powered outsourcing, яка передбачає скорочення обсягу людських зусиль, необхідних для надання аутсорсингових послуг, шляхом використання алгоритмів машинного навчання, роботизованої автоматизації процесів та генеративних моделей. Для конкретизації ролі аутсорсингу у впровадженні цифрової робочої сили доцільно проаналізувати частку організацій, що вже впроваджують або планують впроваджувати штучний інтелект у межах аутсорсингових послуг (рис.2.7).



Рисунок 2.7 – Організації, що впроваджують або планують впроваджувати штучний інтелект як частину своїх аутсорсингових послуг (аутсорсинг на базі штучного інтелекту) за галузями економіки, %

Джерело: побудовано автором за даними [25]



Рисунок 2.8 – Організації, що впроваджують або планують впроваджувати штучний інтелект як частину своїх аутсорсингових послуг (аутсорсинг на базі штучного інтелекту) за корпоративними функціями, %
Джерело: побудовано автором за даними [25]

Як свідчать дані, наведені на рисунку 2.8, рівень зацікавленості у впровадженні аутсорсингу на базі штучного інтелекту є високим у більшості секторів економіки та корпоративних функцій, що підтверджує перехід AI зі статусу експериментальної технології до стандартного елементу сучасних сервісних моделей. Особливо високі показники фіксуються у сферах енергетики, комунального господарства, медіа та телекомунікацій, а також у функціях ІТ, управління персоналом і фінансів, де автоматизація та аналітична обробка даних є критично важливими для ефективності діяльності.

Водночас результати опитування свідчать, що впровадження AI-powered outsourcing супроводжується зростанням задоволеності замовників аутсорсинговими послугами — в середньому на 7% порівняно з організаціями, які не інтегрують штучний інтелект у свої контракти з постачальниками. Це підтверджує потенціал цифрової робочої сили як інструменту підвищення продуктивності та якості сервісів.

Разом із тим високі показники впровадження не гарантують автоматичного досягнення економічних ефектів, що зумовлює необхідність подальшого аналізу інституційних та управлінських обмежень розвитку AI-powered outsourcing. Таким чином, поширення аутсорсингу на базі штучного інтелекту слід розглядати не лише як технологічний тренд, а як елемент глибокої трансформації моделей організації праці та створення доданої вартості у глобальній економіці.

Таким чином, цифрова трансформація виступає системоутворюючим технологічним фактором сучасної моделі аутсорсингового ринку України, посилюючи його інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості та формуючи передумови для переходу від цінової конкурентоспроможності до моделей, заснованих на інноваціях і знаннєємних сервісах.

Попри наявність значного людсько-кадрового та технологічного потенціалу, розвиток аутсорсингового ринку в Україні суттєво обмежується інституційними та регуляторними чинниками. До ключових проблем належать нестабільність нормативно-правового середовища, підвищені країнові ризики, обмежена передбачуваність податкової та правозастосовної практики, а також недостатній рівень захисту прав інвесторів і сторін довгострокових контрактів. Сукупна дія цих факторів негативно впливає на інвестиційні рішення міжнародних замовників, зокрема щодо розміщення в Україні складних, капіталомістких і стратегічно важливих функцій.

Інституційне середовище відіграє визначальну роль у формуванні довіри до країни як аутсорсингової локації, оскільки для замовників критичними є не лише вартісні та кадрові переваги, а й гарантії стабільності контрактних відносин, захисту інтелектуальної власності, виконання зобов'язань і можливості правового захисту у разі виникнення спорів. В умовах воєнного стану ці аспекти набувають особливої ваги, адже ризики переривання діяльності, зміни регуляторних правил або обмеження руху капіталу безпосередньо впливають на оцінку доцільності довгострокової співпраці.

Особливо чутливим для аутсорсингового бізнесу є показник операційної та інституційної стабільності, який визначає здатність компаній забезпечувати безперервність надання послуг у кризових умовах. Саме інституційні ризики зумовлюють домінування в Україні моделей аутсорсингу, орієнтованих переважно на зовнішні ринки та коротко- і середньострокові контракти, тоді як розвиток внутрішнього ринку, а також сегментів із високою доданою вартістю (КРО, R&D, AI-driven services) відбувається повільніше.

Водночас інституційний вплив на розвиток аутсорсингового сектору України не є одновимірною стримувавальною. Окремі елементи державної політики останніх років спрямовані на пом'якшення регуляторних ризиків та формування більш передбачуваного середовища для ІТ- та аутсорсингового бізнесу. Найбільш показовим прикладом є запровадження у 2022 році спеціального правового режиму «Дія.City», який у 2024 році продемонстрував динамічний розвиток і масштабування [17].

Станом на 2025 рік кількість компаній-резидентів «Дія.City» зросла до 3707, що майже вдвічі перевищує показник 2024 року (1695 компаній) [26]. Така динаміка свідчить про високий попит з боку бізнесу на інституційно стабільні та податково прогнозовані моделі функціонування. Запроваджений режим передбачає знижену фіскальну навантаженість (табл.2.10), зокрема 5% податку на доходи фізичних осіб, 22% єдиного соціального внеску від мінімальної заробітної плати, 5% військового збору та 9% податку на виведений капітал, що є важливим стимулом для аутсорсингових компаній, орієнтованих на міжнародні ринки.

Фіскальна ефективність цього інституційного інструменту підтверджується зростанням податкових надходжень: у 2024 році резиденти «Дія.City» сплатили до державного бюджету близько 18 млрд грн податків, що майже вдвічі перевищує показник попереднього року (8,5 млрд грн). Це свідчить не лише про розширення кількості учасників режиму, а й про

зростання масштабів економічної діяльності в межах аутсорсингово-орієнтованого ІТ-сектору.

Таблиця 2.10 Інституційні інструменти правового режиму «Дія.City» та їх вплив на розвиток аутсорсингового сектору України

Інституційний інструмент	Зміст та характеристика	Вплив на аутсорсинговий сектор
Спеціальний правовий режим «Дія.City»	Окремий режим для ІТ-компаній із пільговим оподаткуванням, спеціальними формами зайнятості та договірних відносин	Підвищення інституційної привабливості України як локації для аутсорсингу; зниження країнових регуляторних ризиків
GIG-контракти	Особлива форма цивільно-правового договору, що поєднує гнучкість співпраці з базовими соціальними гарантіями	Формування стабільної моделі залучення фахівців у проєктному та результатоорієнтованому аутсорсингу
Податкові стимули	ПДФО – 5%, ЄСВ – 22% від мінімальної зарплати, військовий збір – 5%, податок на виведений капітал – 9%	Зниження вартості послуг для міжнародних замовників; збереження цінової конкурентоспроможності
Прозорість корпоративної структури	Відмова від масового використання ФОП-моделі, легалізація реальних оборотів	Підвищення довіри з боку іноземних клієнтів та інвесторів; можливість залучення довгострокових контрактів
NDA та NCA	Законодавчо врегульована можливість укладання договорів про нерозголошення та неконкуренцію	Розширення можливостей роботи у високодоганих сегментах (КРО, R&D, AI-сервіси)
Адміністрування контрактів	Спрощені процедури укладання, продовження та припинення GIG-контрактів	Зниження транзакційних витрат та операційних ризиків для аутсорсингових компаній
Міжнародна мобільність фахівців	Можливість укладення GIG-контрактів з нерезидентами, виплати в іноземній валюті	Підтримка транснаціональних моделей аутсорсингу та розподілених команд
Гнучкість організації праці	Ненормований робочий час, проєктна зайнятість, дистанційна робота	Відповідність сучасним моделям глобального аутсорсингу та AI-powered outsourcing

Джерело: систематизовано автором на основі матеріалів Дія.City та чинного законодавства України

Окрім податкових стимулів, державна політика охоплює також інвестиційні та освітні інструменти підтримки, зокрема розвиток ІТ-освіти,

створення спеціалізованих освітніх програм і IT-центрів при закладах вищої освіти, реалізацію грантових програм для стартапів, а також поступове вдосконалення імміграційної політики для залучення іноземних IT-фахівців. У середньостроковій перспективі ці заходи спрямовані на зміцнення інституційної спроможності сектору та зниження залежності його розвитку від виключно зовнішнього попиту.

Таким чином, інституційні та регуляторні фактори розвитку аутсорсингового ринку України мають амбівалентний характер. З одного боку, вони формують високий рівень країнових ризиків і стримують залучення довгострокових інвестицій у складні знаннєсні сегменти. З іншого — запровадження цільових інституційних режимів, таких як «Дія.City», свідчить про наявність компенсаторних механізмів державної політики, які частково нівелюють негативний вплив макроінституційної нестабільності та створюють передумови для еволюції аутсорсингового сектору від моделі адаптивного виживання до моделі структурованого розвитку.

Окрему групу чинників, що впливають на розвиток аутсорсингового сектору в Україні, формують макроекономічні та безпекові умови функціонування національної економіки. До них належать економічна нестабільність, пов'язані з війною, значні міграційні процеси та коливання валютного курсу, які безпосередньо впливають на інвестиційну привабливість, структуру зайнятості та вибір моделей співпраці як з боку вітчизняних компаній, так і міжнародних замовників.

Повномасштабна війна, що розпочалася у 2022 році, призвела до значного скорочення економічної активності. Зокрема, у 2022 році валовий внутрішній продукт України знизився приблизно на 30 %, після чого спостерігалось часткове відновлення у 2023 році (приблизно +5,3 %), але у 2025 році прогноз зростання ВВП залишався помірним (близько 2,7 %) через тривалі безпекові ризики та невизначеність зовнішнього середовища [29]. Такі коливання мають системний вплив на бізнес-середовище, зокрема

відлякують частину потенційних інвесторів, що розглядають Україну як локацію для розміщення довгострокових капіталомістких проектів в ІТ-аутсорсингу.

Безпекова ситуація також призвела до масштабних перерозподілів трудових ресурсів як у просторовому, так і в секторальному вимірах. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR), станом на 2025 рік понад 5,7 млн громадян України перебували за межами країни у статусі біженців або осіб під тимчасовим захистом, переважно в державах Європейського Союзу (Польща, Німеччина, Чехія та ін.) .

Водночас, згідно з даними Міжнародної організації з міграції (ІОМ), кількість внутрішньо переміщених осіб в Україні у грудні 2025 року становила близько 3,7 млн осіб [30], що відображає значний внутрішній перерозподіл трудового потенціалу між регіонами країни. Такі демографічні зрушення мають безпосередній вплив на функціонування аутсорсингового сектору, з одного боку, створюючи ризики дефіциту кадрів у окремих регіонах, а з іншого – формуючи передумови для розвитку розподілених команд, дистанційних форматів зайнятості та інтеграції українських фахівців у глобальні ланцюги створення вартості.

Коливання валютного курсу додають додатковий вимір макроекономічної невизначеності. Незважаючи на це, для аутсорсингових компаній, орієнтованих на експорт, доходи в іноземній валюті створюють певну цінову конкурентну перевагу, оскільки при зміні курсу гривні їхні послуги можуть залишатися більш вигідними для міжнародних клієнтів порівняно з конкурентами з інших країн з жорсткішою валютою.

Незважаючи на загрозовий характер макроекономічних і безпекових ризиків, український ІТ-сектор, включно з аутсорсинговим компонентом, демонструє відносну стійкість. За даними галузевих досліджень, між 2017 і 2022 роками експорт ІТ-послуг України виріс приблизно на 196 %, що свідчить про високий експортно орієнтований потенціал галузі. Попри кризові умови, ІТ-експорт, який становив приблизно 38 % загального

експорту послуг України, залишався одним із найстабільніших у структурі національної зовнішньоекономічної діяльності і протягом 2024–2025 років демонстрував відносну стабільність, підтримуючи валютні надходження навіть у періоди високої волатильності [28].

Таким чином, макроекономічні та безпекові фактори мають подвійний характер впливу на розвиток аутсорсингового сектору: з одного боку, вони підвищують ризиковість середовища, стримують інвестиції в довгострокові проекти і створюють додаткові бар'єри для функціонування в традиційних формах; з іншого – стимулюють адаптацію бізнесу до дистанційних, експортно орієнтованих і технологічно гнучких моделей, що підтримують конкурентоспроможність України на глобальному ринку послуг.

Вагомим чинником конкурентоспроможності аутсорсингового сектору України виступає його міжнародне визнання, що підтверджується стабільною присутністю вітчизняних компаній у провідних світових галузевих рейтингах. Таке визнання свідчить не лише про високу якість наданих сервісів і професійну зрілість бізнес-моделей, а й виконує сигнальну функцію для глобального ринку, знижуючи рівень інформаційної асиметрії між міжнародними замовниками та українськими виконавцями в умовах підвищених країнових ризиків.

Одним із ключових індикаторів міжнародного визнання є рейтинг Global Outsourcing 100, який щорічно формується Міжнародною асоціацією професіоналів з аутсорсингу (IAOP). Методологія рейтингу ґрунтується на оцінюванні фінансових результатів компаній, динаміки зростання персоналу, успішності реалізації проектів, рівня задоволеності клієнтів, інноваційності сервісів та дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності. Наявність українських компаній у цьому переліку підтверджує їх інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості та здатність конкурувати на світовому ринку аутсорсингових послуг (табл.2.11).

Таблиця 2.11 Присутність українських компаній у рейтингу Global Outsourcing 100 (IAOP)

Рік рейтингу	Кількість українських компаній / компаній з R&D в Україні	Ключові представники	Аналітична характеристика
2022	13 компаній	ELEKS, Infopulse, Intellias, N-iX, Innovecs, Miratech, SoftServe*	Стабільна присутність України у глобальному рейтингу попри пандемічні виклики
2023	14 компаній	ELEKS, Infopulse, N-iX, Innovecs, Intellias, Sigma Software, Svitla Systems, Miratech	Зростання кількості компаній; посилення ролі R&D-офісів в Україні
2024	15 компаній	COMPUTOOLS, ELEKS, Helpware, Infopulse, Innovecs, Intellias, Jelvix, Miratech, N-iX, NIX, QAwerk, Softengi, Svitla Systems, Trinetix	Рекордна присутність України в рейтингу; підтвердження стійкості в умовах війни

Джерело: узагальнено автором на основі даних [19]

Як свідчать дані таблиці 2.11, упродовж 2022–2024 років спостерігається стійка та зростаюча присутність українських аутсорсингових компаній у рейтингу Global Outsourcing 100. Кількість компаній українського походження або з R&D-офісами в Україні зростає з 13 до 15, що є показовим в умовах поєднання пандемічних викликів та повномасштабної воєнної агресії. Особливо значущою є стабільна присутність у рейтингу таких компаній, як ELEKS, Infopulse, Intellias, N-iX, Innovecs, Miratech, що свідчить про довгостроковий характер їхньої інтеграції у глобальні ринки аутсорсингових послуг та високий рівень управлінської й кадрової стійкості.

У контексті дослідження конкурентоспроможності українського ІТ-аутсорсингу доцільним є також розгляд діяльності окремих компаній, які функціонують на міжнародних B2B-ринках та демонструють практичну реалізацію переваг української сервісної ІТ-моделі. Одним із таких прикладів

є компанія CodeIT – міжнародна сервісна IT-компанія повного циклу, заснована у 2007 році, основним напрямом діяльності якої є розробка програмного забезпечення на замовлення та цифрова трансформація бізнесу для клієнтів із різних країн світу.

CodeIT працює у форматі IT-аутсорсингу та надання виділених команд розробників, що відповідає сучасним тенденціям розвитку глобального ринку технологічних послуг. Компанія має досвід реалізації проєктів для клієнтів із понад 24 країн світу, зокрема з ринків Північної Америки та Європи. Її діяльність охоплює повний цикл створення цифрових продуктів: бізнес-аналіз, UI/UX-дизайн, розробку веб- і мобільних рішень, хмарні та DevOps-сервіси, тестування якості програмного забезпечення, технічний консалтинг і післярелізню підтримку.

Особливістю позиціонування CodeIT є орієнтація не лише на технічну реалізацію замовлень, а й на досягнення бізнес-результатів клієнтів. Це відображено у підході компанії «We think business before we code it», який підкреслює важливість попереднього дослідження потреб замовника, специфіки його ринку, цільової аудиторії та очікуваного економічного ефекту від упровадження цифрового рішення. Такий підхід є важливим чинником формування довіри на міжнародних B2B-ринках, де замовники оцінюють не лише вартість послуг, а й здатність аутсорсингового партнера забезпечити комплексне технологічне та аналітичне супроводження проєкту.

Галузева експертиза CodeIT охоплює такі напрями, як HealthTech, FinTech, Logistics & Transportation, E-commerce & Retail, EdTech. Це свідчить про здатність компанії адаптувати власні технологічні рішення до потреб різних секторів економіки та підтримувати цифрову трансформацію бізнесу в умовах високої конкуренції. Водночас така багатогалузева спеціалізація потребує постійного моніторингу міжнародних ринків, аналізу потенційних клієнтів, оцінювання перспективності ніш і формування ефективної системи залучення нових B2B-партнерів.

З огляду на це діяльність CodeIT є релевантною для дисертаційного дослідження, оскільки стабільний розвиток IT-аутсорсингової компанії значною мірою залежить від ефективності процесів lead generation та sales research. Саме ці процеси забезпечують виявлення перспективних клієнтів, сегментацію міжнародних ринків, попередню оцінку потреб бізнесу та підготовку персоналізованих комерційних пропозицій. У межах практичного впровадження результатів дослідження для компанії CodeIT можуть бути використані уточнені критерії профілювання потенційних клієнтів, алгоритми автоматизації пошуку та обробки даних, а також індикатори оцінювання якості лідів і прогнозування ймовірності укладання B2B-контрактів.

Таким чином, приклад CodeIT дозволяє конкретизувати загальні тенденції розвитку українського IT-аутсорсингу, відображені у міжнародних рейтингах та індексах. Якщо Global Outsourcing 100 засвідчує міжнародне визнання українських аутсорсингових компаній, а Global Innovation Index характеризує інноваційне середовище країни, то діяльність CodeIT демонструє практичний рівень реалізації цих конкурентних переваг через експорт IT-послуг, роботу з міжнародними клієнтами, використання цифрових інструментів продажів і розвиток B2B-партнерств (табл.2.12).

Таблиця 2.12 – Профіль компанії CodeIT як прикладу української IT-аутсорсингової компанії міжнародного рівня

Критерій	Характеристика
Рік заснування	2007
Тип компанії	Міжнародна сервісна IT-компанія повного циклу
Основна бізнес-модель	IT-аутсорсинг, custom software development, dedicated development teams
Географія діяльності	Клієнти та представництва у понад 24 країнах світу
Основні ринки	Північна Америка, Європа
Ключові послуги	Розробка програмного забезпечення, мобільна розробка, бізнес-аналіз, UI/UX-дизайн, Cloud & DevOps, QA, IT-консалтинг
Галузева спеціалізація	HealthTech, FinTech, Logistics & Transportation, E-commerce & Retail, EdTech

Значення для дослідження	Приклад практичного використання інструментів lead generation, sales research та сегментації B2B-ринків у діяльності української IT-аутсорсингової компанії
--------------------------	---

Джерело: узагальнено автором на основі матеріалів компанії CodeIT.

Отже, CodeIT може бути розглянута як приклад української IT-аутсорсингової компанії, діяльність якої поєднує технологічну експертизу, міжнародну орієнтацію та використання сучасних інструментів B2B-продажів. Для дисертаційного дослідження важливим є те, що розвиток таких компаній залежить не лише від якості програмної розробки, а й від здатності системно аналізувати зовнішні ринки, ідентифікувати перспективні клієнтські сегменти, автоматизувати процеси пошуку лідів та оцінювати результативність комунікації з потенційними замовниками.

Водночас галузеві рейтинги фіксують результативність окремих компаній, але не дають повного уявлення про системні передумови конкурентоспроможності країни як аутсорсингової локації. Саме тому доцільним є доповнення аналізу оцінками міжнародних індексів, що характеризують інноваційне, інституційне та ринкове середовище функціонування бізнесу. У цьому контексті ключове аналітичне значення має Global Innovation Index (GII), який комплексно оцінює інноваційний потенціал країн за сукупністю інституційних, кадрових, технологічних та ринкових показників (рис.2.9).

Згідно з результатами Global Innovation Index 2025, Україна посіла 66-те місце серед понад 130 країн світу, що відповідає середньому рівню інноваційного розвитку. Водночас структура індексу демонструє виразну асиметрію конкурентоспроможності: високі позиції за показниками розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (23 місце), експорту ІКТ-послуг (5 місце), урядових онлайн-послуг (5 місце), наукоємної зайнятості (38 місце) та людського капіталу поєднуються з низькими значеннями інституційної якості (115 місце), операційної стабільності бізнесу (126 місце) та доступу до

венчурного капіталу, що формує структурні обмеження для довгострокового інвестування.

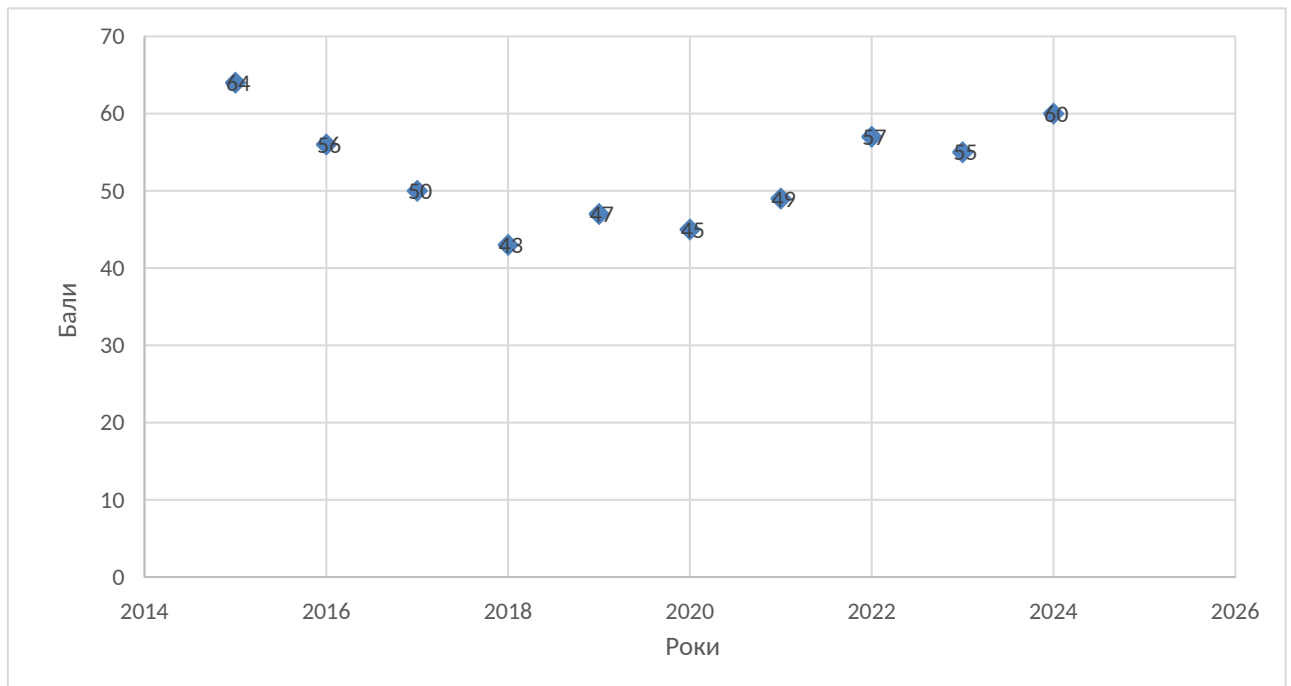


Рисунок 2.9 – Динаміка позиції України у рейтингу Global Innovation Index у 2015–2024 рр. (місце в рейтингу)

Джерело: узагальнено за даними статистичних публікацій про рейтинги ГІІ у відповідні роки

Наведена динаміка позицій України у Global Innovation Index у 2015–2024 роках (рис. 2.9) свідчить про відносну стабільність інноваційного потенціалу навіть за умов системних криз. Поступове покращення позицій до 2020 року відображало ефективне використання людського капіталу та зростання ролі знаннєємних видів діяльності, тоді як подальше послаблення корелює з впливом пандемії COVID-19 і повномасштабної війни. Водночас відсутність різкого деградаційного тренду підтверджує високу адаптивність національної інноваційної системи та здатність людського потенціалу частково компенсувати інституційні обмеження середовища.

Ключові параметри інноваційного середовища України, релевантні для розвитку аутсорсингового сектору, узагальнено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 Ключові індикатори Global Innovation Index (GII) 2025, релевантні для розвитку аутсорсингу в Україні**

№	Індикатор GII	Значення / ранг України	Аналітичне значення для аутсорсингу
1	Загальний ранг GII	66 місце	Середній рівень інноваційного розвитку з наявністю окремих глобальних переваг
2	Людський капітал та дослідження	65 місце	Формує кадрову основу для ІТ-, КРО- та R&D-аутсорсингу
3	Освіта	48 місце	Висока якість базової та середньої освіти
4	Випускники наукових та інженерних спеціальностей	50 місце	Стабільний приплив технічних фахівців
5	Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)	23 місце	Ключова конкурентна перевага для дистанційного та цифрового аутсорсингу
6	Урядові онлайн-послуги	5 місце	Високий рівень цифрової зрілості державного середовища
7	Експорт ІКТ-послуг, % від загального експорту	5 місце	Пряме свідчення експортно орієнтованої моделі аутсорсингу
8	Наукоємна зайнятість	38 місце	Висока концентрація знанневих сервісів
9	Результати знань та технологій	47 місце	Здатність генерувати прикладні інноваційні продукти
10	Інституційне середовище	115 місце	Стримуючий чинник для довгострокових контрактів
11	Операційна стабільність для бізнесу	126 місце	Високі ризики з позиції глобальних замовників
12	Доступ до венчурного капіталу	88–91 місце	Обмеження для розвитку високододаних сегментів аутсорсингу

Джерело: узагальнено автором на основі даних Global Innovation Index 2025 (WIPO).

Узагальнення результатів GII 2025 дає підстави стверджувати, що конкурентні переваги України як аутсорсингової локації мають переважно людсько-капітальний та цифрово-технологічний характер. Високі позиції за індикаторами розвитку ІКТ (23 місце), урядових онлайн-послуг (5 місце), експорту ІКТ-послуг (5 місце), а також наукоємної зайнятості (38 місце) формують передумови для розвитку ІТ-аутсорсингу, КРО та R&D-орієнтованих сервісів. Водночас слабкі значення інституційного середовища (115 місце) та операційної стабільності бізнесу (126 місце) є системними бар'єрами для довгострокових контрактів і розміщення високоризикових, капіталомістких функцій. Саме така асиметрія (сильні цифрові компетенції

при обмеженнях інституційної якості) є характерною для країн, що зберігають високу експортну спроможність у сфері послуг, але потребують посилення «середовищних» чинників. У цьому контексті логічним є звернення до Global Services Location Index (GSLI), який оцінює не стільки інноваційність країни, скільки її практичну привабливість як локації для аутсорсингових операцій за сукупністю факторів витрат, кадрів та бізнес-середовища.

Практичну привабливість України як аутсорсингової локації з позиції глобальної конкуренції відображає Global Services Location Index (GSLI). За результатами цього рейтингу у 2023 році Україна посіла 24-те місце серед 78 країн, що свідчить про її конкурентні позиції у сфері аутсорсингових послуг. Високі оцінки за факторами людського капіталу та витратної привабливості поєднуються з підвищеною ризиковістю інституційного та безпекового середовища, що обмежує можливості залучення довгострокових і капіталомістких проєктів.

Водночас міжнародні рейтинги відображають передусім експортно орієнтований сегмент аутсорсингового сектору. Поряд із ним в Україні функціонує значний внутрішній ринок аутсорсингових послуг, орієнтований на потреби національного бізнесу. За наявними оцінками, у 2024 році в Україні діяло понад 4 тис. компаній, що надають аутсорсингові послуги, з концентрацією у великих міських агломераціях – Києві, Львові, Харкові, Дніпрі, Івано-Франківську, Вінниці, Тернополі та Чернівцях. Водночас спостерігається поступове поширення аутсорсингової діяльності за межі обласних центрів, що пов'язано з розвитком дистанційних форматів роботи та орієнтацією частини компаній на внутрішній ринок.

Загалом міжнародні та ринкові фактори конкурентоспроможності формують асиметричну модель розвитку аутсорсингового сектору України, у якій поєднуються високі кадрово-технологічні переваги та обмеження інституційного й безпекового характеру. Саме така структура пояснює домінування експортно орієнтованих сегментів, насамперед ІТ-аутсорсингу,

та водночас актуалізує потребу диверсифікації видів аутсорсингу, розвитку КРО-, R&D- та не-ІТ сервісів у межах післявоєнного економічного відновлення.

Узагальнюючи, розвиток аутсорсингового сектору України визначається взаємодією п'яти груп факторів: кадрових, технологічно-цифрових, інституційно-регуляторних, макроекономічно-безпекових та міжнародно-ринкових. Їх поєднання формує асиметричну модель конкурентоспроможності, за якої сильні сторони (людський капітал, цифрова зрілість, експортна орієнтація та міжнародне визнання) співіснують із системними обмеженнями (інституційні ризики, безпекова нестабільність, міграційні втрати). Відтак перспективи переходу від цінової конкурентоспроможності до моделей високої доданої вартості (КРО, R&D, AI-driven services) залежать від здатності держави й бізнесу підсилити інституційні гарантії, забезпечити операційну стійкість і поглибити інтеграцію України у глобальні ланцюги створення вартості.

2.3. Аналіз ризиків і бар'єрів для бізнесу в контексті аутсорсингу

Розвиток аутсорсингового сектору в Україні відбувається в умовах поєднання значного кадрово-технологічного потенціалу та високого рівня системної невизначеності. Якщо у підрозділі 2.2 було ідентифіковано ключові фактори, що формують передумови розвитку аутсорсингу, то на даному етапі дослідження доцільно зосередитися на ризиках і бар'єрах, які виникають у процесі практичної реалізації аутсорсингових моделей і безпосередньо впливають на рішення бізнесу щодо масштабування, диверсифікації та ускладнення переданих функцій.

Особливістю аутсорсингу як форми організації бізнес-процесів є підвищена чутливість до зовнішнього середовища, оскільки він ґрунтується

на довірі між сторонами, контрактній стабільності, передбачуваності правил гри та здатності забезпечити безперервність надання послуг.

Методологічною основою аналізу є логічний ланцюг «фактор → ризик → бар'єр → наслідок для аутсорсингу», який дозволяє:

- ✎ розмежувати об'єктивні умови функціонування бізнесу та їх негативні прояви;
- ✎ ідентифікувати критичні точки вразливості аутсорсингових моделей;
- ✎ оцінити вплив ризиків на структуру, тривалість і складність аутсорсингових контрактів.

Фактори розвитку аутсорсингу (кадрові, технологічні, інституційні, макроекономічні, міжнародні), розглянуті у п. 2.2, за несприятливих умов трансформуються у ризики – потенційні загрози ефективності, стабільності або безпеці бізнес-процесів. У разі їх системного характеру ризики закріплюються у вигляді бар'єрів, які обмежують можливості залучення інвестицій, ускладнення переданих функцій або переходу до моделей аутсорсингу з високою доданою вартістю. Такий підхід дозволяє системно пов'язати факторний аналіз із подальшим дослідженням механізмів мінімізації ризиків. Узагальнену характеристику взаємозв'язку факторів, ризиків і бар'єрів розвитку аутсорсингового бізнесу в Україні подано в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 Фактори, ризики та бар'єри розвитку аутсорсингового бізнесу в Україні

Група факторів	Ключові ризики	Бар'єри для бізнесу	Наслідки для розвитку аутсорсингу
Кадрові та освітні	Міграція фахівців; витік знань і компетенцій; дефіцит спеціалізованих навичок	Залежність від обмеженого кадрового ядра; зростання витрат на утримання персоналу	Обмеження розвитку КРО, R&D та AI-driven аутсорсингу; концентрація на стандартизованих послугах
Технологічні та цифрові	Ризики кібербезпеки; втрата контролю над даними; технологічна залежність від замовника	Високі вимоги до захисту інформації; додаткові витрати на цифрову стійкість	Стимування залучення складних цифрових проєктів і роботи з чутливими даними
Інституційні та регуляторні	Невиконання контрактних зобов'язань; правова невизначеність; регуляторна мінливість	Обмежена передбачуваність ведення бізнесу; складність захисту прав сторін	Домінування коротко- та середньострокових контрактів; низька інвестиційна глибина
Макроекономічні та безпекові	Воєнні ризики; валютна волатильність; релокація бізнесу та персоналу	Операційна нестійкість; підвищені країнові ризики	Відмова від капіталомістких і стратегічних проєктів; орієнтація на дистанційні моделі
Міжнародні та ринкові	Репутаційні ризики; асиметрія доступу до глобальних ринків; конкуренція з «стабільнішими» локаціями	Обмеження довіри з боку частини замовників; сегментація попиту	Асиметрична конкурентоспроможність: сильні позиції в IT-аутсорсингу, слабші — у high-value сегментах

Джерело: систематизовано автором

Дані табл. 2.14 свідчать, що найбільш критичними для розвитку аутсорсингового сектору України є інституційні, безпекові та кадрові ризики, які формують довгострокові бар'єри для переходу до моделей аутсорсингу з високою доданою вартістю. Саме ці ризики потребують цілеспрямованих управлінських і політичних рішень, що зумовлює необхідність розроблення відповідних механізмів.

Одним із ключових системних ризиків розвитку аутсорсингових моделей в Україні є міграція висококваліфікованих фахівців, що посилилася в умовах повномасштабної війни, економічної нестабільності та зростаючого глобального попиту на IT- і цифрові компетенції. Тимчасова або постійна релокація спеціалістів за кордон призводить до скорочення доступного кадрового потенціалу всередині країни, фрагментації команд та ослаблення внутрішніх професійних спільнот. У результаті формується ризик витоку знань і компетенцій, коли накопичений людський капітал працює на розвиток іноземних економік, а не на довгострокову конкурентоспроможність національного бізнесу.

Паралельно з цим для українських компаній загострюється проблема дефіциту спеціалізованих навичок, насамперед у сферах аналітики даних, штучного інтелекту, кібербезпеки, управління цифровими трансформаціями та R&D-напрямів. Освітня система та корпоративні програми навчання часто не встигають за темпами технологічних змін, що обмежує можливості оперативного формування необхідних компетенцій усередині країни. Як наслідок, бізнес дедалі більше залежить від обмеженого кадрового ядра висококваліфікованих спеціалістів, що підвищує вразливість компаній до кадрових втрат і знижує їхню стійкість у кризових умовах.

Зазначена залежність від вузького кола фахівців має також економічний вимір, оскільки дефіцит кадрів стимулює зростання витрат на утримання персоналу, включно з підвищенням рівня оплати праці, додатковими соціальними пакетами та витратами на утримання лояльності ключових працівників. Для українських підприємств, які функціонують в умовах обмеженого фінансового простору та нестабільних контрактних відносин, це створює додаткове навантаження на бюджети та ускладнює довгострокове планування розвитку.

Систематизацію ключових кадрових та освітніх ризиків розвитку аутсорсингу в Україні, а також їх безпосередніх і стратегічних наслідків наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 Кадрові та освітні ризики розвитку аутсорсингу в Україні та їх наслідки

Ключовий ризик	Прояв ризику в українських умовах	Стратегічні наслідки для аутсорсингового сектору
Міграція висококваліфікованих фахівців	Тимчасова або постійна релокація спеціалістів за кордон; фрагментація команд; ослаблення професійних спільнот	Послаблення національної конкурентоспроможності; витік знань і компетенцій
Витік знань і компетенцій	Відсутність механізмів утримання та передачі знань; залучення фахівців до іноземних проєктів	Залежність від зовнішніх ринків праці; обмеження розвитку high-value сегментів
Дефіцит спеціалізованих навичок	Нестача фахівців у сферах AI, data analytics, кібербезпеки, R&D; відставання освітніх програм	Стимування розвитку КРО, R&D та AI-driven аутсорсингу
Залежність від обмеженого кадрового ядра	Концентрація критичних функцій у вузького кола спеціалістів	Обмеження гнучкості бізнес-моделей; зростання системних ризиків
Зростання витрат на утримання персоналу	Підвищення зарплат, соціальних пакетів, витрат на лояльність ключових працівників	Зниження інвестиційних можливостей; переорієнтація на менш складні послуги
Освітня інерційність	Невідповідність підготовки кадрів темпам технологічних змін	Закріплення екстенсивної моделі розвитку аутсорсингу

Джерело: узагальнено автором на основі проведеного аналізу

У стратегічній перспективі сукупність кадрових і освітніх ризиків безпосередньо впливає на структуру та якість аутсорсингових послуг, що надаються українськими компаніями. Обмеженість кадрового потенціалу та нестача поглиблених експертних компетенцій стримують розвиток КРО, R&D та AI-driven аутсорсингу, які потребують високого рівня аналітичних, дослідницьких і міждисциплінарних навичок. У результаті значна частина бізнесу зберігає орієнтацію на стандартизовані, менш складні послуги з нижчою доданою вартістю, що обмежує можливості переходу до більш зрілих і інноваційних моделей участі України в глобальних ланцюгах створення вартості.

Таким чином, кадрові та освітні ризики формують для українського аутсорсингового сектору структурні обмеження, які проявляються у втраті знань, залежності від обмеженого кадрового ресурсу, зростанні витрат на персонал та звуженні спектра високотехнологічних напрямів розвитку. Подолання цих ризиків є критично важливим для забезпечення переходу від екстенсивної до інноваційно орієнтованої моделі аутсорсингу в Україні.

Цифровізація бізнес-процесів і активне використання аутсорсингових моделей у сфері інформаційних технологій зумовлюють зростання ролі технологічних і цифрових ризиків у розвитку аутсорсингу в Україні. Передача зовнішнім виконавцям управління даними, цифровими платформами та ІТ-інфраструктурою створює нові можливості підвищення ефективності, водночас формуючи системні загрози для цифрової стійкості, безпеки та стратегічної автономності підприємств-замовників.



Рисунок 2.10 – Технологічні та цифрові ризики розвитку аутсорсингу в Україні

Джерело: узагальнено автором на основі проведеного аналізу

Сукупна дія зазначених технологічних і цифрових ризиків істотно впливає на структуру та траєкторію розвитку аутсорсингу в Україні. Підвищені вимоги до захисту інформації, цифрової стійкості та управління ризиками з боку іноземних замовників зумовлюють необхідність значних інвестицій у кібербезпеку, резервування інфраструктури та відповідність міжнародним стандартам, що не завжди є доступним для українських компаній.

У результаті український аутсорсинговий бізнес часто вимушений обмежувати участь у складних цифрових проєктах, зокрема у сферах роботи з великими масивами даних, фінансових технологій, кібербезпеки та інтелектуальних систем. Це сприяє збереженню орієнтації на менш ризикові та більш стандартизовані цифрові послуги, які не потребують глибокої інтеграції в критичні бізнес-процеси замовників.

Таким чином, технологічні та цифрові ризики формують структурні обмеження переходу України до моделей аутсорсингу з високою доданою вартістю, впливаючи на рівень цифрової зрілості підприємств, масштаби залучення інноваційних проєктів і глибину інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

Однією з ключових інституційних загроз для розвитку аутсорсингових моделей в Україні є правова невизначеність та регуляторна мінливість, що ускладнюють довгострокове планування діяльності як для підприємств-замовників, так і для постачальників аутсорсингових послуг. Часті зміни нормативно-правових вимог, неоднозначність тлумачення законодавства та різна практика його застосування формують обмежену передбачуваність ведення бізнесу, що підвищує транзакційні витрати та знижує довіру між сторонами аутсорсингових відносин.

Суттєвим ризиком у цьому контексті виступає невиконання або неповне виконання контрактних зобов'язань, що може виникати як з боку аутсорсера, так і з боку замовника. В умовах інституційної нестабільності та обмеженої ефективності механізмів судового захисту, сторони не завжди

мають дієві інструменти оперативного та результативного врегулювання спорів. Для українських підприємств це означає підвищені ризики фінансових втрат, затримок реалізації проєктів та порушення договірної дисципліни, що негативно впливає на репутацію бізнесу та його позиції на міжнародному ринку.

Особливої актуальності набуває проблема складності захисту прав сторін у межах аутсорсингових контрактів, зокрема у випадках транскордонної співпраці. Різниця у правових системах, стандартах контрактного права та механізмах правозастосування ускладнює вирішення конфліктів і знижує ефективність правового супроводу. Для українських компаній це створює асиметричні умови взаємодії з іноземними замовниками, коли ризики значною мірою перекладаються на національну сторону контракту.

Регуляторна нестабільність також впливає на структуру та горизонт аутсорсингових відносин. За умов обмеженої передбачуваності бізнес-середовища підприємства змушені мінімізувати довгострокові зобов'язання, що зумовлює домінування коротко- та середньострокових контрактів. Така контрактна модель знижує зацікавленість сторін у спільних інвестиціях, розвитку R&D-напрямів та впровадженні складних цифрових або організаційних рішень, які потребують стабільності та довгострокового партнерства.

У стратегічній перспективі сукупність інституційних і регуляторних ризиків призводить до низької інвестиційної глибини аутсорсингового сектору, коли більшість проєктів орієнтовані на швидкий результат і обмежений обсяг відповідальності сторін. Для України це означає стримування переходу до більш зрілих моделей аутсорсингу з високою доданою вартістю та збереження залежності від екстенсивних форм участі у глобальних ланцюгах створення вартості.

Таким чином, інституційні та регуляторні ризики формують системні обмеження розвитку аутсорсингу в Україні, що проявляються у правовій

невизначеності, складності захисту договірних прав, короткому горизонті контрактів і недостатній інвестиційній привабливості сектору. Подолання цих ризиків є передумовою формування стабільних, довгострокових аутсорсингових відносин та підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу на міжнародному ринку.

Визначальним макроекономічним і безпековим ризиком для розвитку аутсорсингового сектору в Україні є воєнні загрози, що істотно трансформували умови ведення бізнесу після 2022 року. Повномасштабна агресія призвела до фізичних ризиків для персоналу та інфраструктури, порушення логістичних і енергетичних систем, а також до фрагментації робочих команд. У таких умовах навіть технологічно зрілі та добре організовані компанії стикаються з операційною нестійкістю, що ускладнює виконання зобов'язань за контрактами та підвищує вартість координації бізнес-процесів.

Суттєвим чинником макроекономічної невизначеності є валютна волатильність, яка впливає на фінансові результати аутсорсингових компаній, особливо тих, що працюють на експортних ринках. Коливання обмінного курсу ускладнюють бюджетування, формування цінових пропозицій і прогнозування доходів, а також підвищують ризики для довгострокових контрактів із фіксованими умовами оплати. Для українського бізнесу це означає зростання фінансових ризиків і необхідність закладати додаткові резерви, що знижує конкурентоспроможність у порівнянні з компаніями з більш стабільних юрисдикцій.

Окремим системним викликом виступає релокація бізнесу та персоналу, зумовлена як безпековими, так і економічними причинами. Переміщення частини компаній та фахівців за межі країни дозволило зберегти безперервність надання послуг, проте водночас призвело до розпорошення управлінських і трудових ресурсів, ускладнення внутрішньої координації та зростання витрат на підтримку розподілених команд. Для національної економіки це означає посилення ризику втрати частини

податкової бази та зниження мультиплікативного ефекту від діяльності аутсорсингового сектору.

Сукупна дія воєнних, макроекономічних і міграційних чинників формує для України підвищені країнові ризики в очах іноземних замовників та інвесторів. Навіть за наявності високої якості людського капіталу та конкурентних цінових пропозицій, безпекова невизначеність стримує укладення довгострокових контрактів і реалізацію проектів із високим рівнем капіталовкладень та стратегічного значення.

Наслідком сукупної дії зазначених воєнних, макроекономічних і міграційних чинників є трансформація географічної структури експорту ІТ-послуг України, яка характеризується високою концентрацією виторгу на обмеженому колі країн-замовників. Аналіз динаміки експортних надходжень у розрізі ключових ринків дозволяє оцінити ступінь залежності аутсорсингового сектору від окремих юрисдикцій та виявити довгострокові структурні тенденції розвитку галузі. З цією метою у таблиці 2.16 наведено динаміку ІТ-експорту України за основними країнами-замовниками у 2015–2024 роках.

Таблиця 2.16 ІТ-експорт України за основними країнами-замовниками у 2015–2024 рр. (виторг у млн дол. США)

Рік	Загальний ІТ-експорт	США	Велика Британія	Мальта	Кіпр	Ізраїль	Швейцарія	Німеччина
2015	1 668	543	167	82	42	77	124	55
2016	1 975	685	153	110	70	94	127	67
2017	2 485	910	169	130	128	116	135	79
2018	3 204	1 217	236	181	156	143	158	109
2019	4 173	1 603	313	267	186	184	207	164
2020	5 026	2 007	503	304	205	238	111	197
2021	6 943	2 728	698	481	288	334	285	269
2022	7 349	2 973	693	581	314	347	331	286
2023	6 727	2 677	535	567	362	293	274	275
2024	6 447	2 397	565	501	397	297	266	283

Джерело: сформовано автором на основі даних [31]

Дані таблиці 2.16 свідчать про стійке зростання обсягів ІТ-експорту України у 2015-2021 роках із досягненням пікових значень у 2021-2022 роках, після чого спостерігається зниження експортних надходжень, зумовлене насамперед повномасштабною війною, зростанням безпекових ризиків та погіршенням макроекономічної кон'юнктури.

За підсумками 2024 року лідером за обсягом валютних надходжень від українського ІТ-аутсорсингу залишаються Сполучені Штати Америки, які забезпечили \$2,397 млрд, або 37,2% загального обсягу ІТ-експорту. Друге місце посідає Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії з часткою 8,8% (\$565 млн). Вагомий внесок у формування експортного виторгу також забезпечують Мальта, Кіпр, Ізраїль, Швейцарія та Німеччина, що підтверджує високу концентрацію зовнішнього попиту на обмеженій групі ринків.

Водночас регіональна структура експорту демонструє відносну стабільність частки країн Європейського Союзу, яка у 2023–2024 роках перебувала на рівні 35,5–35,8%. Натомість частка США в експортних надходженнях поступово скорочується – з 39,8% у 2023 році до 37,2% у 2024 році, що відображає зниження динаміки співпраці з ключовим ринком на тлі зростання безпекових та макроекономічних ризиків.

Аналіз динаміки за окремими країнами-замовниками свідчить про перерозподіл експортних потоків. У 2024 році найбільше зростання обсягів експорту ІТ-послуг зафіксовано до Гібралтару, Австралії, Об'єднаних Арабських Еміратів, Болгарії та Іспанії, тоді як істотне скорочення експорту спостерігалось до низки європейських країн, зокрема Швеції, Угорщини, Італії, Литви та Норвегії.

Особливо показовою у контексті воєнних ризиків є довгострокова динаміка співпраці зі США, які протягом останнього десятиліття забезпечували від 30% до 40% українського ІТ-експорту. Якщо до 2022 року обсяги експорту до США зростали в середньому на 25–35% щорічно, то після початку повномасштабної війни темпи зростання суттєво сповільнилися: у

2023 році експорт скоротився на 10%, а у 2024 році падіння продовжилося ще на 10,5%.

Для наочного відображення змін географічної структури ІТ-експорту України та оцінки рівня концентрації зовнішніх ринків на рисунку Х.Х подано динаміку експортних надходжень за основними країнами-замовниками у 2015–2024 роках.

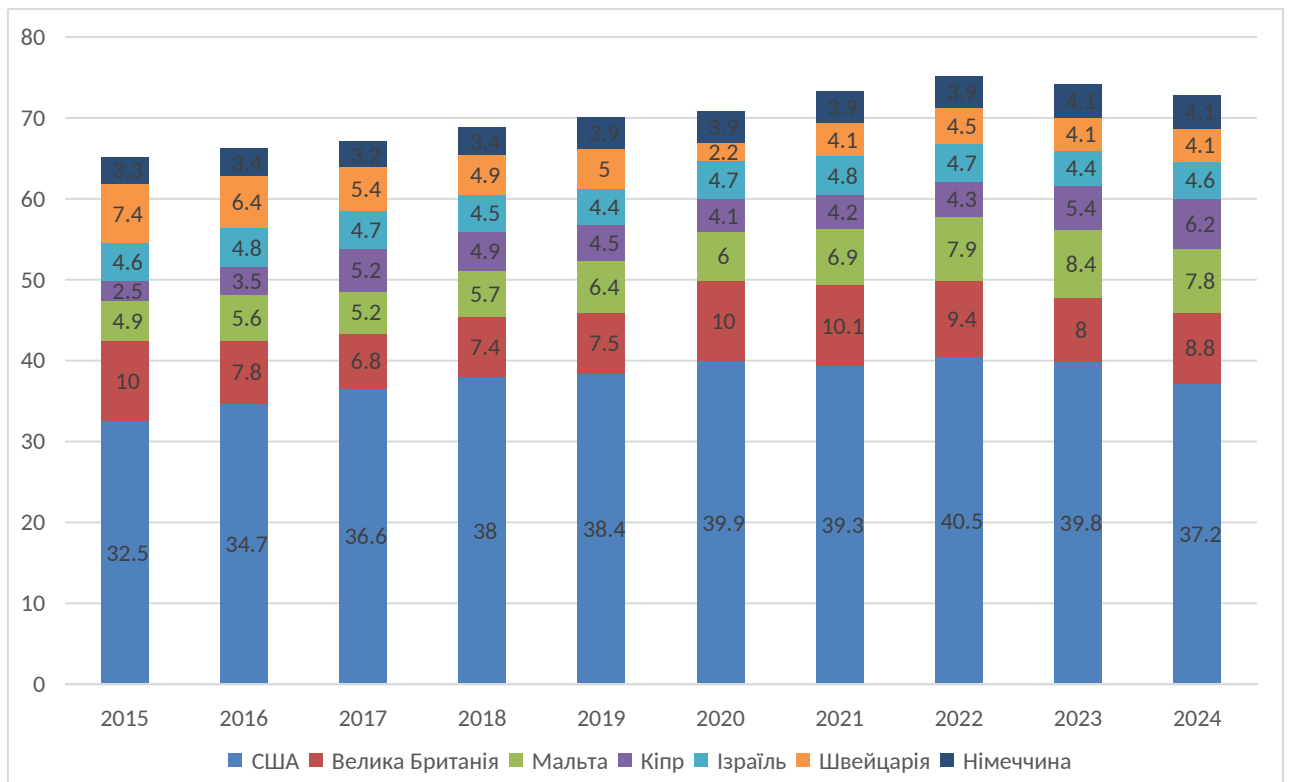


Рисунок 2.11 – Динаміка ІТ-експорту України за основними країнами-замовниками у 2015–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних [31]

Таким чином, наведені дані підтверджують, що макроекономічні та безпекові ризики не лише підвищують країнову вразливість України в очах іноземних замовників, а й посилюють залежність аутсорсингового сектору від обмеженого кола ринків, що зумовлює коливання експортних надходжень, стримує укладення довгострокових контрактів і обмежує інвестиційну глибину розвитку галузі.

У результаті зазначених ризиків український аутсорсинговий бізнес дедалі частіше відмовляється від капіталомістких і стратегічних проєктів, які потребують стабільності, прогнозованості та значних інвестицій у фізичну й цифрову інфраструктуру. Натомість домінуючою стає орієнтація на дистанційні, гнучкі моделі роботи, що дозволяють швидко адаптуватися до змін безпекової ситуації та мінімізувати фіксовані витрати. Хоча така модель підвищує короткострокову життєздатність бізнесу, у довгостроковій перспективі вона обмежує можливості масштабування, розвитку R&D-напрямів і переходу до аутсорсингу з високою доданою вартістю.

Таким чином, макроекономічні та безпекові ризики визначають адаптаційний характер розвитку аутсорсингу в Україні, за якого пріоритет надається гнучкості та виживанню, а не інвестиційній глибині та стратегічному зростанню. Подолання або пом'якшення цих ризиків є ключовою передумовою формування умов для довгострокового та інноваційного розвитку аутсорсингового сектору в післявоєнний період.

Вагомим обмеженням для розвитку аутсорсингового сектору України є репутаційні ризики, що формуються під впливом безпекової нестабільності, воєнних загроз та загального сприйняття країни як зони підвищеного ризику. Навіть за умови високої якості послуг і конкурентного людського капіталу, частина іноземних замовників розглядає співпрацю з українськими компаніями крізь призму країнового ризику, що знижує рівень довіри та впливає на готовність укладати довгострокові або стратегічні контракти. Основними ризика тут є:

1. Репутаційні ризики країнового походження. Вагомим обмеженням для розвитку аутсорсингового сектору України є репутаційні ризики, що формуються під впливом безпекової нестабільності, воєнних загроз та загального сприйняття країни як зони підвищеного ризику. Навіть за умови високої якості послуг і конкурентного людського капіталу, частина іноземних замовників оцінює співпрацю з українськими компаніями крізь

призму країнового ризику, що знижує рівень довіри та стримує готовність укладати довгострокові або стратегічні контракти.

2. Асиметрія доступу до глобальних ринків аутсорсингових послуг. Суттєвим ринковим викликом виступає асиметрія доступу до глобальних ринків, яка проявляється у нерівних стартових умовах порівняно з компаніями з «більш стабільних» юрисдикцій. Для українських підприємств вихід на високорентабельні сегменти світового ринку ускладнюється через обмежені можливості брендового позиціонування, недостатню інституційну підтримку експорту послуг та підвищені вимоги міжнародних клієнтів до гарантій безперервності й безпеки виконання проєктів.

3. Конкуренція з аутсорсинговими локаціями з вищим рівнем інституційної стабільності. Конкуренція з «стабільнішими» аутсорсинговими локаціями, насамперед країнами Центральної та Східної Європи, посилює зазначену асиметрію. Держави з передбачуванішим регуляторним середовищем, макроекономічною стабільністю та членством у Європейському Союзі сприймаються замовниками як менш ризикові партнери для реалізації складних і капіталомістких проєктів. У результаті Україна часто змушена конкурувати переважно за ціною, тоді як конкуренти концентруються на сегментах із вищою доданою вартістю.

4. Сегментація попиту та асиметрична конкурентоспроможність сектору. Наслідком поєднання репутаційних і ринкових ризиків є сегментація попиту на українські аутсорсингові послуги. Частина іноземних замовників готова співпрацювати з українськими компаніями у межах стандартизованих або менш критичних процесів, водночас обмежуючи передачу стратегічно важливих функцій, роботу з чутливими даними або довгострокові R&D-проєкти. У стратегічному вимірі це формує асиметричну конкурентоспроможність галузі: з одного боку, Україна зберігає сильні позиції в сегменті ІТ-аутсорсингу завдяки людському капіталу, гнучкості та ціновим перевагам; з іншого — її присутність у high-value сегментах (КРО,

R&D, продуктова розробка, інноваційні цифрові рішення) залишається обмеженою.

Таким чином, міжнародні та ринкові ризики формують структурні обмеження інтеграції України у глобальну економіку знань, за яких конкурентні переваги реалізуються переважно в окремих нішах, тоді як можливості масштабування та переходу до моделей аутсорсингу з високою доданою вартістю залишаються звуженими. Подолання цих ризиків потребує не лише зусиль окремих компаній, а й системної державної та інституційної підтримки формування міжнародної репутації та розвитку експортного потенціалу українського бізнесу.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено еволюційний характер формування ринку аутсорсингових послуг України та запропоновано його періодизацію за етапами 1995–2025 рр., що відображає поступову трансформацію від офшорного ІТ-аутсорсингу, заснованого на цінових перевагах робочої сили, до моделі, орієнтованої на знання, інновації та високу додану вартість. Доведено, що ключовими драйверами переходу між етапами виступали глобальний попит на ІТ-послуги, процеси кластеризації, пандемія COVID-19, а після 2022 року – воєнні ризики та необхідність забезпечення безперервності бізнес-процесів і збереження контрактних зобов'язань.

На основі аналізу зовнішньої торгівлі послугами України у 2015–2024 рр. визначено, що розвиток аутсорсингового сектору відбувається в умовах хвилеподібної динаміки експорту та імпорту послуг, зумовленої зовнішніми шоками та структурними трансформаціями економіки. Встановлено, що загальний експорт послуг зріс з 9,74 млрд дол. США у 2015 році до пікових значень 15,66 млрд дол. США у 2019 році, після чого зазнав скорочення у 2020–2022 роках. Водночас експорт послуг демонструє вищу стійкість порівняно з імпортом, що підтверджує наявність адаптивних секторів,

здатних забезпечувати валютні надходження навіть за умов пандемії та повномасштабної війни.

Особливу роль у структурі експорту послуг відіграють ІКТ-послуги, частка яких зросла з 16,3 % у 2015 році до 40,9 % у 2022 році та збереглася на високому рівні 35,9 % у 2024 році. Така динаміка свідчить про структурну трансформацію сервісної економіки України у бік знаннєємних та цифрових видів діяльності й підтверджує системоутворюючу роль ІТ-аутсорсингу у формуванні експортного потенціалу країни. Отже, аутсорсинговий сектор виступає одним із найбільш стійких і конкурентоспроможних сегментів ринку послуг України, водночас залишаючись чутливим до макроекономічних і безпекових ризиків.

2. Установлено, що розвиток аутсорсингу в Україні визначається взаємодією п'яти груп факторів: кадрових, технологічно-цифрових, інституційно-регуляторних, макроекономічно-безпекових та міжнародно-ринкових. Їхня сукупна дія формує асиметричну модель конкурентоспроможності, за якої сильні сторони (якість людського капіталу, цифрова здатність до дистанційної роботи, експортна орієнтація) співіснують із системними обмеженнями (підвищені зовнішні ризики, нестабільність інституційного середовища, міграційні втрати). Це пояснює одночасно високу адаптивність сектору та обмеженість переходу від цінової конкурентоспроможності до висококоданих моделей (KPO, R&D, AI-driven services).

Доведено, що ключовою конкурентною перевагою України залишаються кадрово-освітні та цифрові передумови: на кінець 2024 року в ІТ-секторі було зайнято понад 300 тис. фахівців, з яких близько 238 тис. працювали в Україні, а близько 60 тис. – тимчасово за кордоном, що відображає адаптацію ринку праці до воєнних умов і збереження кадрового ядра аутсорсингового сектору. Паралельно глобальна трансформація моделей залучення талантів посилює попит на результатоорієнтовані формати: за даними Deloitte, 92% організацій уже використовують або планують

використовувати AI у сервісних моделях, 67% застосовують outcome-based outsourcing, а 50% залучають аутсорсинг для фронт-офісних функцій, включно з R&D та інноваціями, що створює додаткові можливості для України за умови нарощення компетенцій і контрактних моделей «оплати за результат».

Обґрунтовано, що головним стримуючим чинником масштабування та переходу до високододаних сегментів є інституційно-регуляторні та безпекові ризики, які впливають на готовність замовників укласти довгострокові контракти та розміщувати капіталомісткі функції. Водночас показано, що інституційні компенсатори здатні частково нівелювати ці обмеження: правовий режим «Дія.City» демонструє швидке розширення (станом на 2025 рік – 3707 резидентів проти 1695 у 2024 році), а податкові надходження від резидентів у 2024 році становили близько 18 млрд грн (проти 8,5 млрд грн у попередньому році), що свідчить про попит бізнесу на більш прогнозовані правила гри. Отже, довгострокова стійкість і «підйом» аутсорсингу до моделей із високою доданою вартістю прямо залежать від посилення інституційних гарантій, операційної безперервності та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

3. У ході аналізу ризиків і бар'єрів розвитку аутсорсингового бізнесу в Україні встановлено, що ключові фактори, які у п. 2.2 розглядалися як передумови зростання, за несприятливих зовнішніх умов трансформуються у системні ризики та закріплюються у вигляді стійких бар'єрів для бізнесу. Виявлено, що найбільш критичними є кадрові, інституційно-регуляторні, макроекономічно-безпекові та міжнародно-ринкові ризики, які безпосередньо впливають на структуру аутсорсингових контрактів, горизонти планування та готовність сторін до ускладнення переданих функцій. Доведено, що сукупна дія цих ризиків зумовлює домінування коротко- та середньострокових форм співпраці, стримує залучення інвестицій і обмежує розвиток аутсорсингу з високою доданою вартістю.

Показано, що макроекономічно-безпекові та ринкові ризики додатково формують концентраційну залежність від обмеженого кола зовнішніх ринків, що підсилює волатильність доходів і знижує готовність сторін до довгих інвестиційних циклів. Це підтверджується динамікою ІТ-експорту: у 2024 році він становив 6 447 млн дол. США, при цьому США забезпечили 2 397 млн дол. США (37,2%), а Велика Британія – 565 млн дол. США (8,8%); водночас експорт до США скоротився на 10% у 2023 р. і ще на 10,5% у 2024 р. Отже, ризики в 2.3 проявляються не як «зовнішній фон», а як механізм, що переналаштовує структуру попиту: Україна утримує конкурентність у певних нішах, але повільніше нарощує high-value сегменти через бар'єри довіри, безпеки та довгострокової передбачуваності.

Основні результати дослідження за даним розділом опубліковано у працях [3, 4; 7;8;9;12, 14,15, 17,18].

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

3.1. Міжнародний досвід розвитку аутсорсингових послуг та можливість його адаптації в Україні

Американські та міжнародні компанії високо цінують глибокі технічні знання українських фахівців та високий рівень STEM-освіти. Як одна з провідних країн у сфері аутсорсингу програмного забезпечення, Україна пропонує кваліфіковані кадри світового рівня. Конкурентні ціни на послуги додатково роблять її привабливим стратегічним вибором для реалізації передових програмних рішень. Проте існують певні обмеження:

- по-перше, багато країн Східної Європи, що активно розвивають аутсорсинг, стикаються з політичною напруженістю та конфліктами, що підвищує ризики для довгострокових проєктів;

- по-друге, можливі затримки через конфлікти та інфраструктурні проблеми (перебої з енергопостачанням та інші інфраструктурні складнощі) можуть негативно впливати на виконання проєктів.

У 2025 році обсяг світового ринку аутсорсингових послуг становив 854,6 млрд дол. США. Згідно з прогнозними оцінками, галузь характеризуватиметься середньорічним темпом зростання на рівні 5,46 % упродовж прогнозного періоду. Очікується, що до 2030 року сукупний обсяг світового ринку аутсорсингу досягне 1,11 трлн дол. США [1].

Дослідивши рейтинг Global Outsourcing 100® за період 2020-2025pp (додаток Б), можна зробити висновок, що американські компанії є беззаперечним лідером за кількістю присутніх компаній у рейтингу за досліджуваний період (Accenture, Concentrix, CGI, Baker McKenzie, Cushman & Wakefield, Deloitte, KPMG, Miratech, Orion Innovation, Xceed, UnifyCX та

ін.). США займає ключову позицію у формуванні глобальних стандартів аутсорсингу, особливо в сегментах ВРО, СХ та консалтингу [2].

Європа представлена такими країнами: Велика Британія (EY, Elixirr, LegalBase), Франція (Teleperformance, Foundever), Німеччина та Швейцарія (Swiss Post Solutions), Польща (Sigma Software), Чехія (IBA Group), Нідерланди (Teleperformance). Європейські компанії здебільшого спеціалізуються на консалтингу, IT-аутсорсингу та корпоративних сервісах, мають високі стандарти якості та регуляторного дотримання [3].

Східна Європа та СНД представлені Україною (ELEKS, Innovecs, NIX, Softengi) та Білоруссю (alqa). Ці компанії орієнтовані на IT-аутсорсинг та розробку програмного забезпечення, значною мірою експортують послуги на глобальні ринки.

Азія — Індія (HGS, Vee Technologies), Малайзія (SCICOM) — активно представлена у сегменті ВРО / СХ, з високою концентрацією workforce-driven послуг.

Для забезпечення ефективного функціонування та розвитку аутсорсингу доцільно спиратися на успішний досвід провідних країн у цій сфері. У розвинених державах аутсорсинг виступає стратегічним інструментом підвищення ефективності бізнес-процесів і є одним із ключових чинників високих темпів економічного зростання [3, С. 41–43; 4, С. 23-29].

У 2025 році загальний обсяг ринку аутсорсингових послуг у США оцінювався приблизно в \$123–130 млрд, що становило близько 37–38% від глобального ринку (\$328–348 млрд) [5].

Американські компанії є світовими лідерами у високододаних, знаннєємних сегментах аутсорсингу, де ключову роль відіграють технології, експертиза та управлінські компетенції (табл.3.1) [2; 5; 6; 7].

Американські компанії утримують лідерські позиції в аутсорсингу завдяки поєднанню технологічного лідерства, високого рівня управлінських компетенцій, інноваційної екосистеми та глобальної присутності. Їхні моделі

аутсорсингу дедалі частіше орієнтуються не лише на зниження витрат, а й на створення доданої вартості та стратегічні партнерства.

Таблиця 3.1 Лідерство американських компаній у ключових сегментах світового аутсорсингу

№ з/н	Сегмент аутсорсингу	Характеристика сегменту	Приклади провідних американських компаній	Причини лідерства США
1.	ІТ-аутсорсинг (IT Outsourcing)	Розробка ПЗ, підтримка ІТ-систем, хмарні рішення	Accenture, IBM, Cognizant, DXC Technology	Потужна технологічна база, інноваційність, доступ до венчурного капіталу
2.	Аутсорсинг бізнес-процесів (BPO)	Передача бухгалтерії, HR, фінансів, адміністративних функцій	Concentrix, Genpact, ADP	Високий рівень стандартизації процесів і цифровізації
3.	Контакт-центри та підтримка клієнтів	Обслуговування клієнтів, технічна підтримка	Teleperformance USA, Concentrix, TTEC	Орієнтація на клієнтський досвід і масштабовані сервісні моделі
4.	КРО (Аутсорсинг процесу знань)	Аналітика, юридичні, консалтингові, дослідницькі послуги	McKinsey, Deloitte, PwC US	Концентрація експертних знань і висококваліфікованих кадрів
5.	Аутсорсинг у сфері кібербезпеки	Захист даних, управління ризиками, SOC-сервіси	CrowdStrike, Palo Alto Networks, IBM Security	Лідерство у кіберінноваціях та регуляторних стандартах
6.	Хмарний аутсорсинг (Cloud services)	Інфраструктура як сервіс, SaaS, PaaS	Amazon Web Services, Microsoft Azure, Google Cloud	Домінування глобальних хмарних платформ
7.	R&D-аутсорсинг	Дослідження та розробки, інженерні рішення	Intel, Boeing, GE	Інтеграція науки, бізнесу та інновацій
8.	Фінансово-аналітичний аутсорсинг	Управління ризиками, аудит, фінансове моделювання	JPMorgan Services, EY US	Розвинена фінансова система та корпоративне управління
9.	Юридичний аутсорсинг (Legal outsourcing)	Юридичні послуги, комплаєнс, контрактний супровід	Axiom, UnitedLex	Складність правового поля та попит на оптимізацію витрат
10.	Цифровий та маркетинговий аутсорсинг ((Digital & marketing outsourcing)	Цифровий маркетинг, аналітика даних, SMM	Accenture Interactive, IBM iX	Поєднання ІТ та креативних індустрій

Джерело: сформовано автором

Водночас, американські компанії розвивають аутсорсинг системно, стратегічно та інституційно, поєднуючи бізнес-логіку, інновації та гнучке регуляторне середовище.

Основні фактори, що сприяють зростанню ринку аутсорсингу бізнес-процесів у США наведені на рисунку 3.1 [8].



Рисунок 3.1 – Фактори, що сприяють зростанню ринку аутсорсингу бізнес-процесів у США

Джерело: сформовано автором

Однією з ключових передумов динамічного розвитку ринку аутсорсингових послуг у США є економічна доцільність передачі окремих бізнес-функцій зовнішнім виконавцям, що забезпечує компаніям можливість підвищення загальної ефективності діяльності. Аналіз сучасної практики американських компаній дозволяє виокремити низку взаємопов'язаних факторів, які стимулюють зростання попиту на аутсорсингові послуги.

По-перше, зниження витрат виступає одним із базових економічних чинників розвитку аутсорсингу. Передача непрофільних або стандартизованих функцій спеціалізованим постачальникам дозволяє підприємствам скорочувати витрати на утримання штатного персоналу,

інфраструктури, програмного забезпечення та навчання працівників. В умовах високої вартості робочої сили в США аутсорсинг забезпечує можливість досягнення економії масштабу без втрати якості послуг.

По-друге, оптимізація часових ресурсів є важливим конкурентним чинником. Аутсорсингові компанії, володіючи відпрацьованими процесами та спеціалізованими командами, забезпечують швидше виконання завдань порівняно з внутрішніми підрозділами замовника. Це дає змогу американським компаніям скорочувати цикл прийняття управлінських рішень, прискорювати виведення продуктів на ринок та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

По-третє, ефективніше використання ресурсів досягається завдяки концентрації внутрішнього потенціалу компаній на ключових видах діяльності. Передача допоміжних функцій на аутсорсинг дозволяє керівництву зосередитися на стратегічному управлінні, інноваціях та розвитку основного бізнесу, що підвищує загальну продуктивність організації.

По-четверте, підвищення якості обслуговування клієнтів є вагомим мотиваційним фактором для використання аутсорсингових послуг. Професійні провайдери аутсорсингу застосовують стандартизовані підходи, сучасні технології та системи контролю якості, що сприяє покращенню клієнтського досвіду, підвищенню рівня задоволеності споживачів і формуванню довгострокових партнерських відносин.

По-п'яте, доступ до високого рівня технічної та професійної експертизи є стратегічною перевагою аутсорсингу в США. Провідні аутсорсингові компанії акумулюють висококваліфіковані кадри, сучасні технологічні рішення та галузеві знання, що дозволяє замовникам швидко залучати передові компетенції без необхідності їх тривалого формування всередині організації.

Таким чином, зростання ринку аутсорсингових послуг у США зумовлене комплексною дією економічних, організаційних та технологічних

факторів. Аутсорсинг виступає не лише інструментом оптимізації витрат, а й важливим механізмом підвищення конкурентоспроможності компаній, сприяючи їх адаптації до умов цифрової економіки та глобальної конкуренції.

Accenture має представництва у понад 50 країнах, і є світовим експертом у сфері IT-послуг та консалтингу, допомагаючи компаніям удосконалюватися за допомогою таких послуг, як хмарні технології, кібербезпека та цифрова стратегія. Їхні передові технології та різноманітний досвід роблять їх найкращим вибором для компаній, які шукають інноваційні та кращі способи роботи [9].

Accenture розглядає аутсорсинг не як допоміжну послугу, а як ключовий елемент своєї бізнес-моделі про, що свідчать його фінансові показники за 2025 МР [9]:

- ✓ Дохід: \$69.7 млрд (+7% у порівнянні з 2024 р.).
- ✓ Нові контракти (bookings): \$80.6 млрд.
- ✓ Операційна маржа: 15.6%.
- ✓ Вільний грошовий потік: \$10.9 млрд.

Саме, ці результати свідчать, що аутсорсинг та цифрові сервіси залишаються ключовим джерелом зростання.

Особливу роль у розвитку аутсорсингу відіграє глобальна модель delivery-центрів Accenture. Для реалізації цієї моделі Accenture створила розгалужену мережу центрів надання послуг, що дозволяє компанії поєднувати зниження витрат, доступ до талантів та безперервність сервісу, зокрема в [9]:

- Індії (IT-аутсорсинг, аналітика, підтримка);
- Філіппінах (BPO, CX);
- країнах Центральної та Східної Європи (IT, R&D);
- Латинській Америці (ніршоринг - nearshoring).

Така модель сприяє оптимізації витрат, безперервності бізнес-процесів та масштабованості аутсорсингових рішень.

Ключовою особливістю розвитку аутсорсингу в Accenture є інтеграція консалтингу, цифрових технологій та операційної діяльності. Компанія не обмежується наданням окремих аутсорсингових послуг, а пропонує клієнтам модель end-to-end outsourcing (комплексний аутсорсинг), що охоплює аналіз бізнес-процесів, їх реінжиніринг, впровадження цифрових рішень та подальше операційне управління. Такий підхід дозволяє трансформувати аутсорсинг у довгострокове стратегічне партнерство.

Важливим напрямом розвитку аутсорсингу в Accenture є цифровізація бізнес-процесів клієнтів. Компанія активно використовує хмарні платформи, штучний інтелект, аналітику великих даних та автоматизацію для підвищення ефективності аутсорсингових операцій. Зокрема, у сфері IT-аутсорсингу Accenture забезпечує не лише технічну підтримку, а й управління цифровими екосистемами клієнтів, що сприяє зниженню операційних ризиків та підвищенню гнучкості бізнесу. Поряд з цим, Accenture також активно розвиває knowledge process outsourcing (КРО, аутсорсинг процесу знань), передаючи клієнтам не лише рутинні операції, а й висококваліфіковані аналітичні, фінансові, юридичні та управлінські функції. Завдяки концентрації експертних знань і розвитку людського капіталу компанія формує нову якість аутсорсингу, орієнтовану на створення доданої вартості, а не лише на зменшення витрат.

Суттєвим чинником успіху Accenture у сфері аутсорсингу є інвестиції в інновації та корпоративну екосистему. Компанія систематично інвестує в стартапи, цифрові платформи та власні дослідницькі центри, що дозволяє впроваджувати нові аутсорсингові моделі — зокрема as-a-service, platform-based outsourcing (як послуга, платформний аутсорсинг) та гібридні форми співпраці з клієнтами.

Отже, аналіз практики компанії Accenture засвідчив, що аутсорсинг у її діяльності розглядається не як допоміжний інструмент скорочення витрат, а як стратегічний механізм глибокої трансформації бізнес-процесів клієнтів. Ключовими характеристиками цього підходу є системна автоматизація

операційних процесів, широке впровадження інструментів штучного інтелекту та аналітики даних, формування мережі глобальних центрів надання послуг, а також орієнтація на створення довгострокової комплексної цінності для замовника. Така модель дозволяє забезпечити підвищення ефективності управління, гнучкість бізнес-моделей та інноваційний розвиток клієнтських організацій, що підтверджує доцільність використання досвіду Accenture як орієнтира для формування сучасних підходів до розвитку аутсорсингу в Україні.

На основі дослідження діяльності компанії Accenture, нами визначено, найперспективніші інструменти розвитку аутсорсингу саме для України з урахуванням воєнних та післявоєнних умов, структури економіки, людського капіталу й євроінтеграційного курсу (табл.3.2) [9].

Таблиця 3.2 Найперспективніші інструменти розвитку аутсорсингу для України на основі досвіду Accenture

№ з/н	Інструмент	Чому перспективний для України	Очікуваний ефект
1.	Ніршорний аутсорсинг (Nearshore outsourcing)	Близькість до ЄС, культурна та часово-поясна сумісність.	Зростання експорту ІТ-послуг, інтеграція у європейські ланцюги вартості. Впровадження у практику компаній типу CodeIT для підвищення довіри інвесторів із США та ЄС.
2.	Глобальні delivery-центри	Високий кадровий потенціал у регіонах	Створення робочих місць, розвиток регіонів
3.	Автоматизація процесів	Актуально для держуправління та великих підприємств	Підвищення ефективності, зменшення витрат
4.	Хмарні технології (Cloud technologies)	Безпека, масштабованість, відсутність потреби у фізичній інфраструктурі	Стійкість бізнесу та державних сервісів
5.	Цифрова трансформація публічного сектору	Потреба у швидкому відновленні управлінських систем	Підвищення якості адміністративних послуг
6.	Розвиток людського капіталу	Україна має сильну ІТ-освіту	Підвищення якості аутсорсингових послуг
7.	Стандартизація та сертифікація (ISO, ITIL)	Вимога міжнародних замовників	Зростання довіри інвесторів
8.	Інноваційні хаби та R&D-центри	Потужна академічна база	Перехід від сервісного до інноваційного аутсорсингу

9.	Гібридні моделі роботи	Досвід віддаленої роботи під час війни	Безперервність надання послуг
10.	Кібербезпека як сервіс	Високі ризики та попит на захист даних	Формування нової ніші експорту послуг

Джерело: розроблено автором

Найперспективнішими інструментами розвитку аутсорсингу в Україні є nearshore-модель, розбудова глобальних delivery-центрів, автоматизація та хмарні технології, а також інвестиції в людський капітал і стандарти якості. Адаптація інструментів, що використовуються компанією Accenture, дозволяє Україні перейти від ролі постачальника дешевої робочої сили до повноцінного учасника глобальних ланцюгів створення доданої вартості.

Особливе значення має розвиток аутсорсингу для публічного сектору та цифрової держави, що сприятиме підвищенню ефективності управління, прозорості та довіри громадян. У післявоєнний період аутсорсинг може стати ключовим драйвером економічного відновлення та інтеграції України в європейський економічний простір.

Варто зауважити, що США не підтримує аутсорсинг прямими субсидіями, натомість розвиток аутсорсингових послуг у США відбувається завдяки системній політиці держави, яка створює сприятливі умови для інноваційної діяльності та інтеграції в глобальні ланцюги створення вартості. Підтримка держави охоплює законодавчі, фінансові, інституційні та освітні механізми, що сприяють стабільному зростанню ринку аутсорсингу.

Одним із ключових аспектів державної підтримки є законодавче та регуляторне забезпечення діяльності аутсорсингових компаній. Федеральні та окремі штатні органи влади встановлюють стандарти захисту даних, інформаційної безпеки та корпоративного управління, що підвищує довіру замовників до послуг, наданих американськими провайдерами. Важливим елементом є також податкові стимули для компаній, що інвестують у технологічні рішення, автоматизацію та створення робочих місць у сфері аутсорсингу. Це дозволяє зменшити витрати підприємств та спрямувати

ресурси на розширення послуг, розвиток нових технологій та підготовку кваліфікованих кадрів.

Другим важливим напрямом є державна підтримка інновацій та цифрової трансформації. Через програми агентств, таких як U.S. Small Business Administration (SBA) або National Institute of Standards and Technology (NIST), надається фінансова та консультаційна допомога малим і середнім підприємствам, які надають аутсорсингові послуги, у впровадженні сучасних технологій, хмарних рішень та систем автоматизації. Крім того, держава стимулює розвиток R&D-проектів, що сприяє формуванню нових моделей аутсорсингу та підвищує якість послуг.

Третій напрям державної підтримки — освітня та кадрова політика. У США держава активно інвестує у розвиток професійних програм в університетах та коледжах, спрямованих на підготовку спеціалістів у сфері ІТ, бізнес-процесів, кібербезпеки та аналітики даних. Спеціалізовані стажування, партнерські програми з приватними компаніями та гранти на навчальні програми дозволяють формувати висококваліфіковані кадри, здатні підтримувати розвиток аутсорсингового сектору на глобальному рівні.

Крім того, важливим фактором є державна підтримка експорту послуг та інтеграції у глобальні ринки. Через торгові угоди, участь у міжнародних форумах та забезпечення захисту інтелектуальної власності США створюють сприятливі умови для експорту аутсорсингових послуг, що стимулює масштабування бізнесу та залучення іноземних замовників.

Таким чином, державна підтримка розвитку аутсорсингових послуг у США є комплексною і багаторівневою. Вона включає законодавчі гарантії, фінансові стимули, інвестиції в інновації, розвиток людського капіталу та сприяння глобальній інтеграції. Така стратегія дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності американських компаній на світовому ринку та стимулює трансформаційний розвиток сектору аутсорсингу, що перетворює його з інструменту оптимізації витрат на стратегічний ресурс економіки.

Отже, можемо з проведених досліджень можемо зробити висновок, що США залишаються світовим лідером аутсорсингу, особливо у високододаних сегментах: ІТ-аутсорсинг, ВРО, КРО, контакт-центри, кібербезпека та хмарні послуги. Основними факторами зростання є економія витрат, оптимізація часу, ефективне використання ресурсів, підвищення якості обслуговування та доступ до висококваліфікованих фахівців.

Приклад компанії Accenture демонструє, що аутсорсинг розвивається як стратегічний інструмент трансформації бізнесу через автоматизацію, інтеграцію штучного інтелекту, глобальні delivery-центри та комплексну цінність для клієнта.

Для України перспективними є інструменти nearshore-моделі, хмарні технології, цифрова трансформація, розвиток людського капіталу та стандартизація послуг. Їхнє впровадження сприятиме інтеграції у глобальні ланцюги вартості, підвищенню ефективності державного та приватного секторів і стійкому економічному розвитку [10].

Наступним кроком дослідимо досвід Великої Британії щодо розвитку аутсорсингових послуг та можливість його адаптації в Україні.

Британські компанії десятиліттями забезпечували аутсорсингові послуги для фінансового сектору, охорони здоров'я, роздрібної торгівлі та технологій. Лондон став одним із глобальних центрів ВРО (Business Process Outsourcing), завдяки концентрації міжнародних корпорацій та високій довірі до британських постачальників [11; 12]. В табл. 3.3 наведено кілька відомих британських компаній, які спеціалізуються на аутсорсингу у різних сферах (ІТ, бізнес-процеси, консалтинг, управління інфраструктурою) [2; 5; 13; 14].

Таблиця 3.3 Провідні британські компанії у сфері аутсорсингу та фактори лідерства Великої Британії

№ з/н	Сегмент аутсорсингу	Приклади провідних компаній	Причини лідерства Великої Британії
1.	Бізнес-процеси (BPO)	Capita, Serco Group	Розвинений фінансовий та державний сектор, висока концентрація глобальних компаній, інноваційні моделі управління послугами, досвід у державному контракті.
2.	ІТ-аутсорсинг	Atos UK, IBM UK, DXC Technology UK	Потужний ІТ-сектор, висококваліфіковані фахівці, доступ до міжнародних ринків, сприятлива інфраструктура для цифрових послуг, державна підтримка ІТ-проектів.
3.	Консалтинг та управління	PwC UK, Deloitte UK, KPMG UK	Сильна репутація у сфері фінансового та стратегічного консалтингу, міжнародні мережі, стандарти якості та досвід роботи з великими клієнтами.
4.	Логістика та управління інфраструктурою	Serco Group, Mitie Group	Великий обсяг державних і комерційних контрактів, досвід у складних системах управління, високий рівень стандартизації процесів.
5	HR та рекрутинг	Hays, Randstad UK	Високий попит на професійні послуги, розвинений ринок праці, досвід у міжнародному та міжсекторному HR-аутсорсингу.

Джерело: сформовано автором

Аналіз провідних британських компаній у сфері аутсорсингу демонструє, що Велика Британія є одним із світових лідерів у цій галузі завдяки поєднанню кількох факторів: високого рівня розвитку фінансового та ІТ-секторів, наявності кваліфікованих кадрів, потужної інфраструктури для цифрових і управлінських послуг, а також досвіду роботи з державними і міжнародними замовниками. Різні сегменти аутсорсингу — від бізнес-процесів і ІТ до логістики та HR — представлені великими компаніями з глобальним впливом, що підтверджує стратегічну роль Великої Британії як центру аутсорсингових послуг у світі. Така концентрація експертизи забезпечує країні конкурентні переваги на міжнародному ринку та стимулює розвиток інноваційних моделей обслуговування.

Capita — це аутсорсер, який допомагає клієнтам у державному та приватному секторах ефективніше керувати складними бізнес-процесами, створюючи кращий досвід для споживачів. Працюючи у 8 країнах, підтримуємо переважно клієнтів з Великої Британії та Європи, надаючи послуги, орієнтовані на людей, що базуються на передових технологіях.

Основні напрями діяльності Capita є:

- державний сектор Capita надає послуги урядовим установам: управління адміністративними процесами, цифровізація послуг, підтримка громадянських сервісів;

- фінансові послуги в рамках аутсорсингу передбачають надання клієнтського обслуговування, управління ризиками та аналітики даних для банків і страхових компаній;

- освіта та охорона здоров'я, компанія допомагає оптимізувати процеси у школах, університетах та медичних закладах, включаючи HR, IT та фінансові операції;

- технології та цифрові рішення Capita активно впроваджує AI, автоматизацію та хмарні сервіси, щоб підвищити ефективність бізнес-процесів клієнтів.

Лідерство компанії Capita на національному та міжнародному рівні пояснюється комплексом стратегічних, організаційних та інноваційних факторів, що формують конкурентні переваги компанії.

По-перше, широка клієнтська база та диверсифікація послуг забезпечують Capita стабільність і високий рівень надійності. Компанія обслуговує як державні органи, так і приватні підприємства, охоплюючи сфери фінансів, охорони здоров'я, освіти та муніципальних послуг. Такий підхід дозволяє компанії знижувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту на окремі послуги, і одночасно створювати масштабовані рішення для різних секторів економіки.

По-друге, інноваційність та впровадження цифрових технологій є ключовим фактором лідерства. Capita активно інвестує в автоматизацію

процесів, розробку цифрових платформ для обробки даних, електронних сервісів і систем управління клієнтським обслуговуванням. Це дозволяє компанії підвищувати ефективність обробки великого обсягу інформації, скорочувати операційні витрати та забезпечувати високу якість послуг. Впровадження сучасних ІТ-рішень також сприяє адаптації компанії до швидких змін на ринку та потреб клієнтів.

По-третє, організаційна культура та висококваліфіковані кадри формують основу професійної компетентності Capita. Компанія приділяє значну увагу підбору персоналу, його навчанні та розвитку, стимулюючи професійне зростання співробітників. Це забезпечує високий рівень експертизи у сфері аутсорсингу та дозволяє компанії реалізовувати складні багаторівневі проекти, що потребують інтегрованих рішень та міждисциплінарного підходу.

По-четверте, досвід роботи з державними контрактами та великими корпоративними замовниками сприяє формуванню довіри та авторитету на ринку. Capita реалізує масштабні проекти, пов'язані з управлінням муніципальними послугами, соціальними програмами, фінансовою обробкою та цифровими сервісами для населення. Такий досвід дозволяє компанії не лише підтримувати високі стандарти якості, а й постійно вдосконалювати процеси управління та обслуговування клієнтів.

По-п'яте, стратегічне управління та адаптивність бізнес-моделі забезпечують компанії здатність ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Capita демонструє гнучкість у розширенні спектру послуг, інтеграції нових технологій та оптимізації операційних процесів відповідно до потреб ринку. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та утримувати лідерські позиції навіть у умовах високої конкуренції на міжнародному рівні.

Отже, лідерство Capita у сфері аутсорсингу є результатом комплексного поєднання широкої клієнтської бази, інноваційності, високого професійного потенціалу, досвіду роботи з масштабними проектами та

стратегічної адаптивності бізнес-моделі. Саме ці фактори дозволяють компанії забезпечувати стабільний розвиток, високий рівень якості послуг та утримувати провідні позиції на британському та світовому ринках аутсорсингу.

Аналіз інструментів, що використовує компанія Capita для розвитку аутсорсингу, демонструє ефективну комбінацію технологій, стандартизації процесів та розвитку персоналу, яка забезпечує лідерство компанії на британському ринку (табл.3.4).

Таблиця 3.4. Інструменти розвитку аутсорсингу компанії Capita та шляхи їх адаптації в Україні

№ з/н	Інструмент / метод	Приклад успішного проекту	Можливе застосування в Україні
1.	Автоматизація бізнес-процесів (RPA, BPM)	Автоматизація обробки податкових заявок для HM Revenue & Customs (державна податкова служба Великої Британії), що скоротило час обробки на 40%.	Оптимізація внутрішнього менеджменту та операційної діяльності в ІТ-компаніях середнього бізнесу (наприкладі CodeIT) для прискорення обробки клієнтських запитів.
2.	Цифрові платформи для клієнтського обслуговування	Платформа MyCapita для муніципальних послуг у Великобританії — інтеграція онлайн-заяв, оплати та зворотного зв'язку від громадян.	Створення електронних кабінетів для громадян в Україні (місцеві громади, держпослуги), інтеграція оплат та електронних заяв.
3.	Аналітика даних та управління ризиками (Big Data, AI)	Аналіз даних страхових полісів для AXA UK (британський підрозділ міжнародної страхової групи AXA), що дозволив знизити фінансові ризики та оптимізувати тарифи.	Використання аналітики у страхових компаніях та банках України для оцінки ризиків, прогнозування платежів та виявлення шахрайських операцій.
4.	Навчання та розвиток персоналу	Capita Academy — навчальна платформа для співробітників, що дозволяє підвищувати компетенції в цифрових та адміністративних процесах.	Впровадження корпоративних платформ навчання для держслужбовців та банківського персоналу в Україні для розвитку навичок управління, ІТ та клієнтського сервісу.
5.	Стандартизація процесів (ISO, ITIL, Six Sigma)	Сертифікація процесів обробки заяв громадян за стандартом ISO 9001 для кількох муніципалітетів у Великобританії.	Впровадження стандартів ISO та ITIL у державних установах та приватному секторі для підвищення прозорості, якості та ефективності послуг.

6.	Гнучкі бізнес-моделі та цифрова трансформація	Розробка гібридної моделі обслуговування для NHS (Національна служба охорони здоров'я Великобританії) — поєднання онлайн-консультацій та централізованої обробки даних пацієнтів.	Створення гібридних моделей обслуговування для українських лікарень, муніципалітетів та освітніх установ — поєднання цифрових сервісів із традиційними процесами.
----	---	---	---

Джерело: розроблено автором

Для України ці інструменти можуть стати основою для модернізації державного управління та підвищення ефективності бізнес-процесів у приватному секторі. Зокрема, впровадження автоматизації бізнес-процесів (RPA, BPM) дозволить скоротити час обробки документів і підвищити точність операцій, а цифрові платформи для клієнтського обслуговування можуть значно покращити доступ громадян до державних послуг. Застосування аналітики даних та управління ризиками сприятиме оптимізації фінансових процесів у банках, страхових компаніях та держорганах.

Крім того, розвиток персоналу та навчальні програми забезпечать формування висококваліфікованих кадрів, здатних працювати з новітніми технологіями та цифровими сервісами.

Впровадження стандартів ISO, ITIL та Six Sigma дозволить підвищити прозорість, ефективність та якість надання послуг. Нарешті, гнучкі бізнес-моделі та цифрова трансформація допоможуть українським організаціям адаптуватися до змін у законодавстві, ринкових умовах та потребах клієнтів.

Таким чином, інтеграція досвіду Capita в українські реалії може стати важливим кроком для розвитку сучасного аутсорсингу, підвищення якості послуг та створення конкурентоспроможного середовища для бізнесу і державного сектору.

Розвиток аутсорсингових послуг у Великій Британії відбувається в умовах активної участі державних інституцій, які формують сприятливе середовище для бізнесу та стимулюють інноваційні моделі управління послугами. Держава відіграє ключову роль у створенні нормативно-правових, фінансових та інфраструктурних передумов, які забезпечують

високий рівень конкурентоспроможності британських компаній на глобальному ринку аутсорсингу. Інструменти державної політики Великої Британії для розвитку аутсорсингу та пропозиції для України наведені в таблиці 3.5

Таблиця 3.5 Державна підтримка аутсорсингових послуг у Великій Британії та шляхи застосування в Україні

№ з/н	Сфера підтримки	досвід Великобританії з підтримки розвитку аутсорсингу	Можливості застосування в Україні
1.	Нормативно-правове регулювання	Впровадження міжнародних стандартів (ISO, ITIL, Six Sigma), чіткі рамки для діяльності компаній та державних замовників.	Прийняття і адаптація міжнародних стандартів управління процесами та якості, створення прозорих правил для державних та приватних аутсорсингових компаній.
2.	Цифровізація та інновації	Державні інвестиції у цифрову інфраструктуру, електронне урядування, хмарні сервіси.	Розвиток електронних сервісів у держорганах (портали, електронні кабінети), інтеграція цифрових платформ для бізнес-процесів і муніципальних послуг.
3.	Фінансові стимули	Податкові пільги на R&D, гранти для цифрових проєктів, фінансування стартапів і інноваційних платформ.	Надання податкових пільг та грантів компаніям, що впроваджують автоматизацію, аналітику та інноваційні рішення у сфері аутсорсингу.
4.	Розвиток кадрового потенціалу	Програми підготовки фахівців у сфері ІТ, управління та аналітики даних; підтримка сертифікацій і тренінгів.	Створення навчальних програм і платформ підвищення кваліфікації для державних службовців та персоналу аутсорсингових компаній; підготовка фахівців для цифрових і управлінських процесів.
5.	Державні замовлення та контракти	Використання приватних компаній для управління муніципальними послугами, транспортом, охороною здоров'я тощо.	Залучення аутсорсингових компаній до управління державними та муніципальними процесами (адміністративні послуги, ІТ-сервіси, фінансовий облік).
6.	Підтримка інноваційних моделей бізнесу	Стимулювання гнучких бізнес-моделей, інтеграція нових технологій, адаптація послуг під потреби клієнтів.	Впровадження гібридних моделей обслуговування, поєднання цифрових сервісів та традиційних процесів у державних органах і приватному секторі.

Джерело: розроблено автором

Аналіз державної підтримки розвитку аутсорсингових послуг у Великій Британії демонструє комплексний підхід, який поєднує нормативно-правове

регулювання, цифровізацію, фінансові стимули, розвиток кадрового потенціалу та використання державних замовлень як механізмів стимулювання ринку. Для України цей досвід має практичну цінність, оскільки дозволяє сформувавши ефективну стратегію розвитку аутсорсингу в державному та приватному секторах. Впровадження міжнародних стандартів управління процесами та якості, розвиток електронних сервісів і цифрових платформ, стимулювання інновацій через гранти і податкові пільги, а також підготовка висококваліфікованих кадрів створюють передумови для підвищення ефективності державних послуг і конкурентоспроможності бізнесу. Таким чином, інтеграція досвіду Великої Британії в українські реалії може стати ключовим фактором модернізації управлінських та сервісних процесів, сприяючи формуванню сучасного, прозорого та технологічно орієнтованого ринку аутсорсингу.

Отже, досвід США та Великої Британії свідчить, що розвиток аутсорсингових послуг базується на поєднанні державної підтримки, інноваційних технологій та стратегічного управління бізнес-процесами. У США акцент робиться на високотехнологічних рішеннях, аналітиці даних, автоматизації процесів та гнучких моделях обслуговування клієнтів, що забезпечує глобальну конкурентоспроможність компаній, таких як Accenture. Велика Британія, у свою чергу, демонструє ефективну державну політику, яка підтримує стандартизацію процесів, цифровізацію, розвиток кадрів та використання державних замовлень для стимулювання ринку, прикладом чого є Capita.

Використання практик компаній Capita та Accenture в Україні здатне підвищити ефективність державного управління, стимулювати розвиток приватного сектору та зміцнити конкурентоспроможність вітчизняного аутсорсингового ринку. У контексті практичного застосування обґрунтованого міжнародного досвіду, трансформаційні інструменти зазначених світових лідерів доцільно інтегрувати в діяльність вітчизняних сервісних компаній середнього сегмента, яскравим представником яких є

міжнародна IT-компанія CodeIT. Спираючись на її бізнес-модель, що базується на наданні виділених команд (Dedicated Teams) для клієнтів із США та Європи, пропонуємо такі напрями адаптації світових практик:

- за досвідом Accenture: компанії CodeIT варто впровадити модель end-to-end outsourcing (комплексного аутсорсингу). Це передбачає поступовий перехід від базової розробки програмного забезпечення на замовлення (Custom Software Development) до надання інтегрованих високотехнологічних послуг із бізнес-аналітики (BI) та управління операційними ризиками клієнта. Окрім цього, зважаючи на географію діяльності компанії у понад 24 країнах, перспективним напрямом є розширення мережі ніршорних (nearshore) delivery-центрів у країнах Східної Європи чи Латинської Америки, що дозволить нівелювати локальні геополітичні ризики та забезпечити безперервність бізнесу (Business Continuity);

- за досвідом Capita: пропонується ширше впровадження жорстких міжнародних стандартів і сертифікацій (зокрема ISO 9001, ISO 27001, ITIL, Six Sigma). Для компанії з командою близько 150 спеціалістів це стане дієвим інструментом підвищення прозорості та довіри з боку великих корпоративних замовників із Північної Америки. Також доцільно автоматизувати внутрішні процеси (зокрема пошук, збір та аналітичну обробку даних із використанням RPA та AI), що дозволить оптимізувати операційні витрати, прискорити дослідницькі цикли ринку та підвищити маржинальність компанії без надмірного розширення штату працівників.

Комплексна адаптація передового досвіду США та Великої Британії, екстрапольована на практику компаній Capita і Accenture, дозволить Україні розвивати конкурентоспроможний та технологічно орієнтований ринок аутсорсингових послуг, підвищувати ефективність управлінських процесів як у державному, так і в приватному секторах, а також формувати сучасне сприятливе середовище для залучення інновацій та інвестицій.

3.2. Формування моделей організації аутсорсингових процесів та методи управління ними

У сучасних умовах бізнес-ландшафт характеризується динамічними трансформаціями, у межах яких аутсорсинг перестає розглядатися виключно як інструмент оптимізації витрат. Натомість він набуває значення ключового стратегічного механізму забезпечення економічного зростання, стимулювання інноваційної діяльності та підвищення глобальної конкурентоспроможності організацій. За таких умов обізнаність управлінського персоналу щодо сучасних форм і моделей аутсорсингу є необхідною передумовою ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Існуючі підходи до обґрунтування доцільності передачі окремих функцій або підрозділів підприємства на аутсорсинг ґрунтуються на застосуванні багатокритеріальних моделей оцінювання, які дозволяють зіставити економічну ефективність, стратегічну значущість та рівень внутрішніх компетенцій підприємства. Так, деякі підходи передбачають [16, С. 441-447; 17]:

- класифікацію бізнес-процесів за критеріями прибутковості та ступеня залученості до технологічного процесу, що дає змогу ідентифікувати непрофільні або економічно неефективні підрозділи, потенційно придатні для зовнішнього виконання;

- оцінювання конкурентної важливості активів та стратегічної значущості відповідних підрозділів для підприємства. Поєднання високої конкурентної цінності активів із низькою стратегічною важливістю функції створює передумови для передачі таких процесів зовнішньому виконавцю з метою підвищення ефективності їх використання;

- аналіз якості компетенцій, робіт і процедур підприємства у порівнянні з ринковими пропозиціями, а також стратегічна роль відповідних функцій у системі управління.

Зазначені підходи поєднує орієнтація на вирішення задачі оптимального вибору щодо доцільності передачі функцій зовнішнім суб'єктам господарювання. Таке управлінське рішення має ґрунтуватися на принципах ефективної організації бізнес-процесів і забезпечувати максимізацію сукупної вигоди для підприємства з урахуванням довгострокових стратегічних цілей.

У ширшому управлінському контексті цей підхід до перерозподілу функцій можна охарактеризувати як «квазісорсинг», що за своєю сутністю наближений до аутсорсингу неключових процесів, однак передбачає глибшу інтеграцію партнерів у ланцюг створення вартості. Метою квазісорсингу є передача функцій тому партнеру, який володіє вищим рівнем технологічних і організаційних компетенцій та здатний забезпечити швидше, економічно доцільніше й якісніше виконання завдань. Водночас реалізація такого підходу потребує реструктуризації ланцюга постачання та формування взаємовигідних партнерських відносин між учасниками, орієнтованих на задоволення потреб кінцевого споживача [17].

Таким чином, квазісорсинг виконує подвійну функцію в системі управління аутсорсинговими процесами: з одного боку, він сприяє оптимізації бізнес-процесів і підвищенню їх технологічного рівня, а з іншого — забезпечує посилення координації та взаємодії між учасниками ланцюга створення вартості. Це дозволяє розглядати його як важливий інструмент формування сучасних моделей організації аутсорсингових процесів, орієнтованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Процес передачі функцій на аутсорсинг у компанії зазвичай включає кілька ключових етапів (рис.3.2) [17; 18]:

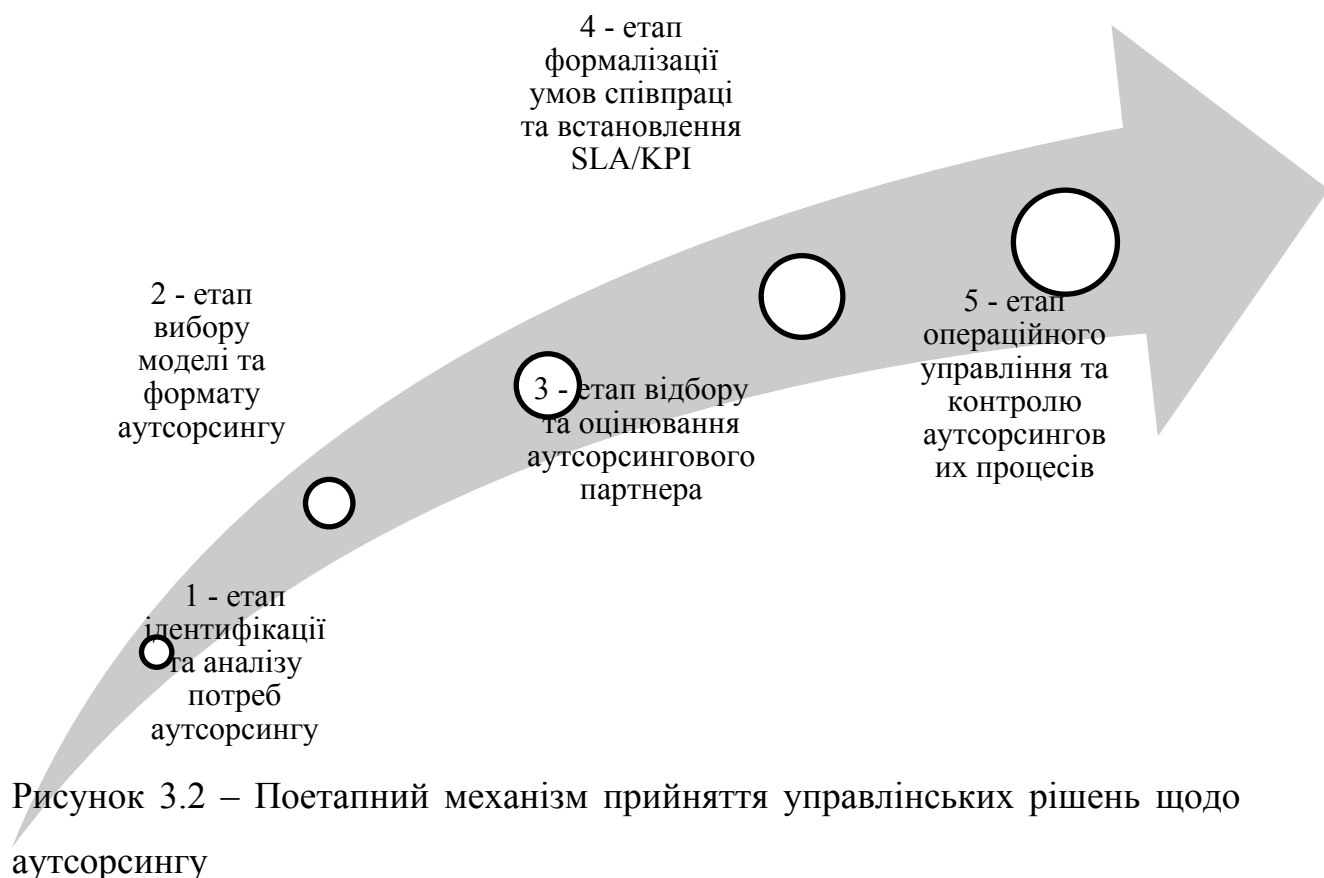
1-й етап – передбачає визначення потреб, що полягає у системному аналізі функцій підприємства з метою встановлення, які з них доцільно передати на зовнішнє виконання, при цьому зберігаючи контроль над стратегічно важливими сферами бізнесу;

2-й – етап, вибір моделі аутсорсингу здійснюється на основі пріоритетів організації, таких як економічна ефективність, якість послуг та зручність співпраці, із урахуванням різних типів аутсорсингу, зокрема оншорингу, ніршорингу, офшорингу або багатосторонніх моделей;

3-й етап, пошук та оцінка потенційного партнера передбачає аналіз кваліфікації, надійності, масштабованості та культурної сумісності зовнішнього виконавця;

4-й етап, визначення рівнів обслуговування включає встановлення вимірюваних ключових показників ефективності (KPI), контрольних метрик та системи звітності для забезпечення прозорості та підзвітності виконання завдань;

5-й етап, поточне управління аутсорсинговими процесами спрямоване на підтримання стабільності та ефективності шляхом регулярного моніторингу, комунікації з партнером та контролю якості наданих послуг.



Джерело: розроблено автором

Процес впровадження аутсорсингу в діяльність організації є багаторівневим і потребує системного підходу, який забезпечує баланс між ефективністю виконання завдань і контролем над ключовими функціями підприємства. Кожен із етапів — від визначення потреб та вибору моделі до пошуку партнера, встановлення рівнів обслуговування та поточного управління — взаємопов'язаний і формує цілісну структуру управління аутсорсинговими процесами.

Запропонована послідовність дій дозволяє організації не лише оптимізувати витрати і підвищити якість виконання функцій, але й інтегрувати аутсорсинг у стратегічне, тактичне та інноваційне управління. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості бізнес-процесів, розвитку людського та технологічного потенціалу підприємства, а також забезпечує можливість масштабування і адаптації до змін зовнішнього середовища, що є важливим науково-прикладним внеском у сфері управлінських технологій.

Сучасна практика аутсорсингу охоплює широкий спектр моделей — від аутсорсингу бізнес-процесів до надання вузькоспеціалізованих послуг, заснованих на знаннях, — які можуть бути орієнтовані на досягнення різних управлінських цілей, зокрема підвищення ефективності, забезпечення організаційної гнучкості або розвитку інноваційного потенціалу.

У науковій та практичній площині аутсорсинг доцільно класифікувати за двома узагальненими критеріями: функціонально-операційним та територіальним (локалізаційним) (рис.3.3) [16, С. 441-447; 17; 18].

Відповідно до функціонально-операційного підходу виокремлюють такі основні види аутсорсингу, як аутсорсинг бізнес-процесів, виробничий аутсорсинг, професійний аутсорсинг та проєктний аутсорсинг. Зазначені форми відрізняються характером переданих функцій, рівнем спеціалізації виконавця та глибиною інтеграції аутсорсингових процесів у систему управління організацією.

Функціонально-операційний підхід	Територіально-локалізаційний підхід
<ul style="list-style-type: none"> • передбачає передачу на зовнішнє виконання окремих функцій та операцій підприємства, які не є ключовими для його стратегічного розвитку, але потребують якісного та ефективного виконання. 	<ul style="list-style-type: none"> • підхід до організації аутсорсингових процесів, який ґрунтується на географічному розташуванні виконавця та враховує просторові, культурні й правові особливості співпраці.

Рисунок 3.3 – Основні підходи до організації аутсорсингових послуг

Джерело: сформовано автором

Територіально-локалізаційний підхід до класифікації аутсорсингу передбачає виокремлення таких його форм, як офшоринг, ніршоринг, оншоринг та локальний аутсорсинг, що визначаються географічним розташуванням провайдера послуг відносно замовника та рівнем економічної, інституційної й культурної близькості між сторонами аутсорсингової взаємодії.

У межах зазначених класифікаційних груп обсяг і зміст аутсорсингових процесів можуть істотно варіюватися залежно від управлінських цілей та специфіки діяльності організації. Так, аутсорсинг може мати проєктний характер і передбачати залучення зовнішнього виконавця для виконання окремого завдання з чітко визначеними строками реалізації; процесний характер — у разі передання на аутсорсинг окремих постійних бізнес-процесів, зокрема нарахування заробітної плати або бухгалтерського обліку; або комплексний операційний характер, що охоплює декілька взаємопов'язаних процесів, наприклад у сфері управління ланцюгами постачання.

Результати наукових досліджень і практика господарської діяльності свідчать про багатоваріантність моделей організації аутсорсингових процесів, вибір яких здійснюється з урахуванням стратегічних цілей підприємства, специфіки його діяльності та особливостей управління

аутсорсинговими взаємодіями. Найбільш поширеною є класифікація за чотирма напрямками: за місцезнаходженням, за типом відносин, за базою знань та за механізмами ціноутворення. Крім того, виокремлюються моделі аутсорсингу на вимогу, що відображають сучасні тенденції гнучкого залучення зовнішніх ресурсів. (рис.3.4) [17; 19; 20; 21].

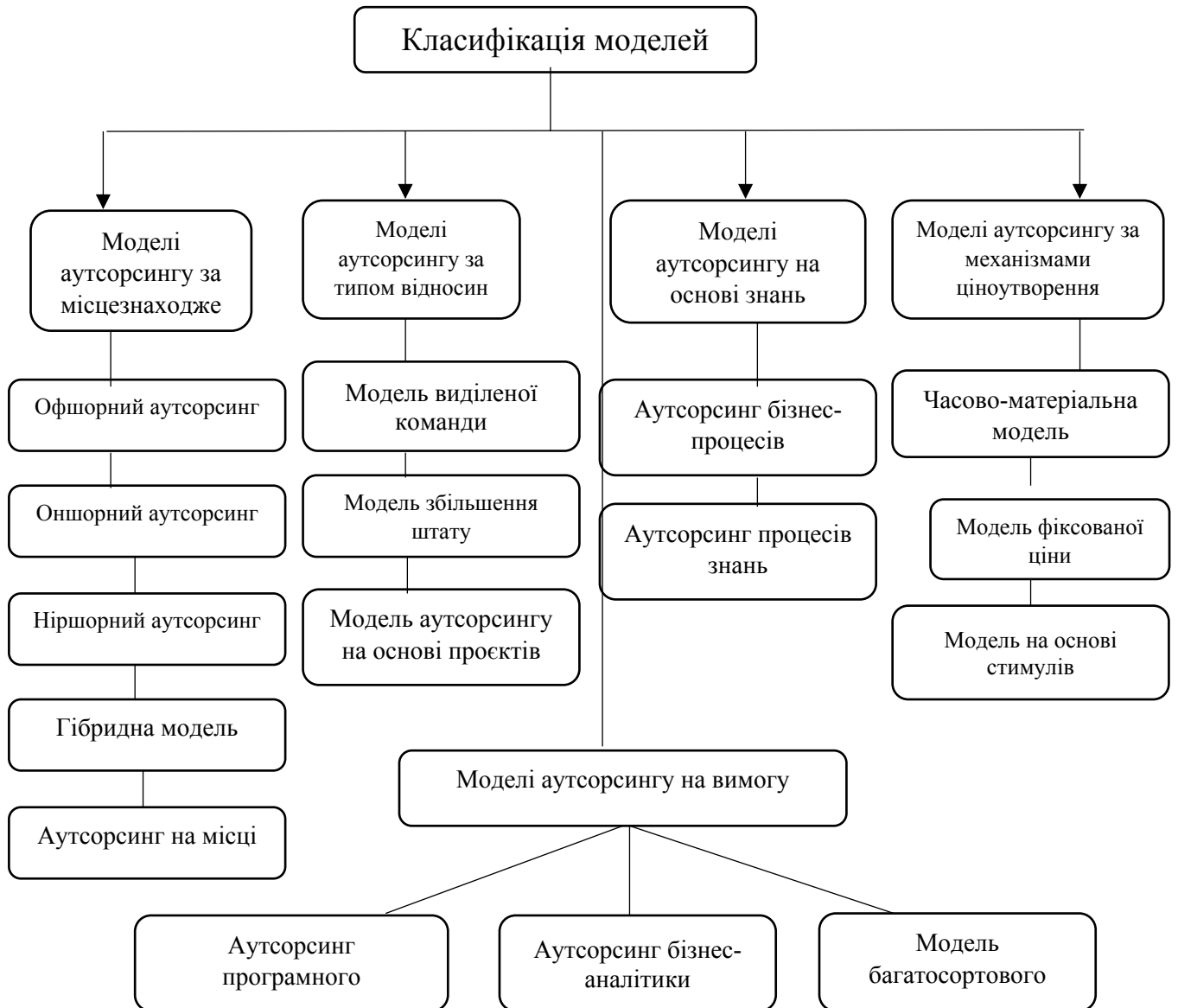


Рисунок 3.4 – Класифікація моделей аутсорсингу

Джерело: сформовано автором

До першого напрямку входять моделі аутсорсингу за місцезнаходженням, а саме:

- офшорний аутсорсинг, який передбачає передачу операцій чи робочих процесів зовнішньому постачальнику, що знаходиться у віддаленому географічному регіоні. Основними мотивами використання цієї моделі є зниження витрат на оплату праці та виконання специфічних завдань. Недоліками офшорного аутсорсингу є можливі мовні бар'єри, культурні відмінності та складнощі комунікації через різницю у часових поясах;

- оншорний аутсорсинг реалізується на території однієї країни, що дозволяє підприємству передавати завдання місцевому постачальнику. Такий підхід забезпечує переваги у вигляді спільної мови, культурної подібності та узгодженого часового поясу, однак супроводжується більш високими витратами на оплату праці та інші накладні витрати;

- ніршорний аутсорсинг є проміжною моделлю між офшором та оншором, коли постачальник послуг розташований у сусідній країні або регіоні. Ця модель дозволяє скоротити витрати та час на комунікацію та поїздки, а також зменшити культурні бар'єри, зберігаючи певний рівень контролю над виконанням проєктів;

- гібридна модель передбачає поєднання локальних та віддалених команд, забезпечуючи переваги обох підходів і мінімізуючи їхні недоліки. Вона дозволяє ефективно використовувати глобальний пул талантів, розподіляючи завдання між наземними та віддаленими співробітниками залежно від їхніх функцій;

- аутсорсинг на місці передбачає фізичне розташування спеціалістів безпосередньо у приміщенні замовника, що забезпечує високий рівень контролю та оперативну взаємодію. Основними обмеженнями є висока вартість і обмежена масштабованість.

Другий напрямок включає моделі аутсорсингу за типом відносин:

- модель виділеної команди передбачає залучення зовнішніх фахівців для роботи виключно над конкретним проєктом або бізнес-функцією. Вона забезпечує повний контроль над командою та гнучкість у масштабуванні

ресурсів відповідно до потреб проекту. Ця модель особливо актуальна для стартапів та підприємств у фазі активного розвитку;

- модель збільшення штату (staff augmentation) передбачає тимчасове або постійне поповнення команди підприємства зовнішніми спеціалістами. Вона дозволяє забезпечити оперативне виконання завдань без необхідності формувати постійний штат, проте передбачає обмежений контроль над зовнішніми фахівцями, що потенційно може впливати на їхню відданість проекту;

- модель аутсорсингу на основі проєктів характеризується виконанням конкретних завдань або проєктів на договірній основі, зазвичай із погодинною або погодженою оплатою. Після завершення визначеного обсягу робіт контракт може бути продовжений або припинений. Ця модель популярна серед малих підприємств завдяки гнучкості та нижчим витратам на оплату праці.

Напрямок три - це моделі аутсорсингу на основі знань:

- аутсорсинг бізнес-процесів (BPO) передбачає передачу непрофільних функцій зовнішньому постачальнику для підвищення ефективності діяльності підприємства. BPO охоплює широкий спектр завдань, включно з IT-послугами, бухгалтерським обліком, управлінням персоналом та обслуговуванням клієнтів;

- аутсорсинг процесів знань (KPO) спрямований на залучення спеціалізованих експертів для виконання складних завдань, що потребують високої експертизи. KPO забезпечує доступ до нішевих компетенцій, підвищує продуктивність та дозволяє уникнути формування додаткового штату, проте потребує ретельного управління комунікацією між підприємствами;

До наступного, четвертого напрямку, входять моделі аутсорсингу за механізмами ціноутворення, зокрема:

- часово-матеріальна модель що передбачає оплату за відпрацьовані години або дні протягом місяця. Вона забезпечує прозорість витрат, проте може не стимулювати ефективність виконання робіт;

- модель фіксованої ціни полягає в попередньому узгодженні обсягу роботи за визначену суму. Основна перевага – контроль витрат, а недоліком є обмежена гнучкість у зміні обсягу робіт;

- модель на основі стимулів поєднує переваги двох попередніх моделей, винагороджуючи постачальника за досягнення конкретних результатів у рамках бюджету та термінів виконання. Вона стимулює ефективність та інноваційність, проте вимагає чіткого визначення показників продуктивності.

До останнього п'ятого напрямку входять моделі аутсорсингу на вимогу. До цієї категорії належить аутсорсинг програмного забезпечення, бізнес-аналітики та керованих послуг. Основна перевага таких моделей – гнучкість, масштабованість та доступ до висококваліфікованих фахівців без формування постійного штату. Модель багатосортного використання передбачає залучення кількох постачальників для виконання різних бізнес-функцій, що дозволяє мінімізувати ризики та підвищити якість послуг, водночас ускладнюючи процес управління.

Вибір конкретної моделі аутсорсингу визначається стратегічними пріоритетами підприємства. Так, при орієнтації на оптимізацію витрат, підвищення операційної ефективності та стандартизацію процесів доцільним є використання моделей повного або часткового аутсорсингу рутинних функцій (ІТ-підтримка, бухгалтерський облік, логістика). У разі стратегічного пріоритету розвитку інноваційного потенціалу та розширення ринкової присутності оптимальним є партнерський або кооперативний аутсорсинг, що передбачає інтеграцію бізнес-процесів, спільне планування та обмін знаннями між організацією та зовнішнім підрядником [22].

Важливим аспектом при виборі моделі аутсорсингу є врахування ризик-менеджменту, контролю якості та дотримання нормативних вимог, що

забезпечує стабільність і прозорість управлінських рішень. Зокрема, за умов високих вимог до безпеки даних або специфіки виробництва доцільним є застосування гібридної моделі аутсорсингу, яка поєднує внутрішній контроль із залученням зовнішніх експертів для виконання спеціалізованих функцій.

Таким чином, стратегічні цілі підприємства безпосередньо визначають вибір моделі аутсорсингу, обсяг делегованих функцій, характер взаємодії із стейкхолдерами та інструменти контролю результатів. Аутсорсинг виступає не лише механізмом підтримки реалізації стратегії, а й каталізатором оптимізації управлінських процесів, що забезпечує ефективну координацію між стратегічним плануванням, оперативним управлінням і моніторингом результатів.

У контексті менеджменту проєктів та відновлення територій інтеграція аутсорсингових моделей дозволяє системно мобілізувати ресурси, підвищувати підзвітність та ефективність управлінських рішень, що є критично важливим для досягнення довгострокових стратегічних результатів і стійкого розвитку організацій у складних соціально-економічних умовах.

Отже, вибір моделі аутсорсингу є стратегічним управлінським рішенням, що формує основу для досягнення цілей підприємства, оптимізації ресурсів та забезпечення взаємодії із ключовими стейкхолдерами, забезпечуючи комплексний вплив на ефективність і результативність системи управління. Раціональне поєднання моделей дозволяє оптимізувати витрати, підвищити ефективність та забезпечити гнучкість бізнес-процесів.

Формування моделей організації аутсорсингових процесів є складовою частиною стратегічного управління підприємством та передбачає системний підхід до делегування функцій зовнішнім виконавцям із урахуванням стратегічних цілей, ресурсного потенціалу та ризик-профілю організації. Процес побудови моделей аутсорсингу умовно поділяється на декілька етапів, що забезпечують інтеграцію управлінських рішень у загальну систему корпоративного управління (табл.3.6).

Таблиця 3.6. Етапи формування моделей організації аутсорсингу та управління ними у контексті менеджменту

Етап формування	Основні дії	Менеджерські інструменти / механізми	Ключові цілі та результати
1. Стратегічний аналіз	Аналіз функцій підприємства, визначення непрофільних процесів	S W O T - а н а л і з , оцінка ресурсів, карта процесів	Виявлення функцій для аутсорсингу, оптимізація ресурсів
2. Вибір моделі аутсорсингу	Визначення формату (повний, частковий, гібридний)	Стратегічне планування, аналіз ризиків	Забезпечення гнучкості та масштабованості процесів
3. Побудова управлінської структури	Призначення ролей, визначення відповідальності, координація процесів	R A C I - м а т р и ц я , регламенти, SOP	Узгодженість із корпоративною стратегією, контроль процесів
4. Формування системи контролю	Моніторинг ефективності, оцінка KPI, управління ризиками	KPI, SLA, системи моніторингу, цифрові платформи	Підвищення підвітності, прозорості та якості послуг
5. Інтеграція в систему управління	Включення аутсорсингових процесів у корпоративні стратегії та бізнес-процеси	Корпоративні стандарти, системи ERP, управлінські комітети	Стратегічна узгодженість, оптимізація ресурсів, стійкість підприємства

Джерело: розроблено автором

Перший етап передбачає стратегічний аналіз та класифікацію функцій підприємства, визначення непрофільних або ресурсомістких процесів, які можуть бути передані на зовнішнє виконання без втрати контролю над критично важливими компетенціями. На другому етапі здійснюється вибір моделі аутсорсингу, що може включати повний, частковий або гібридний формат, з урахуванням потреб у гнучкості, масштабованості та інтеграції із внутрішніми процесами.

Третій етап охоплює побудову управлінської структури аутсорсингового процесу, визначення ролей і відповідальностей, механізмів координації та контролю за виконанням, що забезпечує узгодженість із корпоративною стратегією та KPI.

Четвертий етап включає формування системи контролю та оцінки ефективності, що передбачає моніторинг якості послуг, дотримання нормативних вимог, управління ризиками та забезпечення інформаційної прозорості.

На фінальному етапі відбувається інтеграція аутсорсингової моделі у загальну систему управління підприємством, що забезпечує стратегічну узгодженість, оптимізацію ресурсів та підвищення операційної ефективності. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексний контроль результатів, адаптивність до змін зовнішнього середовища та підвищення стійкості організації в умовах конкуренції та нестабільності ринку.

Таким чином, послідовна реалізація етапів формування моделей організації аутсорсингу створює методологічну основу для ефективного управління аутсорсинговими процесами, інтеграції стейкхолдерів та забезпечення відповідності стратегічним цілям підприємства.

У процесі організації аутсорсингових процесів та визначення методів управління ними особливої ваги набуває комплексний аналіз їх функціональних характеристик, управлінських переваг і можливих обмежень (табл. 3.7).

Таблиця 3.7. Багаторівнева модель інтеграції аутсорсингу в систему управління підприємством

№	Рівень інтеграції в управління	Переваги аутсорсингових процесів	Можливості застосування в управлінні підприємством
1.	Операційний	Підвищення операційної ефективності	Оптимізація виконання поточних функцій і операцій шляхом передачі непрофільних завдань зовнішнім виконавцям
2.	Операційний / тактичний	Зниження витрат	Скорочення постійних витрат, оптимізація структури витрат, використання ефекту масштабу та глобальних ринків праці
3.	Тактичний	Доступ до спеціалізованої експертизи	Залучення професійних знань, технологій та галузевих практик без формування внутрішніх компетенцій
4.	Тактичний	Гнучкість і масштабованість	Адаптація обсягів діяльності до змін попиту та ринкової кон'юнктури; швидке розширення або скорочення ресурсів

5.	Тактичний / стратегічний	Зниження управлінських та операційних ризиків	Розподіл відповідальності між замовником і провайдером; використання контрактних механізмів, стандартів і KPI
6.	Стратегічний	Підвищення якості бізнес-процесів	Запровадження стандартів якості, систем контролю, регулярного моніторингу результатів та звітності
7.	Стратегічний	Підтримка стратегічного розвитку	Інтеграція аутсорсингу в систему довгострокового планування та управління ключовими процесами
8.	Інноваційний	Стимулювання інновацій та цифрової трансформації	Використання цифрових платформ, автоматизованих систем управління, аналітики даних і нових форм партнерства

Джерело: розроблено автором

Багаторівнева інтеграція аутсорсингових процесів у систему управління підприємством засвідчує, що аутсорсинг може виконувати різні управлінські функції залежно від рівня його застосування — від операційного до стратегічного та інноваційного, зокрема:

- ✓ на операційному рівні аутсорсинг забезпечує оптимізацію поточних функцій, підвищення ефективності діяльності та зниження витрат;
- ✓ на тактичному рівні він відкриває доступ до спеціалізованої експертизи, підвищує гнучкість і масштабованість бізнесу, а також сприяє мінімізації операційних і управлінських ризиків;
- ✓ на стратегічному рівні аутсорсинг виступає інструментом підвищення якості бізнес-процесів і підтримки довгострокового розвитку підприємства;
- ✓ на інноваційному рівні аутсорсинг виконує роль каталізатора цифрової трансформації та впровадження нових технологій.

За таких умов аутсорсинг доцільно розглядати як складову інтегрованої системи управління підприємством, що функціонує на декількох взаємопов'язаних рівнях і забезпечує узгодження стратегічних, процесних, інституційних та цифрових управлінських рішень. Такий підхід дозволяє трансформувати аутсорсинг із допоміжного інструменту скорочення витрат у повноцінний механізм підвищення результативності діяльності підприємства.

Практична реалізація багаторівневої моделі інтеграції аутсорсингу сприяє оптимізації операційних процесів, підвищенню якості управлінських рішень та зміцненню стратегічної стійкості підприємства шляхом цілеспрямованого залучення зовнішніх ресурсів, компетенцій і технологій. Інституційне закріплення аутсорсингових відносин у формі контрактів, стандартів обслуговування та системи відповідальності у поєднанні з цифровими інструментами моніторингу й оцінювання результативності (KPI, SLA) створює передумови для підвищення керованості та прозорості аутсорсингових процесів.

Запропонований підхід формує методичне підґрунтя для впровадження інтегрованої моделі організації аутсорсингових процесів, орієнтованої не лише на підвищення економічної ефективності, а й на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства, підтримку інноваційної трансформації та зміцнення його конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Обґрунтований вибір моделі організації аутсорсингових процесів є ключовим чинником підвищення ефективності управління ними, оскільки він визначає можливості оптимізації бізнес-процесів, оновлення функціонального наповнення діяльності організації та розширення її управлінського й операційного потенціалу.

Формування моделей організації аутсорсингових процесів передбачає інтеграцію зовнішніх ресурсів у корпоративну систему управління, що вимагає розробки комплексних методів управління, здатних забезпечити координацію, контроль та стратегічну узгодженість діяльності.

Методи управління аутсорсинговими процесами умовно класифікуються на чотири групи: контрактні, організаційні, інноваційні та ризик-орієнтовані (рис.3.5) [21; 22; 23; 24; 25; 26].

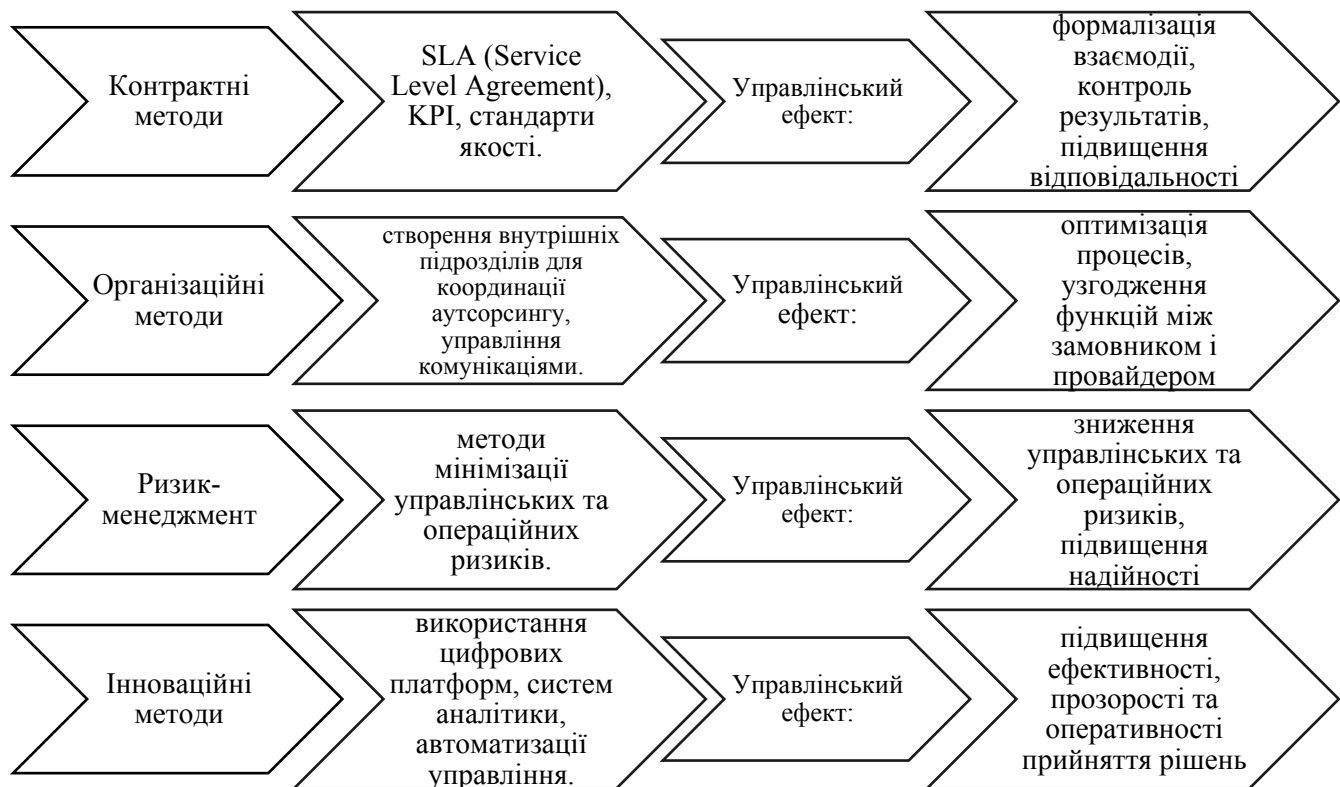


Рисунок 3.5 – Класифікація методів управління аутсорсинговими процесами

Джерело: сформовано автором

Контрактні методи, є базовою основою управління аутсорсингом, забезпечують формалізацію взаємодії між замовником та провайдером, контроль результатів та відповідальності, що сприяє підвищенню ефективності операцій і зниженню управлінських ризиків. Контрактні методи включають [28]:

- ✓ SLA (Service Level Agreement) визначає рівень сервісу та очікувані результати, що дозволяє уникнути невизначеності у відносинах;
- ✓ KPI (Key Performance Indicators) забезпечують кількісну оцінку ефективності виконання зобов'язань;

✓ Стандарти якості (ISO, ITIL тощо) гарантують відповідність процесів міжнародним та галузевим нормам.

Таким чином, контрактні методи створюють правову та організаційну основу для контролю результатів аутсорсингової діяльності

Організаційні методи спрямовані на забезпечує структуроване розподілення функцій, чітку ієрархію відповідальності та ефективний моніторинг виконання завдань. Ці методи передбачають:

✓ створення внутрішніх підрозділів для управління аутсорсингом дозволяє централізувати контроль та забезпечити узгодженість дій;

✓ управління комунікаціями передбачає використання регулярних звітів, зустрічей та цифрових каналів зв'язку, що сприяє прозорості та оперативності прийняття рішень.

В результаті застосування цих методів формує організаційний каркас, який забезпечує інтеграцію зовнішніх процесів у внутрішню систему управління підприємством [29].

Сучасні тенденції розвитку бізнесу зумовлюють активне використання інноваційних інструментів управління. Інноваційні методи дозволяє інтегрувати аутсорсинг у стратегічні процеси підприємства, стимулюючи адаптивність, інноваційність і цифрову трансформацію, а саме:

✓ цифрові платформи для управління контрактами та взаємодії з постачальниками;

✓ аналітичні системи (Big Data, BI) для моніторингу ефективності аутсорсингових процесів;

✓ автоматизація управління (RPA) для зниження витрат та підвищення точності виконання операцій.

Вони дозволяють підприємствам підвищувати гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища [30].

Аутсорсинг завжди супроводжується ризиками, які потребують системного управління. Методи ризик-менеджменту забезпечує стабільність

функціонування підприємства та безперервність бізнес-процесів. Вони орієнтовані на:

- ✓ ідентифікація ризиків у фінансовій, операційній та репутаційній сферах;
- ✓ методи мінімізації: диверсифікація постачальників, страхування, резервні плани;
- ✓ моніторинг та контроль ризиків у режимі реального часу.

Ризик-менеджмент забезпечує стійкість аутсорсингових процесів та знижує ймовірність негативних наслідків [31].

Системне поєднання зазначених методів у єдину інтегровану модель управління аутсорсинговими процесами, дозволяє розглядати аутсорсинг як багаторівневий інструмент підвищення ефективності, гнучкості та стратегічної стійкості підприємства. Такий підхід формує методологічне підґрунтя для модернізації управлінських практик та інтеграції аутсорсингу у всі рівні системи менеджменту підприємства.

Методи управління аутсорсинговими процесами формують багаторівневу систему, що включає контрактні, організаційні, інноваційні та ризик-менеджментові інструменти. Їх комплексне застосування дозволяє підприємству:

- узгоджувати стратегічні цілі з практикою аутсорсингу;
- забезпечувати баланс між ефективністю та ризиками;
- інтегрувати інноваційні технології у традиційні управлінські підходи.

Таким чином, управління аутсорсингом постає не лише як технічний процес, а як стратегічний інструмент формування конкурентних переваг підприємства.

Отже, формування моделей організації аутсорсингових процесів та методів управління ними є стратегічним інструментом підвищення ефективності, гнучкості та інноваційної стійкості підприємства. Спираючись на запропоновану класифікацію методів управління аутсорсинговими

взаємодіями, сформулюємо комплекс прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності сервісних компаній на прикладі CodeIT: у межах контрактних методів пріоритетним напрямом є вдосконалення системи взаємодії із замовниками шляхом переходу від базових угод SLA до впровадження жорстких міжнародних стандартів управління якістю та інформаційною безпекою (зокрема ISO 9001, ISO 27001). Це сприятиме підвищенню прозорості операційних процесів, зміцненню довіри з боку великих корпоративних клієнтів та зниженню регуляторних ризиків; інноваційні методи управління передбачають інтеграцію технологій штучного інтелекту (AI) та роботизованої автоматизації процесів (RPA) у внутрішню діяльність CodeIT. Їх використання дозволить оптимізувати пресейл-стадії, суттєво підвищити швидкість і точність підбору спеціалістів під вимоги проєктів, а також забезпечити миттєве реагування на запити клієнтів; у контексті ризик-орієнтованих методів критично важливим є географічна диверсифікація розробницьких (delivery) центрів із використанням моделей nearshore та offshore. Зважаючи на широку географію діяльності компанії, це забезпечить безперервність бізнес-процесів (Business Continuity), мінімізує локальні операційні ризики та підвищить загальну стійкість бізнесу в умовах глобальної нестабільності.

Таким чином, системна інтеграція аутсорсингу на операційному, тактичному, стратегічному та інноваційному рівнях дозволяє не лише оптимізувати поточні бізнес-процеси й знизити витрати, а й стимулювати цифрову трансформацію підприємства. Комплексне поєднання контрактних, організаційних, інноваційних та ризик-орієнтованих методів управління створює надійну систему контролю, підзвітності та прозорості. Такий науково обґрунтований підхід забезпечує чітке узгодження стратегічних цілей із практикою делегування функцій, що зрештою сприятиме посиленню конкурентних позицій компанії CodeIT на міжнародному ринку IT-послуг.

3.3. Стратегічні підходи формування конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг в Україні

Ринок аутсорсингових послуг в Україні протягом останніх років характеризується динамічним розвитком, що зумовлений як внутрішніми економічними процесами, так і глобальною цифровізацією та міжнародною інтеграцією. В умовах посиленої конкуренції та зростаючої потреби підприємств у підвищенні ефективності бізнес-процесів аутсорсинг виступає ключовим інструментом оптимізації ресурсів, зниження витрат та концентрації на стратегічних напрямках діяльності. Україна має значний потенціал для подальшого розвитку аутсорсингу, впровадження якого здатне істотно посилити конкурентоспроможність національних підприємств та господарюючих суб'єктів у цілому.

Конкурентоспроможність у сфері аутсорсингу полягає у здатності компаній ефективно використовувати зовнішні ресурси для зниження витрат, підвищення якості послуг та швидкої адаптації до ринкових змін. Вона визначається інноваційністю, гнучкістю та стратегічним партнерством із аутсорсинговими підприємствами.

У класичній теорії конкурентних переваг Майкл Портер підкреслює, що конкурентоспроможність базується на здатності створювати унікальну цінність для клієнта, яка важко відтворюється іншими гравцями ринку. За Портером, джерелами конкурентних переваг є ефективне управління витратами, диференціація послуг і фокусування на певних сегментах ринку, що забезпечує довгострокову перевагу в конкуренції [32]. Цей підхід є фундаментальним для розуміння того, як аутсорсингові компанії можуть підвищувати свою конкурентоспроможність.

Брінь П.В. та Прохоренко О.В., досліджуючи багаторівневу класифікацію відносин аутсорсингу, наголошують, що джерелом конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг в Україні виступає не

лише чинник зниження витрат. На думку вчених, важливим аспектом є концентрація зусиль підприємств-замовників на вдосконаленні ключових продуктів і бізнес-процесів, які формують основу їхніх конкурентних переваг. Окрім цього, значну роль відіграє високий рівень професіоналізму аутсорсингових провайдерів. Саме професійна компетентність постачальників послуг забезпечує створення більш ефективних і конкурентоспроможних процесів, результати яких інтегруються у діяльність замовника. У сукупності це сприяє підвищенню конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг в Україні [33, С. 78–86; 33].

Зозульов О. та Микало О. зазначають, що аутсорсинг є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації, оскільки дозволяє оптимізувати використання ресурсів і зосередити управлінські зусилля на ключових напрямках діяльності. [35].

На нашу думку, формування конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг в Україні потребує застосування стратегічних підходів, орієнтованих на комплексний розвиток інституційного, інноваційного та кадрового забезпечення (рис. 3.6).

Важливою передумовою розвитку ринку аутсорсингу є формування сприятливого інституційного середовища, що передбачає удосконалення нормативно-правового регулювання та гармонізацію національного законодавства з міжнародними стандартами у сфері захисту даних, інтелектуальної власності та трудових відносин. Такі кроки, на нашу думку, сприяють підвищенню рівня довіри з боку міжнародних партнерів і створюють передумови для стабільного функціонування аутсорсингових компаній [36; 37].

Не менш значущим є інноваційний розвиток аутсорсингового сектору, який полягає у впровадженні сучасних цифрових технологій у сфері ІТ-аутсорсингу, фінансових та логістичних послуг, а також у підтримці стартапів і малих підприємств, що спеціалізуються на розробці інноваційних рішень. Саме це, на нашу думку, дозволяє підвищити якість послуг,

розширити їх функціональність і сформувати додаткові конкурентні переваги на міжнародному ринку.

Інституційне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> • Формування сприятливого правового середовища для розвитку аутсорсингових компаній. • Гармонізація українського законодавства з міжнародними стандартами у сфері захисту даних, інтелектуальної власності та трудових відносин.
Інноваційний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> • Стимулювання впровадження новітніх технологій у сфері ІТ-аутсорсингу, фінансових та логістичних послуг. • Підтримка стартапів та малих підприємств, що спеціалізуються на інноваційних рішеннях.
Підвищення професійної компетентності	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток системи підготовки та перепідготовки кадрів у сфері аутсорсингу. • Формування освітніх програм, орієнтованих на глобальні стандарти управління та обслуговування клієнтів.
Фокус на ключових компетенціях замовників	<ul style="list-style-type: none"> • Підприємства-замовники повинні концентруватися на стратегічних напрямках діяльності, передаючи другорядні функції провайдерам. Це дозволяє створювати синергію між внутрішніми ресурсами компанії та зовнішнім професіоналізмом аутсорсерів.
Глобальна інтеграція	<ul style="list-style-type: none"> • Розширення співпраці українських аутсорсингових компаній із міжнародними корпораціями. • Формування іміджу України як надійного партнера на світовому ринку аутсорсингових послуг.

Рисунок 3.6 – Система стратегічних чинників формування конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг

Джерело: сформовано автором

Стратегічним чинником конкурентоспроможності виступає також розвиток професійної компетентності персоналу, що забезпечується шляхом удосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів, орієнтованої на глобальні стандарти управління, комунікації та обслуговування клієнтів. Ми вважаємо, що високий рівень людського капіталу є визначальним ресурсом у

сфері аутсорсингу та безпосередньо впливає на якість і результативність наданих послуг [36; 37].

Водночас підприємства-замовники мають концентрувати свої ресурси на стратегічно важливих напрямках діяльності, передаючи допоміжні та другорядні функції професійним аутсорсинговим провайдерам. Такий підхід забезпечує синергію між внутрішнім потенціалом компаній та зовнішнім професіоналізмом постачальників послуг, що сприяє підвищенню загальної ефективності бізнесу.

Формування конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг в Україні також пов'язане з активною глобальною інтеграцією, що передбачає розширення співпраці з міжнародними корпораціями та посилення позиціонування України як надійного партнера на світовому ринку аутсорсингу [38].

У сукупності зазначена система стратегічних чинників створюють підґрунтя для підвищення ефективності вітчизняних підприємств і забезпечення стійких конкурентних позицій України у глобальному аутсорсинговому середовищі.

Особливість формування конкурентних переваг в Україні визначається поєднанням трансформаційного характеру національної економіки, впливу глобалізаційних процесів, євроінтеграційного вектору розвитку та системних інституційних обмежень. На відміну від розвинених економік, де конкурентні переваги формуються переважно на основі інновацій, технологічного лідерства та ефективних ринкових інститутів, в Україні цей процес відбувається в умовах нестабільності зовнішнього середовища та обмеженості ресурсів, що зумовлює його специфічний характер [39].

Ключовою особливістю є перехідний тип конкурентних переваг, за якого підприємства поєднують традиційні фактори конкуренції з елементами стратегічного та інноваційного розвитку. Історично конкурентоспроможність українських суб'єктів господарювання ґрунтувалася на ресурсних чинниках, зокрема природно-сировинному потенціалі, аграрній спеціалізації та цінових

перевагах робочої сили. Водночас сучасні виклики поступово актуалізують роль нематеріальних активів, таких як людський капітал, управлінські компетенції, цифровізація та здатність до організаційних трансформацій.

Суттєвою особливістю формування конкурентних переваг в Україні є визначальний вплив інституційного середовища. Недостатня передбачуваність регуляторної політики, фрагментарність державної підтримки та нерівні умови конкуренції обмежують можливості формування стійких довгострокових переваг. За таких умов конкурентні стратегії підприємств часто мають адаптивний, а не проактивний характер, що знижує їх інноваційний потенціал [40]. Водночас процеси гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами створюють передумови для зміщення акцентів у бік якості, прозорості та відповідності міжнародним нормам ведення бізнесу.

Особливого значення в українських реаліях набуває людський капітал як ключове джерело конкурентних переваг. Високий освітній рівень, професійна мобільність та здатність до швидкого освоєння нових знань забезпечують конкурентоспроможність українських підприємств у сферах з високою часткою інтелектуальної праці, зокрема в ІТ, аутсорсингових та інноваційних послугах. У цьому контексті підхід М. Портера [32] щодо формування конкурентних переваг на основі створення унікальної цінності, а не виключно зниження витрат, є концептуально значущим для обґрунтування сучасних стратегій розвитку вітчизняних підприємств.

Ще однією важливою особливістю є асиметричність інтеграції України у глобальні ринки, що зумовлює необхідність адаптації конкурентних стратегій до вимог міжнародних партнерів. Українські компанії часто формують свої переваги у форматі включення до глобальних ланцюгів створення вартості, виконуючи спеціалізовані функції та зосереджуючись на ключових компетенціях [41]. Такий підхід дозволяє компенсувати обмеженість внутрішніх ресурсів, проте водночас посилює залежність від зовнішньої кон'юнктури.

В цілому, особливість формування конкурентних переваг в Україні полягає у поєднанні ресурсної бази з адаптивними, інституційно обумовленими та інноваційно орієнтованими чинниками розвитку. Для дисертаційного дослідження це означає необхідність комплексного аналізу конкурентних переваг з урахуванням не лише ринкових механізмів, а й інституційних трансформацій, людського капіталу та стратегічної взаємодії з глобальним економічним середовищем.

Варто зауважити, що ринок аутсорсингових послуг є однією з ключових складових сучасної економіки, що сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів та забезпечує компаніям доступ до спеціалізованих компетенцій. На ринку аутсорсингу розрізняють горизонтальний та вертикальний підходи:

- ✓ горизонтальний охоплює крос-секторальні та функціонально-орієнтовані послуги (HR, розрахунок заробітної плати);

- ✓ вертикальний зосереджується на спеціалізованих послугах у фінансах, охороні здоров'я, промисловості та роздрібній торгівлі.

Основними макроекономічними чинниками розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні є глобалізація, зростання конкуренції та технологічні зміни, які стимулюють компанії зосереджуватися на ключових компетенціях і передавати непрофільні функції на аутсорсинг.

Ми вважаємо, що конкурентоспроможність ринку аутсорсингових послуг визначається здатністю підприємств адаптуватися до швидкозмінних умов зовнішнього середовища, інтегрувати інновації та забезпечувати високий рівень якості надання послуг. У контексті стратегічного розвитку національного ринку аутсорсингу важливо виділити низку факторів, що визначають його конкурентоспроможність (рис.3.7).



Рисунок 3.7 – Стратегічні фактори конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг

Джерело: розроблено автором

1. Технологічна інноваційність. Інтеграція сучасних технологій є ключовим фактором, що забезпечує ефективність і якість аутсорсингових послуг. Використання хмарних рішень, автоматизації бізнес-процесів, систем управління даними та інтелектуальної аналітики дозволяє скоротити витрати, підвищити швидкість виконання завдань та забезпечити клієнтам доступ до передових технологічних рішень. В Україні розвиток ІТ-аутсорсингу як домінуючого сегменту ринку потребує стратегічного впровадження

технологічних платформ та стандартів якості, що відповідають світовим практикам.

2. Оптимізація ресурсів. Ефективне використання ресурсів, зокрема людських, фінансових та матеріально-технічних, формує стратегічну перевагу компаній на ринку. Передача непрофільних функцій стороннім виконавцям дозволяє підприємствам концентруватися на основних компетенціях, скорочувати витрати та забезпечувати максимальну віддачу від наявних ресурсів. Оптимізація ресурсів є критичною для малих і середніх підприємств, що прагнуть інтегруватися в глобальні ланцюги доданої вартості.

3. Глобальне охоплення та доступ до талантів. Міжнародна інтеграція та співпраця з іноземними партнерами забезпечує розширення ринкових можливостей та доступ до висококваліфікованих фахівців. Аутсорсинг у глобальному контексті дозволяє підприємствам залучати спеціалістів з різних країн, знижувати витрати на робочу силу та підвищувати якість обслуговування клієнтів. Для українських підприємств це є стратегічним фактором виходу на міжнародні ринки та підвищення конкурентоспроможності на глобальному рівні.

4. Гнучкість бізнес-процесів. Аутсорсинг дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін попиту та масштабувати діяльність без значних витрат на найм і навчання персоналу. Гнучкість бізнес-процесів забезпечує оперативне реагування на зміни ринку та розвиток нових сервісних пропозицій, що є важливим елементом стратегії підвищення конкурентоспроможності.

5. Якість та стандартизація послуг. Конкурентоспроможність ринку аутсорсингових послуг значною мірою залежить від дотримання міжнародних стандартів якості (ISO, ITIL, Six Sigma) та впровадження ефективних систем управління процесами. Якісні послуги сприяють формуванню довіри клієнтів, зміцненню репутації підприємств та підвищенню їхньої стійкості на ринку.

6. Фокус на стратегічних компетенціях клієнта. Передача непрофільних функцій на аутсорсинг дозволяє підприємствам-клієнтам концентруватися на своїх основних компетенціях, підвищувати інноваційний потенціал та забезпечувати стійке зростання. Цей фактор формує взаємну цінність для обох сторін та стимулює розвиток ринку через ефективну інтеграцію спеціалізованих послуг.

7. Макроекономічні та інституційні фактори. Глобалізація, розвиток технологій, конкуренція та наявність відповідного правового регулювання визначають стратегічне середовище ринку аутсорсингу. Сприятливі інституційні умови, підтримка держави та формування інвестиційної привабливості створюють передумови для стабільного розвитку сектору та підвищення його конкурентоспроможності.

8. Національні чинники. стан економіки України та рівень розвитку бізнес-інфраструктури, є стратегічно важливими для конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг. Стабільна економіка та сприятливе інвестиційне середовище визначають фінансову спроможність підприємств, попит на аутсорсинг та залучення інвестицій у технологічні інновації. Розвинена бізнес-інфраструктура — сучасні офіси, коворкінги, IT-інфраструктура, індустріальні та технопарки — забезпечує ефективність роботи компаній, доступ до висококваліфікованих кадрів і можливість інтеграції у глобальні ринки. Разом ці чинники створюють умови для підвищення технологічної спроможності, якості послуг та стійкого розвитку національного ринку аутсорсингу.

Отже, ми вважаємо, що стратегічні фактори конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг в Україні формуються під впливом технологій, ресурсів, глобальних інтеграцій, гнучкості бізнес-процесів, якості послуг та інституційного середовища. Взаємозв'язки між цими факторами підкреслюють комплексний характер формування конкурентних переваг: використання передових технологій та оптимізація ресурсів дозволяють підвищити ефективність послуг; глобалізація та доступ до спеціалізованих

кадрів сприяють розширенню ринкових можливостей; стандартизація та орієнтація на ключові компетенції клієнта забезпечують високий рівень якості та задоволеність споживачів. Таким чином, комплексне інтегрування цих факторів у єдину модель, дозволяє українським компаніям підвищити ефективність діяльності, розширити ринкові можливості та інтегруватися в міжнародний економічний простір.

Формування конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг в Україні потребує системного підходу, який враховує технологічні, економічні та ринкові особливості галузі. У науковій та практичній літературі виділяють низку стратегічних підходів, що забезпечують стійкий розвиток та інтеграцію національних компаній у глобальні ринки.

Серед них виокремлюють [42; 43; 44]:

- інноваційно-орієнтований підхід, який передбачає впровадження передових технологій та інноваційних рішень для підвищення ефективності та якості аутсорсингових послуг. В Україні він реалізується через використання хмарних платформ, автоматизацію бізнес-процесів, системну інтеграцію та інтелектуальну аналітику. Інноваційно-орієнтований підхід дозволяє українським підприємствам відповідати світовим стандартам, оптимізувати ресурси та забезпечувати високий рівень технологічної спроможності;

- клієнтоцентричний підхід, фокус цього підходу зосереджено на потребах і очікуваннях клієнтів. Для українського ринку аутсорсингу це означає адаптацію послуг під конкретні бізнес-процеси клієнта, підвищення якості обслуговування, дотримання SLA та KPI, а також забезпечення гнучкості при зміні обсягів чи специфіки замовлень. Клієнтоцентричний підхід стимулює формування довгострокових партнерських відносин та підвищення лояльності замовників;

- ризик-орієнтований підхід, передбачає системне управління ризиками, пов'язаними з аутсорсингом, включаючи фінансові, технологічні, правові та операційні аспекти. Для українських підприємств важливо

враховувати коливання економіки, валютні ризики, регуляторні зміни та безпеку даних. Впровадження цього підходу забезпечує стійкість бізнесу, зменшує ймовірність збитків та підвищує довіру міжнародних партнерів;

- експортно-орієнтований підхід, метою якого є інтеграція українських підприємств у глобальні ринки аутсорсингових послуг. Він передбачає розвиток експортного потенціалу, залучення міжнародних клієнтів, оптимізацію процесів під міжнародні стандарти, використання глобальних талантів та підвищення конкурентоспроможності на світовому рівні. Цей підхід дозволяє українському ринку збільшувати частку на глобальному ринку ВРО та ІТО.

Таким чином, комплексне застосування зазначених стратегічних підходів дозволяє українським аутсорсинговим підприємствам ефективно реагувати на виклики ринку, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечувати стійкий розвиток у глобальному конкурентному середовищі.

Реалізація стратегічних підходів до підвищення конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг в Україні потребує використання сучасних інструментів і технологій, які забезпечують ефективність, швидкість та якість виконання бізнес-процесів. Основними механізмами, що забезпечують впровадження інноваційно-орієнтованого, клієнтоцентричного, ризик-орієнтованого та експортно-орієнтованого підходів, є:

- використання цифрових платформ та ERP/CRM систем дозволяють автоматизувати управління ресурсами, клієнтськими даними, фінансовими потоками та операційними процесами. ERP-системи інтегрують ключові функції компанії, підвищуючи прозорість, контроль і ефективність, тоді як CRM-системи забезпечують персоналізовану взаємодію з клієнтами та підтримку високого рівня обслуговування;

- інструменти аналітики та управління даними (Big Data, BI) дозволяють оперативно обробляти великі обсяги інформації, прогнозувати попит, оцінювати ефективність процесів та оптимізувати прийняття рішень.

Використання ВІ та Big Data сприяє зниженню ризиків, підвищенню гнучкості бізнесу та обґрунтованому управлінню стратегічними ресурсами;

- автоматизація бізнес-процесів (RPA, AI-рішення) розгортання роботизованої автоматизації та штучного інтелекту дозволяє скоротити витрати, зменшити вплив людського фактору та підвищити швидкість виконання завдань. Автоматизація особливо ефективна для рутинних операцій, що звільняє ресурси для розвитку стратегічних компетенцій підприємств та підвищує їх конкурентоспроможність;

- система KPI, SLA та управління якістю. Моніторинг ключових показників ефективності, дотримання угод про рівень послуг та стандартизація процесів забезпечують контроль якості та стабільність надання послуг. Цей механізм сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, формуванню довіри до компаній і зміцненню їх позицій на ринку.

Системне використання цифрових платформ, аналітики, автоматизації та систем контролю якості є критично важливим для реалізації стратегічних підходів до формування конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг в Україні. Ці механізми забезпечують ефективність, гнучкість та високий рівень обслуговування, сприяють зниженню витрат, мінімізації ризиків і інтеграції українських підприємств у глобальні ринки, що становить наукову новизну та практичну цінність дослідження.

З метою систематизації наукових підходів до формування конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг та обґрунтування інструментарію їх практичної реалізації доцільно сформувати таблицю, яка дозволить встановити логічний зв'язок між стратегічними орієнтирами розвитку ринку аутсорсингу та сучасними цифровими, аналітичними й управлінськими інструментами (табл. 3.8).

Таблиця 3.8. Система стратегічних підходів та механізмів формування конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг в Україні

№	Стратегічний підхід	Характеристика стратегічного підходу	Ключові механізми реалізації	Очікуваний вплив на конкурентоспроможність
1.	Інноваційно-орієнтований	Спрямований на технологічне оновлення аутсорсингових процесів, цифровізацію бізнес-моделей та підвищення інноваційної спроможності суб'єктів ринку	Впровадження ERP- та CRM-систем, використання технологій RPA, AI, Big Data	Підвищення ефективності, якості послуг та технологічної спроможності компаній
2.	Клієнтоцентричний	Орієнтований на формування довгострокових партнерських відносин із замовниками шляхом персоналізації послуг та підвищення рівня сервісу	Використання CRM-систем, SLA, KPI, стандартів управління якістю	Зростання лояльності клієнтів, підвищення репутації та стабільності ринку
3.	Ризик-орієнтований	Передбачає ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію ризиків функціонування аутсорсингових компаній в умовах економічної нестабільності	Інструменти бізнес-аналітики, системи моніторингу показників діяльності, стандарти інформаційної безпеки	Підвищення стійкості ринку та зниження рівня операційної й фінансової вразливості
4.	Експортно-орієнтований	Спрямований на інтеграцію національного ринку аутсорсингових послуг у глобальні ланцюги створення доданої вартості	Дотримання міжнародних стандартів, використання цифрових платформ, автоматизація взаємодії з іноземними замовниками	Розширення географії ринків, зростання експортного потенціалу та глобальної конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором

Отже, стратегічні підходи та механізми їх реалізації утворюють єдину систему, в якій інноваційність забезпечує технологічну основу, клієнтоцентричність формує довіру та стабільність, ризик-орієнтованість гарантує стійкість, а експортна спрямованість відкриває шлях до глобальної інтеграції. Цей взаємозв'язок визначає комплексний характер конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг в Україні та створює умови для його сталого розвитку у національному й міжнародному вимірах. У межах обґрунтованої системи стратегічних орієнтирів та інструментарію (табл. 3.8) особливого прикладного значення набуває їх проєкція на діяльність компанії CodeIT. Задля посилення її ринкових позицій запропоновано комплексне впровадження таких управлінських рішень:

- за інноваційним та клієнтоцентричним підходами — інтеграція технологій штучного інтелекту (AI) та роботизованої автоматизації процесів (RPA) з метою оптимізації пресейл-стадій, а також суттєвого прискорення й підвищення точності підбору розробників під вимоги клієнтів;

- за ризик-орієнтованим та експортним підходами — перехід від базових угод SLA до сертифікації внутрішніх процесів за жорсткими міжнародними стандартами ISO 9001 та ISO 27001, а також планомірна географічна диверсифікація розробницьких (delivery) центрів на основі поєднання моделей nearshore та offshore для забезпечення безперервності бізнесу (Business Continuity) на зовнішніх ринках.

В умовах глобалізації та цифрової трансформації український ринок аутсорсингових послуг потребує системного підходу, який дозволяє інтегрувати сучасні інструменти управління, інноваційні технології та стратегічні орієнтири розвитку [45]. На основі проведеного дослідження нами сформовано концептуальну модель стратегічних підходів до формування конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг в Україні, яка відображає системну взаємодію ключових факторів середовища, стратегічних управлінських підходів та механізмів їх практичної реалізації (рис.3.8).

Запропонована концептуальна модель відображає логіку формування конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг в Україні як багаторівневої управлінської системи, у межах якої поєднуються фактори зовнішнього середовища, стратегічні підходи суб'єктів ринку та механізми їх практичної реалізації.

Стратегічна мета концептуальної моделі стратегічних підходів до формування конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг в Україні, передбачає підвищення конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг України шляхом забезпечення його інноваційності, стійкості, інтегрованості у глобальні ринки та здатності створювати довгострокову додану вартість.

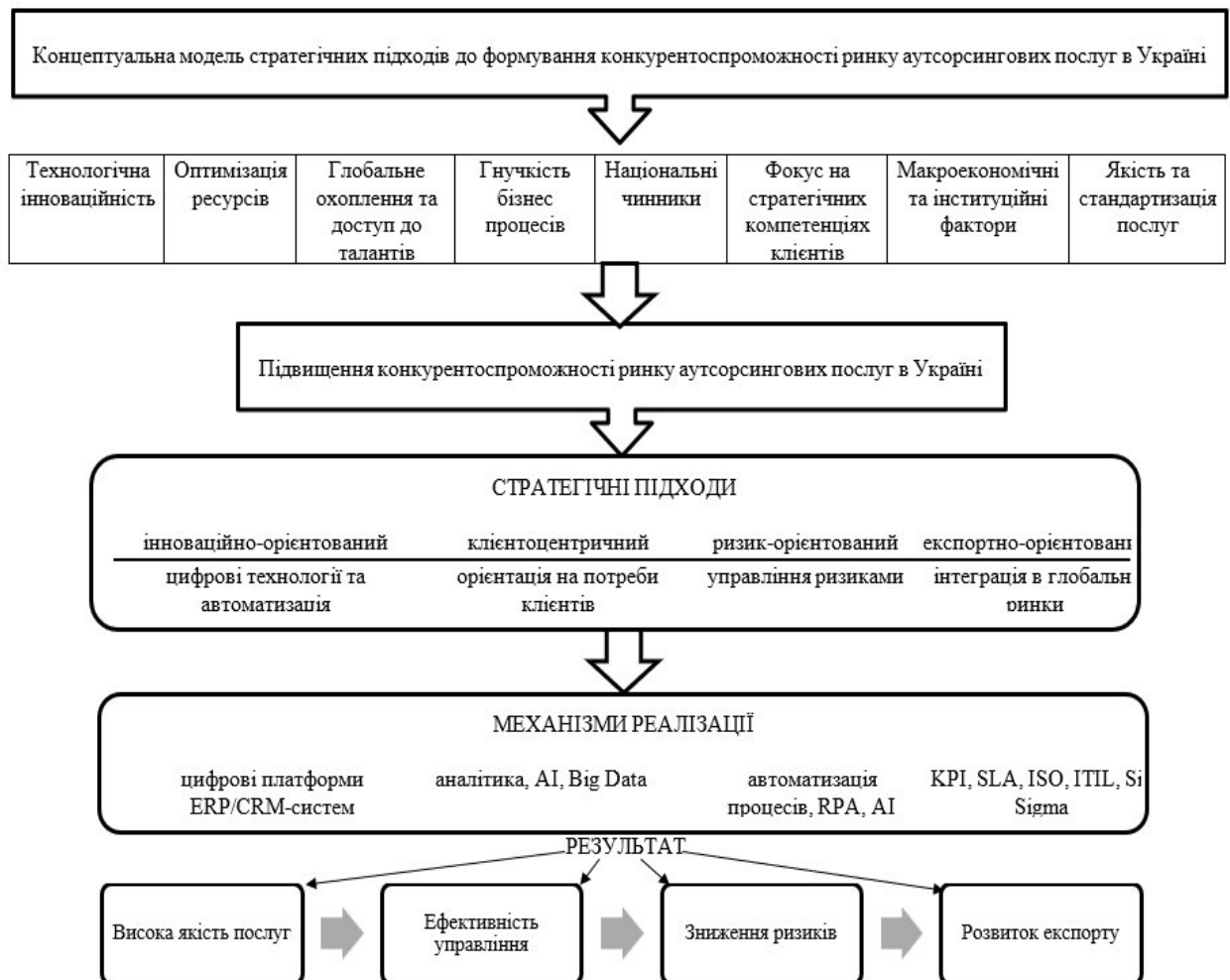


Рисунок 3.8 – Концептуальна модель стратегічних підходів до формування конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг в Україні

Джерело: розроблено автором

У факторному блоці моделі акумульовано ключові детермінанти конкурентоспроможності ринку аутсорсингу. До них віднесено технологічну інноваційність, оптимізацію ресурсів, глобальне охоплення та доступ до талантів, якість і стандартизацію послуг, макроекономічні та інституційні умови, національні чинники розвитку бізнес-інфраструктури, а також фокус на стратегічних компетенціях клієнта. Сукупність цих факторів формує стратегічне середовище функціонування ринку та визначає можливості і обмеження його розвитку.

Центральним елементом моделі є *блок стратегічних підходів*, який включає інноваційно-орієнтований, клієнтоцентричний, ризик-орієнтований та експортно-орієнтований підходи. Інноваційно-орієнтований підхід спрямований на цифровізацію та автоматизацію аутсорсингових процесів, що забезпечує підвищення продуктивності та якості послуг. Клієнтоцентричний підхід фокусується на формуванні довгострокової цінності для замовників через орієнтацію на їхні потреби та очікування. Ризик-орієнтований підхід забезпечує управління операційними, фінансовими та інституційними ризиками в умовах нестабільного середовища. Експортно-орієнтований підхід спрямований на інтеграцію українських аутсорсингових компаній у глобальні ринки та ланцюги створення доданої вартості.

Реалізація зазначених стратегічних підходів забезпечується механізмами управління, які включають використання цифрових платформ, ERP- та CRM-систем, інструментів аналітики та управління даними (Big Data, AI), автоматизацію бізнес-процесів (RPA, AI-рішення), а також систему ключових показників ефективності (KPI), угод про рівень сервісу (SLA) і міжнародні стандарти якості (ISO, ITIL, Six Sigma). Саме ці механізми забезпечують практичну імплементацію стратегічних рішень у межах сучасної парадигми менеджменту.

Функціонування моделі спрямоване на досягнення *результативного блоку*, який включає підвищення якості аутсорсингових послуг, зростання ефективності управління, зниження рівня ризиків та розвиток експортного

потенціалу ринку. Сукупна дія цих результатів забезпечує підвищення конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг в Україні.

Практична реалізація запропонованої моделі створює умови для підвищення ефективності управління аутсорсинговими компаніями, зниження рівня ризиків, підвищення якості послуг та розширення експортної діяльності та сучасним викликам глобального бізнес-середовища. Запропонована модель може бути використана як методична основа для формування стратегій розвитку аутсорсингових компаній та державної політики підтримки даного сектору економіки.

дослідження здійснено комплексний аналіз стратегічних чинників, підходів і механізмів формування конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг в Україні в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність зазначеного ринку має багатовимірний характер і формується під впливом поєднання технологічних, економічних, інституційних та управлінських факторів.

У ході дослідження встановлено, що ключовими стратегічними факторами конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг є технологічна інноваційність, оптимізація ресурсів, глобальне охоплення та доступ до талантів, гнучкість бізнес-процесів, якість і стандартизація послуг, фокус на стратегічних компетенціях клієнта, макроекономічні та інституційні умови, а також національні чинники, зокрема стан економіки України та рівень розвитку бізнес-інфраструктури. Доведено, що взаємодія зазначених факторів зумовлює комплексний характер формування конкурентних переваг та визначає можливості інтеграції національного ринку аутсорсингу у глобальні ланцюги створення доданої вартості.

На основі систематизації наукових підходів обґрунтовано доцільність виокремлення інноваційно-орієнтованого, клієнтоцентричного, ризик-орієнтованого та експортно-орієнтованого підходів як базових стратегічних орієнтирів розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні. Встановлено,

що їх комплексне застосування забезпечує підвищення ефективності управління аутсорсинговими процесами, зростання якості послуг, зниження рівня ризиків та посилення експортного потенціалу галузі.

Обґрунтовано, що практична реалізація зазначених стратегічних підходів потребує використання сучасних управлінських механізмів, зокрема цифрових платформ, ERP- та CRM-систем, інструментів аналітики та управління даними (Big Data, BI, AI), автоматизації бізнес-процесів (RPA), а також системи ключових показників ефективності, угод про рівень сервісу та міжнародних стандартів якості. Доведено, що саме інтеграція цих механізмів у систему менеджменту аутсорсингових компаній формує основу їх стійкої конкурентоспроможності.

У результаті дослідження запропоновано концептуальну модель стратегічних підходів до формування конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг в Україні, яка відображає взаємозв'язок факторів середовища, стратегічних управлінських підходів та механізмів їх реалізації. Запропонована модель має прикладний характер і може бути використана як методична основа для розроблення стратегій розвитку аутсорсингових компаній, а також для формування та реалізації державної політики підтримки аутсорсингового сектору в контексті підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Висновки до розділу 3

1. Аналіз практики США та Великої Британії, а також діяльності провідних компаній Accenture та Capita, дозволило виділити ключові інструменти, що забезпечують ефективний розвиток аутсорсингових послуг: автоматизацію та цифровізацію бізнес-процесів, інтеграцію аналітики даних і управління ризиками, розвиток висококваліфікованого персоналу, стандартизацію та сертифікацію послуг, гнучкі бізнес-моделі та стратегічні партнерства. Запропонований підхід до адаптації їхнього досвіду в Україні

полягає у комплексному поєднанні зазначених елементів із урахуванням специфіки державного та приватного секторів, що дозволяє перетворити аутсорсинг із інструменту зниження витрат на стратегічний механізм підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості організацій. Для України така адаптація є особливо актуальною у післявоєнний період: впровадження *nearshore*-моделі, глобальних *delivery*-центрів, хмарних технологій, цифрової трансформації публічного сектору та розвитку людського капіталу може забезпечити інтеграцію у глобальні ланцюги створення доданої вартості, підвищення ефективності управління та створення нових високотехнологічних робочих місць. Застосування досвіду провідних світових компаній сприяє формуванню інноваційної моделі аутсорсингу в Україні, яка поєднує економічну ефективність із високими стандартами якості та гнучкістю бізнес-процесів, що є новим науковим внеском у сфері розвитку управлінських технологій та цифрової економіки.

2. Обґрунтовано, що формування моделей організації аутсорсингових процесів та методів управління ними є стратегічним інструментом підвищення ефективності, гнучкості та інноваційної стійкості підприємства. Процес інтеграції аутсорсингу в діяльність підприємства має багаторівневий характер і потребує системного підходу, що забезпечує одночасне досягнення ефективності виконання завдань та збереження контролю над ключовими функціями організації. У дослідженні запропоновано, послідовність етапів — від ідентифікації потреб та вибору відповідної моделі до визначення партнерів, встановлення параметрів сервісного обслуговування та організації поточного управління — яка формує цілісну управлінську структуру аутсорсингових процесів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його довгостроковому розвитку. Науково обґрунтовано, що такий підхід дозволяє не лише оптимізувати витрати та підвищити якість виконання функцій, але й інтегрувати аутсорсинг в управління підприємством.

Встановлено, що аутсорсинг є багаторівневим механізмом підвищення ефективності діяльності, реалізованим на операційному, тактичному, стратегічному та інноваційному рівнях. Запропоновано багаторівневу модель інтеграції аутсорсингу в систему управління підприємством, яка забезпечує інтеграцію стратегічного, тактичного, операційного та інноваційного рівнів. Запропонована методологія передбачає послідовне формування моделей аутсорсингу — від стратегічного аналізу функцій підприємства та вибору оптимальної моделі до побудови управлінської структури, встановлення систем контролю та інтеграції в корпоративні бізнес-процеси.

Обґрунтовано, що класифікація методів управління на контрактні, організаційні, інноваційні та ризик-орієнтовані забезпечує системний підхід до інтеграції зовнішніх ресурсів у корпоративну систему менеджменту, сприяє узгодженості стратегічних цілей із практикою аутсорсингу та формує організаційний каркас для контролю й координації процесів. Науково запропоновано інтегровану модель управління аутсорсинговими процесами, яка поєднує зазначені методи в єдину систему та дозволяє підприємству оптимізувати витрати, підвищити якість виконання функцій, забезпечити баланс між ефективністю та ризиками, а також інтегрувати аутсорсинг на стратегічному, тактичному та інноваційному рівнях управління, що підсилює його конкурентоспроможність і довгострокову стійкість.

3. Обґрунтовано теоретико-методичні засади формування конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг в Україні в контексті сучасних підходів менеджменту та стратегічного управління. Доведено, що конкурентоспроможність ринку аутсорсингових послуг доцільно розглядати як результат системної взаємодії стратегічних підходів, управлінських механізмів та інструментів цифрової трансформації бізнес-процесів.

У процесі дослідження встановлено, що найбільш результативними стратегічними підходами формування конкурентних переваг ринку аутсорсингових послуг є інноваційно-орієнтований, клієнтоорієнтований, ризик-орієнтований та експортно-орієнтований підходи, кожен з яких

відповідає ключовим функціям менеджменту: плануванню, організації, мотивації, контролю та координації діяльності суб'єктів ринку. Їх комплексне застосування забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, адаптивності організаційних структур і стійкості бізнес-моделей аутсорсингових компаній. Обґрунтовано, що реалізація зазначених стратегічних підходів потребує використання сучасних управлінських механізмів, зокрема цифрових платформ, ERP- та CRM-систем, інструментів бізнес-аналітики (Big Data, BI), автоматизації бізнес-процесів (RPA, AI-рішень), а також системи ключових показників ефективності (KPI), угод про рівень сервісу (SLA) та стандартів управління якістю.

Доведено, що інтеграція стратегічних підходів і механізмів управління формує цілісну модель підвищення конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг, яка сприяє оптимізації управлінських процесів, зниженню рівня ризиків, підвищенню якості послуг та розширенню експортного потенціалу національного ринку. Реалізація зазначеної системи забезпечує узгодженість стратегічних цілей суб'єктів ринку з вимогами глобального бізнес-середовища та сучасними стандартами менеджменту.

Запропоновано, концептуальну модель стратегічних підходів до формування конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг в Україні, яка відображає системну взаємодію ключових підходів, механізмів їх реалізації та очікуваних результатів розвитку ринку. Модель базується на поєднанні інноваційно-орієнтованого, клієнтоцентричного, ризик-орієнтованого та експортно-орієнтованого підходів, що формуються під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування аутсорсингових компаній. Реалізація зазначених підходів здійснюється через використання цифрових платформ, аналітичних інструментів управління даними, автоматизацію бізнес-процесів та впровадження систем управління якістю. Узгоджене застосування цих елементів забезпечує підвищення конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг, зростання його

інноваційного потенціалу, інтеграцію у міжнародні ринки та підвищення стійкості до економічних і інституційних ризиків.

Основні результати дослідження за даним розділом опубліковано у працях

[2; 4;5;6;12, 13,15,18]

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження обґрунтовано науково-методичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування та розвитку ринку аутсорсингових послуг. На основі узагальнення теоретичних підходів, емпіричного аналізу та систематизації результатів дослідження отримано такі основні наукові результати:

1. У ході дослідження доведено, що сучасне трактування аутсорсингу виходить за межі класичної концепції оптимізації витрат і набуває рис комплексного управлінського механізму стратегічного характеру. Обґрунтовано, що найбільш адекватним є функціонально-управлінський підхід, який дозволяє інтегрувати функціональну передачу процесів, коопераційні взаємозв'язки та управлінську взаємодію суб'єктів господарювання. У межах цього підходу аутсорсинг інтерпретується як системно організований процес передачі підприємством частини допоміжних або спеціалізованих функцій зовнішнім суб'єктам на договірних засадах з метою підвищення ефективності використання ресурсів, концентрації на ключових компетенціях і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

2. У роботі запропоновано нові класифікаційні ознаки, а саме: за кількістю учасників у ланцюгу надання послуг (прямий та опосередкований аутсорсинг) та за ступенем афілійованості (незалежний, структурно-інтегрований, трансформаційно-інтеграційний). Це дозволило врахувати ускладнення організаційно-економічних взаємозв'язків, розвиток мережевих структур і поширення платформних моделей. Систематизація видів аутсорсингу також засвідчила зростання ролі таких напрямів, як кадровий, CRM-, екологічний, військовий та інноваційно-стратегічний аутсорсинг, що відображає адаптацію ринку до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення.

3. Обґрунтовано доцільність використання інтегрального показника — комплексного індексу ефективності аутсорсингу (КІЕА), який, на відміну від традиційних підходів, забезпечує комплексне врахування фінансових, операційних і стратегічних параметрів функціонування ринку. Встановлено, що поєднання матричних моделей стратегічного аналізу (PwC, McKinsey, BCG, IBS) з економіко-математичними методами (кореляційно-регресійний аналіз, DEA) дозволяє підвищити точність оцінювання, забезпечити об'єктивність прийняття управлінських рішень та врахувати багатовимірність досліджуваних процесів.

4. Доведено, що ринок аутсорсингу в Україні характеризується поступовою трансформацією від ресурсно-орієнтованої моделі до інноваційно-орієнтованої, що базується на знаннях і цифрових технологіях. Визначено, що ключову роль відіграє ІТ-сегмент, який формує значну частку експортних надходжень. Разом із тим встановлено, що розвиток ринку відбувається в умовах підвищених ризиків, спричинених воєнними діями, макроекономічною нестабільністю та інституційною невизначеністю, що суттєво впливає на структуру попиту та пропозиції аутсорсингових послуг.

5. Сформовано комплексну систему факторів впливу, яка охоплює кадровий потенціал, рівень цифровізації, інституційне середовище, макроекономічні умови та міжнародну інтеграцію. Доведено, що саме людський капітал і цифрова інфраструктура виступають основними драйверами розвитку, тоді як інституційні обмеження та безпекові ризики формують системні бар'єри, що стримують перехід до високотехнологічних моделей аутсорсингу.

6. Встановлено, що ризики аутсорсингової діяльності мають багаторівневий характер і включають операційні, фінансові, інституційні, кадрові та безпекові складові. Доведено, що в умовах нестабільного середовища ризики трансформуються у бар'єри розвитку ринку, обмежуючи інвестиційну активність, довгострокові контракти та масштабування

діяльності. Водночас ризик-орієнтований підхід до управління дозволяє перетворювати загрози на джерело конкурентних переваг.

7. Доведено, що провідні країни демонструють ефективні моделі розвитку аутсорсингу, що базуються на цифровізації, інноваціях, розвитку людського капіталу та гнучких бізнес-моделях. Обґрунтовано, що адаптація цих підходів в Україні потребує врахування специфіки національної економіки, зокрема воєнного стану, та сприятиме інтеграції у глобальні виробничі ланцюги і підвищенню експортного потенціалу.

8. Запропоновано концептуальну модель розвитку ринку, яка базується на інтеграції інноваційно-орієнтованого, клієнтоорієнтованого, ризик-орієнтованого та експортно-орієнтованого підходів. Визначено, що використання сучасних цифрових технологій (Big Data, AI, RPA, ERP, CRM) забезпечує підвищення ефективності управління, прозорість процесів та адаптивність суб'єктів ринку до змін зовнішнього середовища.

9. Обґрунтовано та розроблено комплексний індекс ефективності аутсорсингу (KIEA), який інтегрує фінансові, операційні та стратегічні показники. Це забезпечує можливість здійснення багатовимірного аналізу результативності аутсорсингових процесів, підвищує якість управлінських рішень та дозволяє оцінювати не лише поточну ефективність, але й стратегічний вплив аутсорсингу на розвиток підприємств і ринку в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Accenture. (2025). Annual report 2025. <https://investor.accenture.com/> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Activated Scale. (2026). Top 10 US companies' outsourcing providers in 2026. <https://www.activatedscale.com/blog/us-companies-outsourcing-jobs-overseas> (дата звернення: 15.05.2026).
3. Алтинпара, А. О., & Корогодова, О. О. (2019). Аутсорчинг як інструмент розвитку компаній ІТ-сектору України в умовах індустрії 4.0. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», 16, 140–152.
' http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2019_16_18 (дата звернення: 13.10.2025).
4. Асоціація U-Food. (б. д.). Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоздатності підприємств. <https://u-food.org/uk/post/autsorsing-ak-instrument-pidvisenna-konkurentozdatnosti-pidprijemstv> (дата звернення: 15.05.2026).
5. Ачкасова, О. В. (2020). Актуалізація питань застосування аутстафінгу та аутсорсингу персоналу. Регіональна економіка та управління, 1(27), 25–28. <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23459> (дата звернення: 20.10.2025).
6. Бабій, Л. (2010). Тенденції офшорного аутсорсингу виробництва та бізнес-процесів у галузі електроніки. Галицький економічний вісник, 3(28), 9–18.
7. Балахонова, О. (2021). Розвиток і удосконалення інструмента аутсорсингу у торгівельній сфері. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 20(1/47), 98–109. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1\(47\).226928](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1(47).226928)
8. Бачо, Р. Й., & Макарович, В. К. (2019). Компаративний аналіз моделей організації надання послуг з бухгалтерського обліку: аутсорсинг, інсорсинг,

- косорсинг. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу, 2, 11–16. <https://scispace.com/pdf/komparativnii-analiz-modelei-organizatsiyi-nadannia-poslug-z-197zykfg4a.pdf> (дата звернення: 22.10.2025).
9. Браун, Д., & Вілсон, С. (2007). Чорна книга аутсорсингу: Як керувати змінами, викликами та можливостями. Вілей Індія Лімітед.
10. Брінь, П. В., & Прохоренко, О. В. (2013). Багаторівнева класифікація відносин аутсорсингу. Економіка і фінанси, 12, 78–86.
11. Брінь, П. В., & Прохоренко, О. В. (2018). Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інформаційні технології: Наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я, 3. <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/275821443.pdf> (дата звернення: 15.05.2026).
12. Будякова, А. В. (2020). Особливості застосування аутсорсингу в системі управління персоналом. Економіка. Фінанси. Право, 4(2), 10–13. [https://doi.org/10.37634/efp.2020.4\(2\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2020.4(2).2)
13. Бусел, В. Т. (Ред.). (2001). Великий тлумачний словник сучасної української мови. Перун.
14. Ведерніков, М. Д., Базалійська, Н. П., & Волянська-Савчук, Л. В. (2022). Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг як інноваційної персонал-технології. *Innovation and Sustainability, 2, 112–122. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.112.122>
15. Водолажська, Т. О., & Семенова, Т. Ю. (2023). Аналіз науково-методичних підходів до оцінки ефективності аутсорсингу. Економіка транспортного комплексу, 41, 64–77. <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.64>
16. Глушкова, В. М. (2018). Системний аналіз і класифікація інформації: Навчальний посібник. Наукова думка.

17. Гончаренко, І. В., & Дубініна, М. В. (2026). Управління ризиками залучення аутсорсингових послуг підприємствами в умовах економічної нестабільності. *Modern Economics*, 55*(2026), 98–105.
18. Гончаренко, О. В., & Зима, Ю. О. (2021). Сучасний стан розвитку аутсорсингової діяльності в національній економіці. *Ефективна економіка*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.8>
19. Горова, К. О. (2014). Визначення поняття аутсорсингу в сучасних умовах глобалізації та віртуалізації економіки. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 2(2), 63–70.
20. Grand View Research. (2023). U.S. business process outsourcing market size, share & trends report, 2023–2030. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/us-business-process-outsourcing-market-report> (дата звернення: 15.05.2026).
21. Grossman, G. M., & Rossi-Hansberg, E. (2008). Trading tasks: A simple theory. Princeton University. <https://www.princeton.edu/~erossi/TT.pdf> (дата звернення: 22.10.2025).
22. Гуща, І., & Тонюк, М. (2025). Форсайт аутсорсингу маркетингових послуг в Україні. *Path of Science*, 11(9), 4029–4035. <https://doi.org/10.22178/pos.122-95>
23. Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики. (2010). Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010: Наказ № 457 від 11.10.2010. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10/card2#Card> (дата звернення: 22.10.2025).
24. Дідух, О. В., & Мартиняк, М. З. (2016). Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами. *Ефективна економіка*, 1. http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2016/17.pdf (дата звернення: 22.10.2025).
25. DOIT Software. (2025). Outsourcing statistics in 2025: Key trends & forecasts. <https://doit.software/blog/outsourcing-statistics> (дата звернення: 15.05.2026).
26. Drucker, P. F. (2006). *Innovation and entrepreneurship*. HarperBusiness.

27. Дубініна, М. В. (2025). Аутсорсинг у сфері бухгалтерського обліку товарів: управлінські рішення, ризики та контрольні механізми. *Modern Economics*, 53(2025), 99–108. [https://doi.org/10.31521/modecon.V53\(2025\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V53(2025)-14)
28. Дубініна, М. В., & Гончаренко, І. В. (2026). Трансформація ринку аутсорсингових послуг в Україні в умовах глобальних та локальних викликів. **Інвестиції: практика та досвід*, 4, 9–15. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.4.9>
29. Дудко, П. М. (2022). Current global trends in developing IT outsourcing. *Journal of Strategic Economic Research*, 1, 17–25. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.1.2>
30. Дюкарев, Д. С. (2019). Концептуальні засади аутсорсингу. **Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 30 (69), 79–83. https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_3/15.pdf (дата звернення: 22.10.2025).
31. Elms, D., & Low, P. (Eds.). (2013). *Global value chains in a changing world*. World Trade Organization. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/aid4tradeglobalvalue13_e.pdf (дата звернення: 22.10.2025).
32. *Економічний словник*. (2006). Кондор.
33. Євтушенко, Н., & Поляков, А. (2023). Розвиток аутсорсингу: міжнародний досвід. *SCIENTIA: Збірник наукових праць*, 41–43. <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1148> (дата звернення: 15.05.2026).
34. Забродська, Л. М. (2015). Аутсорсинг – один із напрямів стратегічного розвитку інструментів сучасного менеджменту. *Вісник післядипломної освіти*, 15, 44–62. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpro_2015_15_7 (дата звернення: 22.10.2025).

35. Загородній, А. Г., & Партин, Г. О. (2009). Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства. *Фінанси України*, 9, 87–97. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2009_9_10 (дата звернення: 22.10.2025).
36. Закон України «Про зайнятість населення» № 5067-VI. (2012). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17/card2#Card> (дата звернення: 22.10.2025).
37. Зима, Ю. О. (2022). Інституціональне забезпечення розвитку аутсорсингу в Україні [Дисертація доктора філософії, спеціальність 051 Економіка]. Дніпро.
38. Зорій, О. М., & Коваленко, Т. В. (2013). Особливості застосування аутсорсингу. *Економічний аналіз*, 14(3), 18–28. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_14%283%29__5 (дата звернення: 22.10.2025).
39. IAOP. (2025). The 2020–2025 Global Outsourcing 100. <https://www.iaop.org/Content/19/165/5856#All%20Stars> (дата звернення: 15.05.2026).
40. Кадирус, І. Г. (2014). Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*, 5, 1–3.
41. Касьмін, Д. С. (2020). Трансформація управлінських процесів в органах державного управління на засадах аутсорсингу. *Ефективна економіка*, 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.60>
42. Ключник, А. В. (2026). Закордонні практики розвитку аутсорсингу: можливості та ризики для вітчизняного бізнесу. *Наукові перспективи*, 3(69), 2458–2467.
43. Ключник, А. В. (2026). Управлінський підхід до оптимізації бізнес-процесів аутсорсингу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*, 1, 147–151. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-1-32>
44. Ключник, А. В. (2026). Формування конкурентних переваг ринку аутсорсингових послуг у контексті змінного середовища. *Український*

журнал прикладної економіки та техніки, 1, 327–330.
<https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-61>

45. Кобелева, Т. О. (2011). Електротехнічна галузь України: сучасний стан та перспективи розвитку. Вісник Національного технічного університету «ХПІ»: Технічний прогрес і ефективність виробництва, 26, 34–43.

46. Коваленко, І. В. (2020). Теорія систем і системний аналіз: Навчальний посібник. ХНУРЕ.

47. Ковальчук, Т. Г., & Загарій, В. К. (2020). Роль аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності країн. Бізнес Інформ, 3, 26–32. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-3_0-pages-26_32.pdf (дата звернення: 15.05.2026).

48. Когут, М. В. (2023). Використання аутсорсингу в діяльності підприємства. Економіка та суспільство, 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-57>

49. Кононенко, С. (2025). Вплив аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств електронної комерції. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2(42), 138–150. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-138-150](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-138-150)

50. Косінова, К. С. (2017). Аутсорсинг як засіб розвитку та зміцнення національної економіки України. Економічна теорія та право, 2(29), 193–204. <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/08/193-2041.pdf> (дата звернення: 22.10.2025).

51. Костюченко, Л. В. (2020). Методологія стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства. Ефективна економіка, 5. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7872> (дата звернення: 22.10.2025).

52. Кравцов, О. (2014). Використання краудсорсингу в сучасному державному управлінні. Державне управління та місцеве самоврядування, 4, 15–23. http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2014_4_4 (дата звернення: 22.10.2025).

53. Куїнн, Дж., & Гілмер, Ф. (2002). Стратегічний аутсорсинг. *Sloan Management Review*, 35(4), 43–55.
54. Кухта, К. О., & Пономаренко, В. О. (2017). Аутстафінг, аутсорсинг та крауд-технології у контексті трансформації бізнес-процесів. *Економіка і суспільство*, 13, 553–557.
https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/91.pdf (дата звернення: 22.10.2025).
55. Куцин, Є. М. (2011). Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу. *Вісник Хмельницького національного університету*, 1, 213–217.
56. Лабурцева, О. І. (2020). Зниження витрат підприємства за допомогою аутсорсингу: зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*, 3, 5–9.
<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.3.5>
57. Липчук, В. В., та ін. (2012). *Маркетинг: Навчальний посібник*. Магнолія 2006.
58. Лисенко, Т. І. (2010). Передумови виникнення та перспективи застосування аутсорсингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник університету*, 14, 85–92.
59. Лігоненко, Л. О., & Фролова, Л. В. (2005). Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу. *Менеджмент*, 6(48), 115–125.
60. Лютак, О., Баула, О., & Татарчук, Д. (2024). Аутсорсинг в міжнародному бізнес-середовищі: перспективи та виклики. *Економічний простір*, 191, 275–279. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-45>
61. Ляхович, Г. І. (2018). Розрахунок ефективності бухгалтерського аутсорсингу. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, 39(1), 83–87.
<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/214918> (дата звернення: 22.10.2025).

62. Манойленко, О. В. (2006). Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління. Вісник Міжнародного Слов'янського університету. Серія «Економічні науки», 9(1), 8–12. <https://irbis-nbuv.gov.ua/publ/REF-0000654702> (дата звернення: 22.10.2025).
63. Marfri-Jay, G., Asatiani, A., & Kotlarsky, J. (2022). Strategic innovation through outsourcing: A theoretical review. *The Journal of Strategic Information Systems*, 31*(2), 101718. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101718>
64. Merriam-Webster. (б. д.). Outsource. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/outsource> (дата звернення: 01.09.2025).
65. Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. Berrett-Koehler Publishers.
66. Микалко, О. І. (2010). Підходи до визначення терміна «аутсорсинг». Економічний вісник НТУУ «КПІ». http://economy.kpi.ua/files/files/22_kpi_2010_7.pdf (дата звернення: 20.10.2025).
67. Микало, О. І. (2014). Матричний метод оцінювання доцільності застосування аутсорсингу промисловими підприємствами. Ефективна економіка, 6. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3132> (дата звернення: 22.10.2025).
68. Мельник, В. І., Погрішук, Б. В., & Проць, А. О. (2026). Аутсорсинг як елемент екосистеми партнерств в оптимізації бізнес-процесів. *Інтернаука*. Серія: Економічні науки, 2. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-2>
69. Мосьондз, О. Б. (2012). Аналіз фінансового стану підприємства: сутність і необхідність. *Ефективна економіка*, 3. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1016> (дата звернення: 21.10.2025).
70. Назаренко, С. М. (2021). Закордонний досвід використання аутсорсингу. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво, 4(121), 23–29. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-4-4>

71. Назаренко, С. М. (2022). Економічна оцінка аутсорсингу інформаційних технологій [Дисертація доктора філософії, спеціальність 051 Економіка]. Дніпро. <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/36532139-46bc-4ee4-b023-9ed2eb8570fa> (дата звернення: 22.10.2025).
72. Назаренко, С. М., & Петрова, П. Г. (2022). Дослідження економічного змісту терміну «аутсорсинг цифрових послуг». *Modern Trends in the Development of Financial and Innovation-Investment Processes in Ukraine: Матеріали 5-ї Міжнар. наук.-практ. конф.*, 803–805. <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2022/paper/viewFile/14528/12291> (дата звернення: 25.10.2025).
73. Національна академія державного управління при Президентіві України. (2011). *Енциклопедія державного управління** (у 8 т.). НАДУ.
74. Нищенко, О. В. (2016). Аутсорсинг: класифікація видів. *Економіка та управління підприємствами*, 7, 133–137. <https://bses.in.ua/journals/2016/7-2016/28.pdf> (дата звернення: 22.10.2025).
75. Новікова, М. М. (2021). Правова та організаційна природа договору аутсорсингу. *Юридичний науковий електронний журнал*, 9, 83–85. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-9/19>
76. Orient Software Development Corp. (б. д.). What are the most common types of outsourcing models? <https://www.orientsoftware.com/blog/outsourcing-models/> (дата звернення: 15.05.2026).
77. The Outsourcing Institute. (б. д.). The Outsourcing Institute. <https://outsourcing.com/> (дата звернення: 22.10.2025).
78. Пантелєєва, Н., Хуторна, М., Гончаренко, О., Калетнік, С., & Богачов, С. (2023). Сучасні тренди розвитку військового аутсорсингу: інституційно-економічний аспект. *Випробування та сертифікація*, 2(2), 97–110. <https://doi.org/10.37701/ts.02.2023.11>
79. Партин, Г. О., & Дідух, О. В. (2014). Оцінювання підприємством-замовником ефективності аутсорсингової діяльності за основними видами аутсорсингу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*,

- 794, 313–321. http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_794_45 (дата звернення: 22.10.2025).
80. Перерва, П. Г., & Назаренко, С. М. (2021). Методичний підхід до оцінювання ефективності використання ІТ-аутсорсингу. *Маркетинг і цифрові технології*, 5(3), 18–29. http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2021_5_3_5 (дата звернення: 22.10.2025).
81. Першко, Л. О. (2011). Аутсорсинг та інсорсинг в управлінні інтегрованим формуванням. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*, 1, 449–455. http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2011_1_43 (дата звернення: 22.10.2025).
82. Петрик, І. В. (2017). Аутсорсинг бізнес-процесів у функціонуванні інтегрованих підприємств. *Растр-7*.
83. Пилипенко, Ю. І., Шагоян, С. М., & Душенько, А. І. (2025). Аутсорсинг як форма підвищення конкурентоздатності глобальних корпорацій на ринках ЄС. *Сталий розвиток економіки*, 4(55). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-62>
84. Подлевський, А. А., & Матвійчук, М. М. (2010). Аутсорсинг як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка»*, 1(49), 162–167.
85. Погріщук, Б. В., Мельник, В. І., Погріщук, О. Б., & Проць, А. О. (2026). Аутсорсингові послуги в інфраструктурному забезпеченні екосистемного розвитку аграрного підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*, 1(67), 75–81. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2026.1\(67\).75-81](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2026.1(67).75-81)
86. Погріщук, Б. В., Щербич, В., Погріщук, О. Б., & Мельник, Ю. (2025). Управління інноваційним потенціалом аграрного сектору у забезпеченні сталого розвитку. *Економічний аналіз*, 35(4), 386–394. <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.386>

87. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
88. Приходченко, Л. Л., & Лесик, О. В. (2020). Концепція реінжинірингу в органах публічної влади: переваги та ризики. *Економіка та держава*. Серія: Державне управління, 3, 138–142.
89. Реверенда, Н., Харатон, І., & Смірнов, С. (2025). Аутсорсинг в системі кадрового забезпечення підприємств ІТ-сфери. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2(17), 244–248. <https://doi.org/10.32782/dees.17-40>
90. Реверенда, Н. Ю., Реверенда, М. С., & Телестаков, Є. А. (2024). Аутсорсинг як інструмент управління людськими ресурсами в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-119>
91. Рижак, О. Ю. (2011). Категорійні ознаки аутсорсингу вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*, 1, 61–63. https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2011&abstract=2011_01_0&lang=ua&stqa=13 (дата звернення: 22.10.2025).
92. Садчикова, І. В., Хоменко, І. О., & Горобінська, І. В. (2018). Сучасні тенденції розвитку ринку аутсорсингу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економіка та управління на транспорті*, 6, 47–56. http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2018_6_9 (дата звернення: 22.10.2025).
93. Сапіга, Р. І. (б. д.). Цивільний аутсорсинг військової логістики як чинник національної безпеки <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/e8b8bdde-d833-4210-9917-4d749d8b43a4/content> (дата звернення: 13.10.2025).
94. Семенова, Т. В., & Кошева, Г. В. (2019). Обґрунтування доцільності використання аутсорсингу транспортних функцій. *Економіка та управління підприємствами*, 37, 391–396. http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/58.pdf (дата звернення: 22.10.2025).

95. Simchi-Levy, D., & Kaminsky, P. (2003). *Designing and managing the supply chain: Concepts, strategies and case studies* (2nd ed.). McGraw-Hill.
96. Shi, L. (2022). Strategic outsourcing's role in driving economic value by examining mediating role of organizational capabilities and sustainable innovation. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.933507>
97. Скакун, Л. С. (2010). Бухгалтерський облік в умовах аутсорсингу [Дисертація кандидата економічних наук, спеціальність 08.06.04]. Житомир.
98. Стахурська, О. (б. д.). Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850 (дата звернення: 15.05.2026).
99. Столярук, Х. С., & Давидова, Д. Ю. (2020). Проблеми аутсорсингу персоналу та напрями їх вирішення. *Проблеми економіки*, 2(44), 295–302. http://nbuv.gov.ua/UJRN/PeKon_2020_2_34 (дата звернення: 22.10.2025).
100. Stewart, C., Donnellan, M., & Read, C. (2004). *CFO insights: Achieving high performance through finance business process outsourcing*. Wiley.
101. Studfile. (б. д.). Економіко-математичні методи та моделі в економічному аналізі. <https://studfile.net/preview/5648095/page:10/> (дата звернення: 21.10.2025).
102. Супрун, С. Д., & Хачатрян, В. В. (2016). Аутсорсинг у міжнародній діяльності підприємств: позитивні та негативні аспекти. *Економіка і суспільство*, 3 283–289.
103. TOA Global. (б. д.). Everything you should know about outsourcing models for accounting. <https://toaglobal.com/blog/models-of-outsourcing/> (дата звернення: 15.05.2026).
104. Trowbridge, B. (б. д.). 6 key reasons for outsourcing. <https://www.outsourcing-center.com/6-key-reasons-foroutsourcing> (дата звернення: 15.05.2026).

105. Usifoh, D. (б. д.). History and evolution of outsourcing. <https://gatewayprocurement.co.uk/outsourcing-a-brief-history/> (дата звернення: 10.10.2025).
106. Фалович, В., Якимишин, Л., & Семенюк, С. (2024). Аутсорсинг у трансформації бізнес-процесів: механізми реалізації та виклики. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46673/2/ColMon_2024_Falovych_V-Outsourcing_in_the_transformation_504-513.pdf (дата звернення: 15.05.2026).
107. Фролова, В. Ю., & Фролова, Г. І. (2015). Ефективність використання аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 3(31), 61–63.
108. Халатур, С. М., Грабчук, О. М., & Ревнюк, А. Д. (2025). Аутсорсинг як інструмент оптимізації витрат банківських установ в умовах економічної нестабільності. Науковий погляд: економіка та управління, 4(92), 133–141. <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-92-20>
109. Халатур, С. М., & Курбацька, Л. М. (2025). Інституціональний аспект реалізації сучасних інноваційних бізнес-процесів. Економіка та суспільство, 71.
110. Чмут, А. В., & Осадчий, О. Д. (2017). Сутність аутсорсингу та тенденції його розвитку на міжнародних ринках. *Глобальні та національні проблеми економіки, 17*, 116–119. <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/26.pdf> (дата звернення: 15.05.2026).
111. Чернуха, Т. (2025). Аутсорсинг у міжнародному маркетингу: ефективність та оптимізація бізнес-процесів. Grail of Science, 56, 134–140. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.09.2025.014>
112. Цивільний кодекс України № 435-IV. (2003). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15/card2#Card> (дата звернення: 22.10.2025).
113. Żeliński, J. A. (2008). Outsourcing doradstwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie. ABC a Walters Kluwer Business.

ДОДАТКИ

Список публікацій здобувача

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації

1. Статті у наукових фахових виданнях України

1. Potryvaieva, N., & **Palieiev, A.** (2023). Accounting outsourcing as a modern effective tool of enterprise management. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, 27(3), 18-30. <https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/3.2023.18>

Внесок автора – обґрунтовано економічну вигідність для агропромислових підприємств застосування бухгалтерського аутсорсингу, розкрито основні переваги та недоліки аутсорсингу.

2. Potryvaieva, N., **Palieiev, A.**, & Moskal, I. (2025) The use of outsourcing in the public service delivery system to enhance the efficiency of agricultural production. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, 29(1), 45-56. <https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/1.2025.45>.

Внесок автора – проаналізовано вплив аутсорсингу на ефективність сільськогосподарського виробництва та розроблено пропозиції для впровадження аутсорсингових моделей.

3. **Палєєв А.А.** (2025). Аналіз ризиків і бар'єрів для бізнесу в контексті аутсорсингу. *Сталий розвиток економіки*, (5 (56), 124-130. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-17> URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1492/1441>

4. **Палєєв А.А.** (2026) Європейські тенденції аутсорсингу та їх імплементація у формуванні українського ринку аутсорсингових послуг. *Актуальні питання економічних наук*, (21). <https://doi.org/10.5281/zenodo.19376321>

5. **Палєєв А.А.** (2026) Стратегічні орієнтири розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 340 – 343. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-64>. URL: <https://ujae.org.ua/en/publications-en/2026-1-en/>

6. **Палєєв А.А.** (2026) Формування багаторівневої моделі інтеграції аутсорсингу в системі управління підприємством. *Modern Economics*, 2026, № 55(2026). С. 202-207. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V55\(2026\)-28](https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-28)
URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/55-2026/palieiev.pdf>.

2. *Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації*

7. **Палєєв, А.А.,** Потриваєва, Н.В. (2023) Аутсорсинг в умовах аграрного підприємства: проблеми та перспективи. *Доповіді учасників Міжнародної науково-практичної конференції Міжнародного форуму «Продовольча безпека України в умовах післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри»*. Миколаїв: МНАУ. 2023. С. 290-292.

8. **Палєєв, А.А.,** Потриваєва, Н.В. (2023) Особливості розвитку аутсорсу в Україні. *Матеріали Міжнар. мультидисциплінарній наук.-практ. інтернет-конф. молодих дослідників, здобувачів вищої освіти та науковців «Сучасна наука: інновації та перспективи»*. Київ: КІЗТ Державний університет інфраструктури та технологій. 2023. С. 398-401.

9. *Потриваєва Н., Палєєв А., Москаль І.* (2023) Управлінський аутсорсинг: переваги та ризики. *Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості: збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 60-річчю кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки. Електронне видання. Івано-Франківськ : Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2023. С. 212-214.*

10. *Потриваєва Н., Палєєв А.* (2023) Роль аутсорсингу у підвищенні ефективності надання публічних послуг на рівні територіальних громад. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 2-3 листопада 2023 р., Миколаїв –Миколаїв: МНАУ, 2023. С. 65-67.*

11. *Потриваєва Н., Палєєв А.* (2024) Аутсорсингові послуги: теоретичні аспекти. *Цифрова економіка і сталий розвиток: новітні тенденції у фінансах, обліку, менеджменті та соціально-поведінкових науках: збірник*

матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Берегове, 26-27 березня 2024 р.). С. 366-369.

12. Potryvaieva N., **Palieiev A.**, Moskal I. (2024) The role of outsourcing in the development of territorial communities. *International Scientific Conference Transformation processes of the economic system in the context of modern challenges : Conference Proceedings (February 2–3, 2024. Klaipeda, Lithuania)*. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 292 pages. С.167-170.

13. Потриваєва Н. В., **Палєєв А. А.**, Москаль І. В. (2024) Аутсорсинг бухгалтерських послуг на рівні територіальних громад: тенденції та перспективи. *Food security of Ukraine in the conditions of the war and post-war recovery: global and national dimensions. International forum : доповіді учасників міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Миколаїв, 30-31 травня 2024 р.). 2024. С. 255-259. DOI: <https://doi.org/10.31521/978-617-7149-78-0-81>.

14. **Палєєв А.** (2024) Цифрова революція в бухгалтерському обліку та аудиті: автоматизація та аутсорсинг в аграрних підприємствах // *Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті видатного українського вченого-економіста Сергія Ілліча Юрія* (м. Кам'янець-Подільський, 1 лютого 2024 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2024. С.14-147.

15. Потриваєва Н. В., **Палєєв А. А.** (2024) Розвиток ринку аутсорсингових послуг в контексті диджиталізації територіальних громад. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф.*, 9 грудня 2024 р., Миколаїв – Миколаїв: МНАУ, 2024. 475 с. – С. 308–314.

16. Потриваєва Н. В., **Палєєв А. А.** (2024) Бухгалтерський аутсорсинг в управлінні комплаєнс-діяльністю підприємств. *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем: Матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф.*, 5 грудня 2024 року, Кропивницький: ЦНТУ, 2024. 396 с. – С.229–232.

17. Потриваєва Н. В., Палєєв А. А. (2025) Фактори розвитку аутсорсингу облікових функцій в Україні: управлінський та економічний виміри. *Food security of Ukraine in the conditions of the war and post-war recovery: global and national dimensions. International forum : доповіді учасників міжнародної науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 28-30 травня 2025 р.)*. 2025. С. 234-237. DOI: <https://doi.org/10.31521/978-617-7149-86-5-77>.
18. Потриваєва Н. В., Палєєв А. А. (2025) Цифрові моделі аутсорсингу в управлінні бізнес-процесами територіальних громад. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 3 грудня 2025 р., Миколаїв – Миколаїв: МНАУ, 2025. 337 с. – С. 256–259.*



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(МНАУ)



вул. Георгія Гонгадзе, 9, м. Миколаїв, 54008,
тел. (0512) 70-93-31

E-mail: rector@mnau.edu.ua, офіційний сайт: www.mnau.edu.ua
код ЄДРПОУ 00497213



Від 10.02.2020 № 01-18/162

На № _____ від _____

Щодо впровадження наукових розробок
Артема Палєєва

Ректорат Миколаївського національного аграрного університету підтверджує, що наукові напрацювання Артема Палєєва, підготовлені в межах виконання науково-дослідної теми «Стратегія підвищення конкурентоспроможності суб'єктів аграрного сектора економіки півдня України» (номер державної реєстрації 0121U111504), впроваджено в освітній та науково-практичний процес університету та активно використовуються в системі підготовки здобувачів вищої освіти економічних спеціальностей.

У межах зазначеної теми автором обґрунтовано доцільність використання інтегрального показника — комплексного індексу ефективності аутсорсингу (КІЕА), який застосовується для оцінювання ефективності передачі бізнес-процесів на аутсорсинг у суб'єктів аграрного сектору. Запропонований підхід дозволяє здійснювати комплексну оцінку економічної доцільності аутсорсингових рішень, враховувати вплив витрат, якості послуг, ризиків та стратегічних перспектив розвитку підприємств.

Розроблені науково-методичні положення та практичні рекомендації Палєєва А. використовуються: у навчальному процесі під час викладання дисциплін «Економіка підприємства», «Інфраструктура ринку», «Логістика» та ін., а також при розгляді питань стратегічного управління та підвищення ефективності діяльності підприємств; при підготовці здобувачами вищої освіти курсових, кваліфікаційних та наукових робіт, зокрема під час проведення аналітичних досліджень і обґрунтування управлінських рішень; у науково-дослідній роботі кафедр університету, зокрема при виконанні наукових тем, підготовці публікацій та участі у науково-практичних заходах.

Використання комплексного індексу ефективності аутсорсингу (КІЕА) у навчальному та науково-практичному процесах сприяє формуванню у здобувачів вищої освіти сучасного аналітичного мислення, підвищенню рівня їх професійної підготовки та здатності приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах динамічного ринкового середовища.

Застосування зазначеного інструментарію також сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень у діяльності підприємств, оптимізації витрат, підвищенню ефективності використання ресурсів та зростанню конкурентоспроможності суб'єктів аграрного сектору економіки.

Перший проректор

Дмитро БАБЕНКО

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОДАЙТІ"

Україна, 62302, Харківська обл., м. Дергачі, вул. Сумський шлях, буд. 163Г

Код ЄДРПОУ: 39441235

Вих. № 23/04/26/1 Дата: 23.04.2026 р.

Щодо впровадження наукових розробок
Артема Палєєва

Цим документом підтверджується, що прикладні результати та практичні рекомендації Палєєва Артема Андрійовича пройшли апробацію та використовуються в діяльності відділу продажів ринку компанії ТОВ "КОДАЙТІ".

У межах практичної діяльності Палєєвим А.А. було запропоновано та інтегровано у робочі процеси уточнені критерії профілювання цільових груп потенційних клієнтів. Застосування авторського підходу до сегментації ринку дозволило підвищити точність ідентифікації потенційних клієнтів у сегменті B2B послуг, що сприяло раціоналізації етапів попереднього аналізу ринкового середовища та забезпечило формування якісної бази контактних даних для подальшої взаємодії.

В операційну діяльність підрозділу було інтегровано елементи комплексного індексу ефективності аутсорсингу, що став основою для внутрішнього моніторингу залучення клієнтів. Застосування цього підходу дозволило системно оцінювати якість вхідних запитів та забезпечити стабільність роботи персоналу через об'єктивний контроль операційних показників.

Практична складова наукових напрацювань Палєєва Артема знайшла відображення у використанні розроблених автором алгоритмів автоматизованого збору та аналітичної обробки даних. Впровадження інструментів технічної верифікації інформації забезпечило пришвидшення циклу дослідження ринку та суттєве зменшення частки невідповідних контактів. Зазначене сприяло підвищенню загальної продуктивності підрозділу та дозволило суттєво скоротити терміни опрацювання великих масивів інформації про потенційних партнерів.

Дієвість запропонованих практичних підходів була підтверджена у процесі реалізації стратегій компанії. Зокрема, застосування розроблених методів пошуку та аналізу контрагентів на міжнародних ринках дозволило успішно ідентифікувати та залучити до довгострокової співпраці нового партнера з ринку Північної Америки (США). Конвертація обґрунтованого Палєєвим А.А. запиту у реальну партнерську взаємодію демонструє прикладну цінність отриманих наукових результатів.

Використання рекомендацій сприяло загальному покращенню якості дослідницької діяльності у системі надання аутсорсингових послуг, забезпечило адаптивність внутрішніх процесів та дозволило ефективно використовувати технологічний потенціал у процесі взаємодії з іноземними суб'єктами ринку.

З повагою,
Директор ТОВ "КОДАЙТІ"

Олексій ХОЛОДЕНКО