

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ, ПРАВА ТА
МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
І ПОЛІТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ЦАРУКА Артема Володимировича
(студента групи МЕМ-8)**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«АУТСОРСИНГ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»
спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»)

Допускається до захисту
Протокол № _____

від _____

завідувач кафедри міжнародних
відносин і політичного
менеджменту
д.е.н., доц.
Ірина ГРАБЧУК

(підпис)

Науковий керівник
д.е.н., доц. Ірина ГРАБЧУК
науковий ступінь, вчене звання, Ім'я ПРИЗВИЩЕ

(підпис)

Рецензент
д.е.н., доц. Ірина АБРАМОВА
науковий ступінь, вчене звання Ім'я ПРИЗВИЩЕ

(підпис)

**Житомир
2025**

Я, Царук Артем Володимирович, цим засвідчую, що представлена до захисту кваліфікаційна робота виконана на основі власних наукових досліджень. Текст не містить доробку інших дослідників без відповідних посилань на їх праці.

Я попереджений про те, що буду недопущений до захисту, а в разі отримання диплому – буду позбавлений його відповідно до чинного законодавства України.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АУТСОРСИНГУ В МІЖНАРОДНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	7
1.1. Історія розвитку аутсорсингу на глобальному ринку	7
1.2. Сутність та види аутсорсингу в міжнародному бізнесі	12
1.3. Економічний механізм функціонування аутсорсингу на міжнародному ринку	22
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ	32
2.1. Сучасні тенденції розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні	32
2.2. Аутсорсинг як фактор підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у глобальному економічному середовищі	42
2.3. Нормативно-правове регулювання міжнародного аутсорсингу в Україні та за кордоном	52
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ	60
3.1. Світовий досвід розвитку аутсорсингу в системі міжнародних економічних відносин	60
3.2. Проблеми та ризики міжнародного аутсорсингу у глобальному бізнес-середовищі	69
3.3. Шляхи підвищення ефективності та розширення ролі аутсорсингу України у міжнародному бізнесі	74
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та інтенсивного розвитку міжнародних економічних зв'язків аутсорсинг став невід'ємною складовою стратегії ефективного функціонування підприємств. Під впливом посилення конкуренції, цифрової трансформації та необхідності оптимізації витрат компанії все частіше передають окремі бізнес-процеси зовнішнім підрядникам. Це дозволяє зосередити ресурси на основних видах діяльності, зменшити витрати, підвищити якість послуг та прискорити впровадження інновацій. У міжнародному бізнесі аутсорсинг набув особливого значення, оскільки відкриває можливості для інтеграції у світові виробничі ланцюги, підвищення гнучкості та адаптивності підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища.

Сучасні тенденції розвитку аутсорсингових послуг в Україні свідчать про зростаючий інтерес компаній до використання міжнародних моделей аутсорсингу, що відкриває нові можливості для інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Водночас, існують певні правові, економічні та організаційні виклики, які потребують наукового аналізу та розробки практичних рекомендацій.

Таким чином, дослідження економічного механізму функціонування аутсорсингу та його впливу на конкурентоспроможність українських підприємств є актуальним і має практичне значення для розвитку міжнародного бізнесу в Україні.

Дослідження проблематики міжнародного аутсорсингу переважно здійснювали зарубіжні науковці, серед яких С. Клеменс, М. Долен, Ж.-Л. Бравар, Дж. Б. Хейвуд, К. Кетлер, Д. Таргет та інші [47]. Серед українських науковців слід відзначити О. Лютак, О. Баула [4], В. Гриньову [2], В. Дергачова [3], які аналізували досвід міжнародного аутсорсингу та практики його впровадження у вітчизняних реаліях.

Водночас, попри значний науковий доробок у сфері міжнародного аутсорсингу, питання його впливу на конкурентоспроможність українських підприємств потребує більш ґрунтовного дослідження.

Це обґрунтовує необхідність проведення комплексного наукового дослідження, спрямованого на аналіз сучасних тенденцій міжнародного аутсорсингу та розробку практичних рекомендацій для підвищення ролі українських компаній у глобальних бізнес-процесах.

Метою дослідження є обґрунтування економічної сутності, особливостей функціонування та напрямків підвищення ефективності аутсорсингу в системі міжнародного бізнесу з урахуванням українських реалій і світового досвіду.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- 1) проаналізувати історію розвитку аутсорсингу на світовому ринку та його еволюцію в міжнародному бізнесі;
- 2) уточнити поняття та сутність аутсорсингу в контексті міжнародного бізнесу, визначити його види та ключові характеристики;
- 3) дослідити економічний механізм функціонування аутсорсингу на міжнародному рівні;
- 4) оцінити сучасні тенденції розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні;
- 5) визначити роль аутсорсингу у підвищенні конкурентоспроможності українських підприємств на світовому ринку;
- 6) проаналізувати нормативно-правове регулювання міжнародного аутсорсингу в Україні та за кордоном;
- 7) дослідити світовий досвід та проблеми міжнародного аутсорсингу;
- 8) визначити ризики та запропонувати шляхи підвищення ефективності застосування міжнародного аутсорсингу в Україні.

Об'єкт дослідження. Процес формування та функціонування аутсорсингу у системі міжнародного бізнесу.

Предмет дослідження. Економічні механізми, організаційно-правові та управлінські особливості діяльності аутсорсингу у міжнародному бізнесі, зокрема в Україні.

У кваліфікаційній роботі застосовувалися наступні **методи дослідження**: Аналіз і синтез дозволили розкрити сутність понять «аутсорсинг», визначити їх роль у підвищенні конкурентоспроможності українських підприємств. Індукція та дедукція сприяли формуванню логічної структури дослідження та обґрунтуванню наукових висновків. Системно-функціональний підхід допоміг виявити взаємозв'язки між елементами аутсорсингових процесів та оцінити їх вплив на ефективність діяльності підприємств. Порівняльно-історичний метод дозволив дослідити еволюцію аутсорсингу на міжнародному ринку та сучасні тенденції його розвитку в Україні. Економіко-статистичний аналіз застосовувався для оцінки впливу аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств. Моделювання використовувалося для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності міжнародного аутсорсингу.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Обсяг магістерської роботи становить 78 сторінок друкованого тексту, містить 12 таблиць, 11 рисунків і 89 джерел у списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АУТСОРСИНГУ В МІЖНАРОДНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Історія розвитку аутсорсингу на глобальному ринку

Історія розвитку аутсорсингу включає еволюцію від приватної кооперації у XX столітті до глобалізації в епоху Інтернету, яка призвела до появи терміну в 1989 році. Спочатку він стосувався вузькоспеціалізованих послуг, а згодом став глобальним явищем завдяки ІТ-сектору та його здатності переносити робочі процеси на аутсорсинг в інші країни для оптимізації витрат та доступу до спеціалізованих знань.

Термін «аутсорсинг» (англ. *outsourcing*) походить від словосполучення «outside resource using», що означає «використання зовнішніх ресурсів». У практиці міжнародного бізнесу він позначає комплекс організаційних рішень, що передбачають передачу окремих функцій або видів діяльності, які раніше виконувала сама компанія, стороннім організаціям або «третім особам». Аутсорсинг часто називають «феноменом XX століття» та «одним із найважливіших відкриттів сучасного бізнесу», оскільки лише з кінця 1980-х років він отримав широку практичну реалізацію. Проте сама ідея залучення зовнішніх ресурсів для виконання завдань організації не є новою і сягає витоків у концепції поділу праці, спеціалізації та кооперації, що формувалися в економічній теорії та науковому менеджменті.

У сучасних умовах глобалізації поділ праці та міжнародна виробнича кооперація відкривають нові можливості для застосування цих відомих принципів у масштабі світового бізнесу. Якщо розглядати аутсорсинг як залучення ресурсів спеціалізованої компанії для виконання певних завдань, то першими аутсорсерами можна вважати юридичні фірми США та Великобританії на початку XX століття. У країнах із прецедентною системою права юридичні функції традиційно передавалися висококваліфікованим фахівцям, які брали на себе відповідальність за вирішення судових спорів.

Згодом багато таких фірм розширили спектр послуг, включивши бізнес-консультування. Уже на початку XX століття обіг цих компаній у розвинених країнах оцінювався приблизно в 50 млрд дол. на рік [1].

Серед найбільших аутсорсингових компаній кінця XX століття були аудиторсько-консалтингові фірми «Великої п'ятірки» – KPMG, Deloitte & Touch, Andersen Worldwide, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, які надавали послуги у сфері управління, ІТ, оподаткування, аудиту, бухгалтерського обліку та юридичного супроводу.

Практичний аутсорсинг у промисловості бере початок із протистояння великих менеджерів Генрі Форда та Альфреда Слоуна і їхніх компаній Ford та General Motors у 1930-х роках. Досвід показав, що в умовах жорсткої конкуренції компанії не можуть бути самодостатніми й повинні передавати окремі процеси спеціалізованим організаціям.

Г. Форд змушений був звернутися до аутсорсингу тоді, коли його вертикально інтегрований холдинг, який складався з більш ніж 40 видобувних, складальних, сервісних підприємств (розташованих в США, Канаді, Австралії, Великобританії, ПАР), зіткнулися з величезними витратами на обслуговування власних бізнес-процесів. У результаті використання аутсорсингу сьогодні компанія Ford займається лише виробництвом і продажем автомобілів. Більше ніж 2/3 комплектуючих надходять на підприємства від незалежних компаній.

Саме застосування аутсорсингу дозволило компанії General Motors, на чолі з геніальним менеджером Альфредом Слоуном-молодшим (1875-1966), виграти боротьбу з компанією Ford Motors за панування на світовому автомобільному ринку. Новацією в проекті стала методологія аутсорсингу, застосовна їм за 70 років до появи цього терміну в науковій літературі в 1990 р., принаймні, у двох напрямках діяльності керівника: в організації систем управління компаніями і в організації виробництва. Реалізація на практиці першого напрямку дозволила здійснити реорганізацію General Motors таким чином, що менеджери отримали право самостійно приймати важливі рішення. Друге стратегічне рішення Слоуна базувалося на висновку Г. Форда, що спеціалізовані фірми виконують

свої функції краще, ніж його власні підрозділи. Тому в основу організації виробництва він поклав метод кооперації вузькоспеціалізованих виробництв, як усередині своєї компанії, так і за її межами [13].

З 1970-х років аутсорсинг став невід'ємною частиною організації виробничого процесу, зокрема у автомобільній промисловості. За даними American Management Association, вже в 1997 році понад половина промислових компаній передала на аутсорсинг хоча б один компонент виробничого процесу.

У Німеччині в 1960-1980-х роках формувалася практика створення обчислювальних центрів для великих підприємств, які потім надавали послуги середнім і малим компаніям. Так, у 1974 році обіг близько 400 таких центрів склав 1,4 млрд марок. Прикладами успішного довгострокового партнерства аутсорсерів і клієнтів є компанії EDS та General Motors або Systemhaus та Daimler Benz. EDS – найстаріша спеціалізована IT-аутсорсингова компанія, заснована в 1962 році в Далласі Россом Перро. Спочатку він централізовано підводив баланси для декількох банків, орендуючи нічний час на великих ЕОМмейнфреймах. Але коли EDS принесла General Motors річну економію в 44% (більше 4 млрд. доларів), Р. Перро, оцінивши перспективи починання, взяв на себе супровід всіх інформаційних потоків цієї корпорації [21].

Незважаючи на широке застосування аутсорсингу в сучасній бізнес-практиці, саме визначення нової концепції управління бізнесом офіційно було введено лише у 1989 р., коли компанія Eastman Kodak найняла сторонні організації для купівлі, запуску та супроводження своїх систем обробки інформації.

Лідером у сфері IT-аутсорсингу наприкінці XX століття стала компанія IBM Global Services, що у 1997 році мала оборот понад 25 млрд дол. і більше 10 000 працівників у 160 країнах. Розвиток комп'ютерних технологій, інформаційних мереж та програмних засобів сприяв розширенню спектра послуг аутсорсерів. Використання Інтернету та інших мереж стимулювало ринок послуг ASP (Application Service Providing). Серед лідерів – Oracle та її

підрозділ Oracle Outsourcing, що забезпечує підтримку ERP та CRM-систем і дозволяє компаніям економити понад 75% витрат на оплату праці.

До 2001 р. аутсорсингом вважалося лише передавання інформаційних функцій на виконання зовнішнім підрядникам, яке на сьогодні окреслює лише один із видів аутсорсингу, так званий ІТ-аутсорсинг, поряд із іншими видами, що відображено у ранніх визначеннях цього поняття.

Сучасний бізнес важко уявити без аутсорсингу. По-перше, компанії прагнуть використовувати новітні технології та досвід фахівців для випуску конкурентоспроможної продукції. По-друге, спеціалісти надають послуги на умовах аутсорсингу, що дозволяє обом сторонам зосередитися на власних сильних сторонах, зменшувати витрати та підвищувати ефективність. Сучасний аутсорсинг включає виконання окремих функцій або бізнес-процесів зовнішніми організаціями за довгостроковими угодами та розглядається як методологія створення конкурентоспроможних організацій у США, Японії та Європі [1].

Таким чином наприкінці ХХ ст. стало зрозуміло, що аутсорсинг – це не просто один із способів підвищення прибутковості підприємств, але і захід, що сприяє оптимізації їх організаційної структури та підвищення ефективності всієї діяльності, – за рахунок зосередження на основному предметі і передачі побічних, службових функцій зовнішнім фахівцям.

Для зручності сприйняття етапів становлення та розвитку аутсорсингу на глобальному ринку розглянемо узагальнення основних історичних періодів, ключових подій і тенденцій, що супроводжували формування цієї концепції у світовій економіці (таблиця 1.1.).

Як показано в таблиці 1.1, провідну позицію у розвитку аутсорсингу традиційно посідають Сполучені Штати Америки, які стали піонером у впровадженні даної бізнес-моделі та формуванні світового ринку аутсорсингових послуг. Саме в США сформувалися ключові принципи передачі непрофільних функцій стороннім компаніям, що згодом були поширені у всьому світі.

Водночас, упродовж останніх десятиліть, активне зростання в сфері міжконтинентального аутсорсингу демонструють Індія, країни Східної Європи, а також Україна, які поступово перетворюються на важливі центри залучення зовнішніх замовлень. Це зумовлено поєднанням високого рівня професійної підготовки кадрів, конкурентоспроможної вартості послуг і розвиненої ІТ-інфраструктури, що робить ці регіони привабливими для міжнародних компаній.

Таблиця 1.1

Історія розвитку аутсорсингу на глобальному ринку

Етап	Період	Характеристика етапу	Ключові події, приклади, тенденції
I етап – формування передумов аутсорсингу	XVIII – середина XX ст.	Формується ідея поділу праці, спеціалізації та кооперації як основа для залучення зовнішніх ресурсів. Початок використання послуг сторонніх організацій для виконання окремих функцій.	Послуги юридичних фірм у США та Великобританії на початку XX ст.; виникнення бізнес-консалтингу; обіг компаній — близько 50 млрд дол. на рік.
II етап – практична реалізація концепції аутсорсингу	1950–1980-ті рр. XX ст.	Початок використання аутсорсингу у промисловості, насамперед в автомобілебудуванні. Розуміння переваг передачі частини бізнес-процесів зовнішнім організаціям.	Протистояння Ford і General Motors (Г. Форд і А. Слоун); передача частини виробництва зовнішнім компаніям; формування ІТ-аутсорсингу в Німеччині (обчислювальні центри, 1,4 млрд марок у 1974 р.); заснування EDS (1962 р.).
III етап – становлення сучасного аутсорсингу	Кінець 1980-х – початок XXI ст.	Офіційне закріплення поняття «аутсорсинг» (1989 р.). Розвиток глобальних ринків аутсорсингових послуг, зокрема ІТ-аутсорсингу.	Компанія <i>Eastman Kodak</i> (1989 р.) першою передала ІТ-процеси стороннім фірмам; <i>IBM Global Services</i> (оборот понад 25 млрд дол. у 1997 р.); <i>Oracle Outsourcing</i> (ERP і CRM системи, економія 75% витрат).
IV етап – глобалізація аутсорсингу	XXI ст. – до сьогодні	Формування світового ринку аутсорсингових послуг, поширення бізнес-моделей ВРО, КРО, ЛРО. Аутсорсинг як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності.	Активна роль США, Японії та Європи; поширення ІТ-аутсорсингу, фінансового, маркетингового, логістичного; формування міжнародних аутсорсингових центрів у країнах з дешевою робочою силою (Індія, Китай, Філіппіни).

Систематизовано автором на основі [15, 16, 17, 18, 19, 20]

Аутсорсинг стабільно зростає у всьому світі вже понад десять років. Компанії часто використовують аутсорсинг, щоб виконувати роботу, не наймаючи більше штатних працівників. Оскільки все більше компаній переходять на цифрові технології, а віддалена робота стає все більш поширеною, аутсорсинг зараз є одним з основних способів залучення талантів по всьому світу. У 2025 році він став стратегічним інструментом, який компанії використовують для швидшого масштабування, підтримки гнучкості та конкуренції на світовому рівні. Бізнес звертається до закордонних постачальників не лише для економії на робочій силі, але й для доступу до спеціалізованих фахівців та сучасних технологій. Цей зсув змінює світову робочу силу та переосмислює те, як бізнес сприймає операції [23].

Отже, на підставі розглянутого еволюційного розвитку використання аутсорсингу в діяльності підприємств нами виділено три основні етапи дослідження означеної категорії. Перший етап (XVIII – середина XX ст.) охоплює період осмислення нагромаджених знань стосовно необхідності здійснення поділу праці на різних рівнях функціонування економічної системи. На другому етапі (50-80 рр. XX ст.) відбувається практична реалізація змісту аутсорсингу, перш за все в автомобілебудівній галузі США. В цей період вперше виникає термін «аутсорсинг» та робляться спроби наукового пояснення теоретичних аспектів використання аутсорсингу, наприклад через теорію делегування повноважень. Третій етап (кінець 1980-х – початок XXI ст.) характеризується становленням сучасного аутсорсингу, розвивається глобальний ринок аутсорсингових послуг, зокрема ІТ-аутсорсинг. І на кінець четвертий етап (XXI ст. – до сьогодні) – глобалізація аутсорсингу, використанням категорії аутсорсинг для визначення особливостей розвитку глобальних інформаційних мереж, формування світового ринку аутсорсингових послуг, а також спробами з'ясування чинників, що впливають на прийняття рішення стосовно впровадження аутсорсингу в діяльність підприємств.

1.2. Сутність та види аутсорсингу в міжнародному бізнесі

У міжнародному бізнесі аутсорсинг розглядається як стратегічне рішення, спрямоване на оптимізацію витрат, концентрацію підприємства на ключових компетенціях і підвищення якості обслуговування клієнтів. Поширення цього явища стало можливим завдяки розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, глобальних ланцюгів постачання та спрощенню міжнародних угод у сфері послуг.

Згідно з визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), *аутсорсинг у міжнародному бізнесі* – це договірна передача певних функцій чи процесів незалежним закордонним постачальникам послуг, що можуть знаходитися в іншій країні. Таким чином, підприємство зменшує внутрішні операційні витрати, отримуючи доступ до міжнародних ресурсів, інновацій та кваліфікованої робочої сили.

Поняття «аутсорсинг» ще не має єдиного, остаточно усталеного трактування. У західній науковій і бізнес-літературі подано різні, іноді суперечливі визначення цього явища. Як зазначають американські дослідники Р. Чампен і К. Ендрейд, термін «аутсорсинг» є узагальнюючим і використовується для позначення широкого спектра форм ділової діяльності. У більшості випадків визначення охоплюють лише окремі аспекти цієї практики, не розкриваючи її комплексної сутності [14, с.111-112].

Узагальнюючи підходи науковців, поняття аутсорсингу можна розглядати як: передачу непрофільних функцій стороннім організаціям; форму співпраці між господарськими суб'єктами; інструмент управлінської стратегії підприємства.

Виділяють три основні підходи до визначення аутсорсингу: функціонально-орієнтований, коопераційний, управлінський.

Перший із них – *функціонально-орієнтований* – історично сформувався на основі практичного досвіду бізнесу й пояснює механізм аутсорсингу, тобто відповідає на запитання «як він здійснюється». Його підтримують такі

дослідники, як З. Айвазян, А. Івлєв, С. Календжян, А. Лазарєв, Д. Михайлов, Дж. Хейвуд. Більшість авторитетних західних джерел кінця XX століття трактують аутсорсинг саме як процес передачі певних функцій стороннім виконавцям [14].

Перший підхід розкриває аутсорсинг, як процес передачі певних ключових функцій або операцій підприємства професійному посереднику для їх виконання у певних обсягах. Другий підхід наголошує на практичній цінності використання аутсорсингу у світовій економіці. Управлінський підхід звертає увагу на аутсорсинг як модель управління компанією та доповнює попередні підходи.

Коопераційний підхід розкриває аутсорсинг, як інструмент для зменшення витрат підприємства, посилення конкурентоспроможності, зосереджуючи увагу на бізнес-процесах підприємства. Незважаючи на багатозначність та відсутність єдиного підходу до трактування економічної сутності поняття «аутсорсинг», вважаємо, що це поняття за суттю відповідає функціональному підходу і може трактуватися як процес передачі окремих функцій, бізнес-процесів іншій особі (юридичній чи фізичній) через укладання договору з метою зменшення операційних витрат [35, с.514].

Спеціалізовані інформаційні ресурси також описують аутсорсинг переважно поверхово, визначаючи його як:

- ✓ укладення контрактів із зовнішніми підрядниками, у тому числі з іноземними компаніями;
- ✓ виконання робіт для підприємства особами, що не входять до його штату;
- ✓ оплату послуг іншої компанії, які могли б виконуватися власними працівниками (наприклад, розробка програмного забезпечення).

В українській мові поняття «аутсорсингу» набуло розповсюдження у зв'язку з розвитком інформаційних систем. Основні визначення даного поняття в інформаційних джерелах наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «аутсорсинг» в економічній і довідковій літературі

Автор	Визначення
Т. В. Орехова, М. В. Савченко [7, с.437]	Аутсорсинг – передача організацією під час виходу з договору певних видів чи функцій виробничої підприємницької діяльності іншій компанії.
Т. В. Князева, Ю. П. Колбушкін, С. В. Петровська та ін. [9, с.140]	Розглядають аутсорсинг як делегування певних функцій стороннім організаціям, що спеціалізуються на відповідних видах управлінської діяльності.
С. В. Тарасенко, Ю. М. Петрушенко [8, с.214]	Аутсорсинг – виконання окремих функцій або бізнес-процесів зовнішньою організацією на основі договірних відносин.
Прохоренко О.В., Брінь П.В. [32, с.208]	Дають визначення сутності аутсорсингу, яке враховує сукупність відносин, пов'язаних з відмовою від власного виконання бізнес-процесів або їх складових, направлених на підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок використання ресурсу зовнішнього суб'єкта господарювання.
А.В. Чмут, О.Д. Осадчий [36]	Аутсорсинг – процес перенесення/передачі внутрішніх функцій або бізнес-процесів сторонньому виконавцеві.
Л. А. Поливана [21, с.143]	Аутсорсинг – напрям сучасного розвитку та управління підприємства, який спрямований на підвищення конкурентоспроможності діяльності, що передбачає укладання контракту між замовником і постачальником із метою виконання останнім як основних, так і другорядних бізнес-функцій замовника за певну плату і зумовлений конкретними ситуаціями управління в умовах невизначеності та ризику.
Петрик І.В. [38]	Аутсорсинг – це вид віддаленого найму співробітників, коли сторонній підрядник забезпечує повністю сформовану команду, що включає як фахівців, так і керівництво, для роботи над проектами клієнта-рекрутера протягом дії свого контракту. Основна концепція полягає в тому, що команда приймається на роботу відповідно до потреб та вимог клієнта
Дж. Бравард та Морган Р. [39]	відмічають, що аутсорсинг це – застосування та залучення сторонніх ресурсів, активів та навичок на основі контракту з гарантованим рівнем якості, стійкості та цінності для вартісних критеріїв та вимірювань, що раніше виконувались власними силами, можливо, що передбачає передачу наявного персоналу постачальнику послуг та (або) перетворення (омолодження) ділової підтримки процесів та технології
Дж. Хейвуд [40]	Виділяє 2 підходи до визначення: «переведення внутрішнього підрозділу та всіх пов'язаних з ними активів постачальнику послуг, що пропонує надавати якусь послугу протягом певного часу за обумовленою ціною»; «передача організацією певних виробничих функцій або бізнес-процесів на обслуговування іншої компанії, що спеціалізується на відповідній галузі».
Гейко О.Л. [41]	Вважає, що аутсорсинг – це виконання окремих функцій або бізнес-процесів зовнішнім підприємством, що має необхідні для цього ресурси, на основі довгострокової угоди.

*Джерело: складено автором на основі [7, 8, 9, 21, 32, 36, 38, 39, 40, 41]

Узагальнивши перераховані найпоширеніші визначення аутсорсингу, запропоновані зарубіжними та вітчизняними вченими, ми пропонуємо таке визначення категорії «аутсорсинг» – це стратегічно обґрунтований процес передачі підприємством окремих функцій, операцій або бізнес-процесів зовнішньому спеціалізованому виконавцю на договірній основі з метою оптимізації витрат, підвищення ефективності діяльності, концентрації на ключових компетенціях та залучення зовнішніх ресурсів, технологій і професійної експертизи, у тому числі міжнародної.

Потрібно також розрізняти такі поняття, які часто трактують як аутсорсинг, аутсорсингова послуга та аутсорсингова діяльність [37, с.76].

Аутсорсингова послуга – це послуга, яка надається стейкхолдерами, щодо надання підтримки з реорганізації й розвитку бізнесу за допомогою передавання вторинних функцій і фокусування замовника на ключових продуктах. Фактично аутсорсингова послуга є продуктом, який замовник купує в провайдера такої послуги.

А аутсорсингова діяльність – це послідовність дій постачальника для налагодження взаємодії із замовником для реалізації аутсорсингових послуг й отримання економічної вигоди в конкурентному середовищі. Зрозуміло, що це більш узагальнююче поняття, аніж аутсорсингова послуга, оскільки воно включає також процес планування, мотивування, організування та контролювання аутсорсингової діяльності. Послуга ж може включати лише процеси планування, організування, мотивування й контролювання в розробці конкретного продукту. Фактично послуга є предметом усієї аутсорсингової діяльності.

Міжнародний аутсорсинг у сучасних умовах глобалізації представлений широким спектром форм, які доцільно класифікувати за характером переданих функцій, територіальною ознакою, ступенем інтеграції та стратегічним значенням для компанії.

Нищенко О.В. [42, с.135] у своєму дослідженні запропонував сучасний підхід до класифікації видів аутсорсингу за основними ознаками (рис.1.1).



Рис.1.1. Класифікація аутсорсингу [42, с.135]

Запропонована автором система класифікації аутсорсингу, що ґрунтується на чотирьох критеріях – за видом діяльності, за рівнем відповідності профільній спеціалізації підприємства, за формою партнерської взаємодії та за країною базування виконавця – є раціональною та збалансованою. Вона забезпечує науковий підхід до класифікації видів аутсорсингу, не перевантажуючи його зайвою інформацією.

На рис. 1.2. запропоновано підходи до систематизації видів міжнародного аутсорсингу.



Рис.1.2. Види міжнародного аутсорсингу [47, с. 103]

Далі описано класифікацію основних видів міжнародного аутсорсингу, що застосовуються у світовій практиці [43, 47].

Аутсорсинг бізнес-проектів – передання зовнішнім підрядникам виконання окремих проектів підприємства (маркетингових, дослідницьких, інвестиційних тощо). Компанія отримує готовий результат, не створюючи власний проектний відділ.

Аутсорсинг у сфері послуг – залучення сторонніх організацій для виконання сервісних функцій, таких як прибирання, охорона, логістика,

реклама, HR-послуги. Це дозволяє оптимізувати витрати та підвищити якість обслуговування.

IT-аутсорсинг – передання зовнішнім фахівцям управління IT-інфраструктурою, розробкою програмного забезпечення, технічною підтримкою чи кібербезпекою. Підприємство отримує сучасні технологічні рішення без необхідності утримувати великий IT-відділ.

Виробничий аутсорсинг – замовлення певних етапів або повного циклу виробництва продукції у зовнішніх компаній. Це зменшує витрати на обладнання, дозволяє швидко масштабувати виробництво та зосередитися на ключових компетенціях (дизайн, маркетинг).

На сучасному етапі розвитку бізнесу більшість компаній у першу чергу акцентують увагу на використанні IT-аутсорсингу як ключового інструменту оптимізації витрат та підвищення ефективності управління. Лише після цього підприємства поступово інтегрують у свою діяльність інші форми аутсорсингових операцій. У світовій практиці значного поширення набули такі напрями, як аутсорсинг бізнес-проєктів, виробничих процесів та послуг, що свідчить про багатогранність і стратегічну важливість цього інструменту в сучасній економіці.

Залежно від форми організації спільної діяльності виділяють внутрішній і зовнішній види аутсорсингу. Внутрішній аутсорсинг виражений у перерозподілі функцій всередині бізнес-системи з метою збереження контролю над якістю їх виконання. При зовнішньому аутсорсингу виконання окремих або взаємопов'язаних функцій передається зовнішньому виконавцю-аутсорсеру, при цьому скорочуються частка компанії у вартості готового продукту, а також рівень оподаткування.

Результати проведених досліджень засвідчують, що на українських багатонаціональних підприємствах ставлення до аутсорсингу залишається доволі обережним. У зв'язку з цим доцільно спершу окреслити умовні чинники, за наявності яких керівництво підприємств приймає рішення про залучення зовнішніх виконавців (аутсорсерів). Основні з них наведено на рис. 1.3 [43].

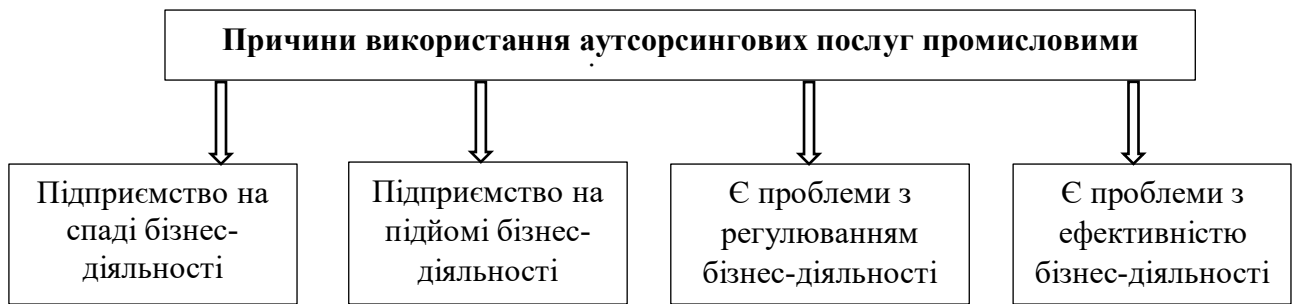


Рис. 1.3. Причини використання аутсорсингу багатонаціональними підприємствами [43]

Менеджмент багатонаціональних підприємств звертається до аутсорсингу з різних причин, що залежать від стану бізнес-діяльності та внутрішніх викликів компанії. Коли підприємство перебуває на спаді, аутсорсинг допомагає скоротити витрати та оптимізувати ресурси, зберігаючи фінансову стабільність. У період зростання він використовується для швидкого масштабування бізнес-процесів і залучення додаткових компетенцій, необхідних для підтримки розвитку. Якщо виникають проблеми з регулюванням діяльності, зовнішні партнери можуть забезпечити кращу орієнтацію в нормативно-правовому середовищі та знизити ризики недотримання вимог. А у випадках низької ефективності бізнес-процесів аутсорсинг дозволяє підвищити продуктивність і якість виконання завдань, даючи можливість підприємству зосередитися на своїх ключових компетенціях.

Мотиви використання аутсорсингу в економіці загалом пов'язані з прагненням підприємств підвищити ефективність своєї діяльності, раціонально використовувати ресурси та адаптуватися до умов глобальної конкуренції. Компанії передають окремі функції зовнішнім спеціалістам, щоб зменшити витрати, отримати доступ до кращих технологій і знань, а також зосередитися на розвитку стратегічно важливих напрямів бізнесу. Ці мотиви формують основу для прийняття рішень щодо впровадження аутсорсингу на різних етапах розвитку підприємства.

Найбільш типові мотиви використання аутсорсингу багато національними підприємствами є наступні [43, с.32]:

Підвищення прибутковості бізнесу – компанія скорочує витрати й оптимізує процеси, що дозволяє збільшити загальну рентабельність та прибуток.

Підвищення якості – залучення професіоналів забезпечує вищий рівень послуг чи продукції, ніж компанія могла б забезпечити власними силами.

Поліпшення керованості – передання другорядних функцій підрядникам спрощує структуру управління та дозволяє зосередити увагу керівництва на ключових завданнях.

Зниження витрат – аутсорсинг допомагає економити на персоналі, обладнанні, інфраструктурі й операційних витратах.

Концентрація на основному бізнесі – компанія звільняє ресурси та час для розвитку стратегічно важливих напрямів діяльності.

Використання чужого досвіду – підприємство отримує доступ до накопичених знань, найкращих практик і експертних рішень аутсорсерів.

Зростання бізнесу – завдяки швидкому масштабуванню і гнучкості компанія може швидше розширювати свою діяльність на нові ринки або збільшувати виробництво.

Передові технології – аутсорсингові компанії часто використовують сучасні інновації, тому підприємство отримує доступ до технологій без великих інвестицій у їх розробку.

Отже, аутсорсинг у міжнародному бізнесі – це стратегічне передавання підприємством окремих функцій, процесів або проектів зовнішнім спеціалістам чи компаніям з метою підвищення ефективності, зниження витрат, доступу до спеціалізованих знань і технологій, поліпшення якості послуг і продукції, а також концентрації на ключових напрямках діяльності. Використання різних видів аутсорсингу дозволяє багатонаціональним компаніям швидко адаптуватися до змін ринкових умов, масштабувати бізнес і підвищувати конкурентоспроможність на глобальному ринку.

1.3. Економічний механізм функціонування аутсорсингу на міжнародному ринку

Економічний механізм функціонування аутсорсингу на міжнародному ринку ґрунтується на взаємодії трьох ключових елементів: підприємства-замовника, аутсорсингової компанії та ринкових умов. Він передбачає оцінку економічної доцільності передачі окремих функцій зовнішнім виконавцям, визначення вартості послуг, оптимізацію витрат і розподіл ризиків між сторонами.

Аутсорсинг, або передача окремих функцій зовнішнім виконавцям, має значний вплив на бізнес-процеси компанії. Як комплексне стратегічне рішення, він потребує ретельної підготовки та поетапної реалізації. Основні стадії цього процесу включають: розробку та підготовку аутсорсинг-проєкту, укладення контракту між замовником і виконавцем, а також практичне виконання домовленостей. Завершальним етапом виступає оцінка ефективності функціонування бізнес-системи та якості управління, що є невід'ємною складовою сучасного менеджменту.

Аутсорсинг-проєкт являє собою цілеспрямовану трансформацію бізнес-системи на основі методології аутсорсингу, розроблену для конкретної організації з метою підвищення її результативності та конкурентоспроможності. На стадії планування необхідно визначити переваги й недоліки застосування аутсорсингу, оцінити потенційні наслідки його використання для окремих або взаємопов'язаних бізнес-процесів, які раніше виконувалися самостійно, а також встановити форми співпраці з партнерами, механізми координації та контролю.

Контракт про аутсорсинг регламентує передачу функцій чи видів діяльності та визначає взаємовідносини між замовником і виконавцем. Подальший аналіз результатів реалізації проєкту дозволяє оцінити ефективність прийнятих рішень, виявити проблемні аспекти розвитку бізнес-системи та визначити можливі шляхи їх усунення. Помилки управління можуть виникати

як через неналежне виконання контракту, так і через недоліки планування на початкових етапах, проте вони мають бути своєчасно виправлені.

Аутсорсинг-проект зазвичай реалізується у кілька етапів [50]:

- 1) аналіз поточного стану організації;
- 2) прийняття рішення «виробляти чи купувати?» («Make or buy?»);
- 3) дослідження ринку аутсорсингових послуг і пошук потенційних партнерів;
- 4) вибір виконавця;
- 5) розробка контракту;
- 6) виконання контрактних зобов'язань.

Тривалість кожного етапу може відрізнятися залежно від галузі, рівня розвитку ринку, актуальності проблеми делегування функцій та стратегічних цілей компанії. Перші два етапи мають стратегічний характер і належать до компетенції вищого керівництва. Економічне обґрунтування та практична реалізація проекту передбачають активну взаємодію з потенційними партнерами, інтенсивний обмін інформацією, вирішення поточних проблем співпраці, планування конкретних кроків та визначення методів контролю.

Важливим напрямом у дослідженні аутсорсингу є аналіз процесу прийняття рішення щодо його доцільності. Найбільш поширена схема цього процесу представлена у вигляді алгоритму, побудованого на основі матриці аутсорсингу Pricewaterhouse-Coopers (рис. 1.4). Такий підхід дозволяє систематизувати вибір та зробити його більш обґрунтованим. Алгоритм передбачає поетапне зіставлення можливостей власного підрозділу підприємства та зовнішнього виконавця, що включає оцінку вартості виконання робіт, рівня їхньої якості та надійності [54].

Застосування матриці аутсорсингу дає змогу не лише визначити економічну доцільність передачі функцій, але й оцінити стратегічні переваги співпраці з партнером. Вона допомагає виявити, які процеси варто залишити всередині компанії, а які доцільно делегувати зовнішнім виконавцям. При

цьому враховується не тільки фінансовий аспект, а й здатність аутсорсера забезпечити гнучкість, інноваційність та стабільність у виконанні завдань.

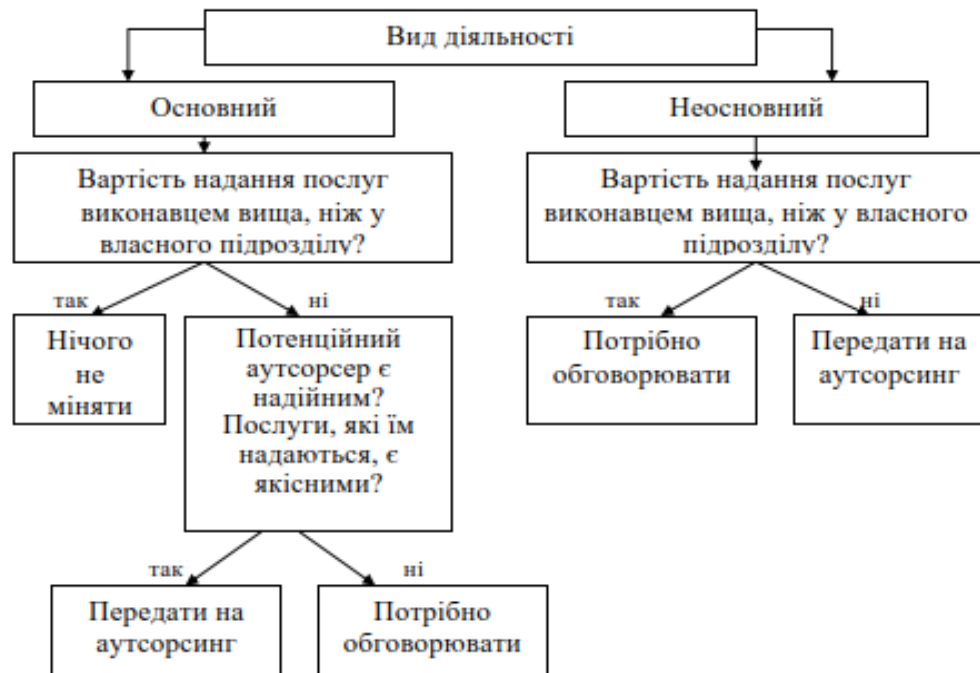


Рис. 1.4. Алгоритм прийняття рішення щодо доцільності застосування аутсорсингу [54]

Аналіз наукових публікацій та практичного досвіду у сфері аутсорсингу дав змогу окреслити основні етапи цього процесу, які детально відображені на рисунку 1.5. Вони охоплюють увесь спектр специфіки аутсорсингової діяльності: від оцінки внутрішнього середовища замовника та розробки критеріїв вимірювання якості й обсягів співпраці до аналізу кінцевих результатів виконаних робіт.

Важливим аспектом є постійне вдосконалення взаємодії між замовником і виконавцем, що передбачає регулярний зворотний зв'язок та адаптацію процесів до змін ринкових умов і бізнес-вимог. Це сприяє підвищенню ефективності аутсорсингових проєктів та формує основу для довготривалої й результативної співпраці. Одним із ключових напрямів розвитку ринку аутсорсингу є поступовий перехід від делегування другорядних, не критичних

для конкурентоспроможності бізнес-процесів до передачі більш складних функцій, що визначають основні компетенції компанії.

У цілому, економічний механізм забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення ефективності діяльності підприємств на глобальному ринку та адаптацію до динамічних умов міжнародної конкуренції.

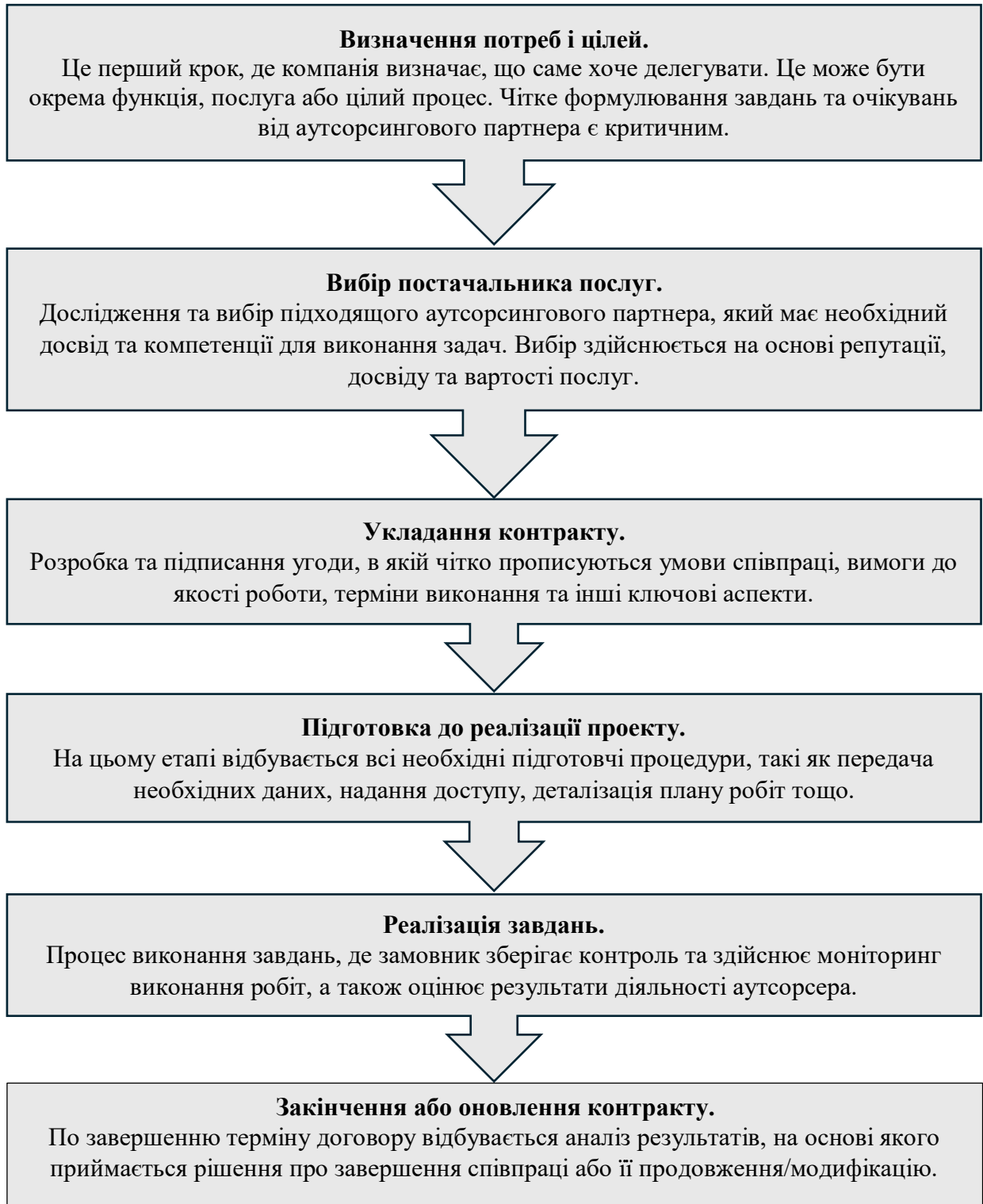


Рис.1.5. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності [46]

Нині спостерігається тенденція до розширення переліку функцій, що передаються на зовнішнє виконання, а також до активізації процесу укладання аутсорсингових контрактів. Сфера аутсорсингу вже не обмежується підтримкою ІТ-інфраструктури, технічним обслуговуванням автопарків чи роботою кол-центрів. Вона охоплює бухгалтерський облік, фінансовий аналіз, обробку медичної інформації, біотехнології та інші складні напрями діяльності. Це свідчить про зміщення акценту на стратегічно важливі для бізнесу процеси, що потребують високої професійної спеціалізації та глибоких знань.

Співпраця організації-замовника з постачальниками послуг здійснюється на основі спеціально розробленого контракту (угоди про аутсорсинг). Розробкою проекту договору зазвичай займається група фахівців замовника, оскільки саме він визначає свої вимоги до потенційних постачальників. Готовий проект контракту формує рамки співпраці, обмежує вибір постачальника та знижує гнучкість під час переговорів.

У великих аутсорсингових проектах доцільно укласти окремі договори на передачу персоналу, механізми розрахунку витрат або виконання певних видів діяльності. Це полегшує координацію та контроль виконання угоди. Структура контракту повинна бути зручною для обговорення, а попередні переговори допомагають виявити інтереси потенційного аутсорсера.

Для постачальника послуг укладення контракту означає отримання прибутку, тоді як замовник очікує високої якості послуг та економії власних ресурсів. Обидві сторони інвестують у реалізацію проекту й розраховують на взаємні вигоди. Контракт виступає також інструментом управління ризиками: описані в ньому механізми вирішення спірних питань дозволяють швидко та безболісно урегулювати конфлікти і запобігти фінансовим втратам.

У міжнародній практиці великі стратегічні угоди часто супроводжуються підписанням меморандуму про взаєморозуміння або протоколу про наміри. Цей документ фіксує готовність сторін розпочати співпрацю, визначає розподіл ресурсів та можливі ризики, а також може включати угоди про нерозголошення конфіденційної інформації.

Аутсорсинг-проект має задовольняти інтереси всіх учасників: організації-клієнта (забезпечення необхідних ресурсів і технологій), організації-аутсорсера (розвиток основного бізнесу) і споживача продукції або послуг (отримання якісних товарів або послуг за доступною ціною). Контракт повинен залишатися гнучким, відображати специфіку взаємодії сторін та визначати обов'язки й відповідальність аутсорсера, форму співпраці (повний або частковий аутсорсинг) і термін дії угоди.

Сучасний аутсорсинг вже не обмежується лише скороченням витрат. Це гнучкий інструмент реструктуризації підприємства, що може передбачати створення нових підрозділів, дочірніх компаній або передачу частини активів, відповідно до стратегічних цілей та планів менеджменту компанії.

Вибір форми аутсорсингу здійснюється на етапі аналізу ринку послуг і залежить від рівня конкуренції у відповідній сфері. Керівництво компанії розглядає різні варіанти співпраці в межах програми реструктуризації бізнесу, що може передбачати: створення дочірньої чи окремої компанії, кооперацію для спільного підприємства, або укладення довгострокових чи проєктних контрактів з незалежними аутсорсерами.

Критерії вибору постачальника аутсорсингових послуг базуються на поєднанні якісних характеристик та кількісних показників. До основних належать довіра та досвід, що визначаються кількістю клієнтів і репутацією компанії, а також надійність у задоволенні потреб замовників.

Важливим є рівень гнучкості постачальника, його здатність адаптуватися до змін у масштабах і потребах бізнесу. Значну роль відіграє база навичок, яка охоплює компетенції у сфері ІТ та суміжних галузях, що можуть знадобитися в майбутньому. Не менш важливими є економічна ефективність, можливість забезпечити суттєву економію витрат, якість обслуговування та управлінські навички, що дозволяють організувати роботу відповідно до змін у діяльності клієнта.

Додатково враховується кадрова політика постачальника та її вплив на співробітників клієнта, умови контракту, рівень контролю та кваліфікації, які

залишаються у замовника, а також фінансова стійкість партнера, що гарантує виконання довгострокових зобов'язань. При оцінці потенційного постачальника важливими є досвід реалізації аналогічних проєктів, розуміння специфіки бізнесу, комунікабельність, умови співпраці, потенціал розвитку та вдосконалення технологій. Значення мають також кількісні показники діяльності за останні роки, відомості про персонал, страхування відповідальності, відгуки клієнтів та історія контрактів, які були розірвані.

Таким чином, вибір постачальника послуг здійснюється на основі комплексного аналізу його можливостей, досвіду та фінансової стабільності, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити ефективну співпрацю.

Аналізуючи ефективність аутсорсингу, найчастіше порівнюють фактичні показники діяльності підприємства до і після його впровадження. При цьому основним і достатньо суперечливим завданням для підприємства є вибір системи показників оцінки ефективності аутсорсингових операцій. Щоб правильно сформулювати таку систему, насамперед необхідно зрозуміти суть основних цілей і завдань, які ставлять перед собою власники чи менеджери підприємства, приймаючи рішення щодо аутсорсингу. Вони, як правило, поділяються на короткострокові – це зменшення витрат і збільшення прибутку, а також довгострокові – збільшення економічного потенціалу підприємства, зростання конкурентоспроможності, підвищення якості продукції тощо.

Отже, аналіз ефективності аутсорсингу можна здійснювати на основі кількісних і якісних параметрів. Кількісні показники мають відображати вартісний аспект діяльності підприємства. В економічній літературі їх поділяють на абсолютні, за допомогою яких можна проаналізувати відхилення фактичної величини витрат, доходів і прибутку від базових значень. Так роблять висновок про результативність впровадження аутсорсингу, і відносні, що дають змогу здійснити оцінку ефективності використання трудових ресурсів, основних фондів чи фінансових ресурсів, а також інших складових, які формують економічний потенціал підприємства і беруть участь у процесі аутсорсингу.

За допомогою якісних параметрів можна оцінити, наскільки покращилася діяльність підприємства з погляду якісної складової його функціонування, що впливає на збільшення попиту споживачів і прибутковості підприємства.

Інакше кажучи, ефективність впровадження аутсорсингу на підприємстві можна визначити за допомогою таких якісних показників:

- покращення технологічної оснащеності виробничого процесу;
- зростання частки інноваційної продукції;
- зменшення частки браку;
- покращення якості й оперативності наданих послуг чи виробленої продукції, а також її складових елементів;
- оптимізація організаційної структури, процесу виробництва тощо.

Оцінюючи ефективність аутсорсингових операцій, треба врахувати, що різні види аутсорсингу характеризуються певними особливостями, а це в результаті впливає на вибір параметрів визначення впливу аутсорсингу на діяльність підприємства. Зазначимо, що в світовій практиці виділяють такі основні види аутсорсингу:

- аутсорсинг персоналу, чи аутстафінг;
- виробничий аутсорсинг;
- аутсорсинг інших бізнес-процесів підприємства;
- ІТ-аутсорсинг.

Оцінювання результативності аутсорсингової діяльності здійснюється у двох напрямках: з одного боку аналізується ефективність використання аутсорсингу для компанії-замовника, а з іншого – оцінюється робота самого аутсорсингового підприємства.

У своїй праці, присвяченій дослідженню цього явища, В. О. Дідух пропонує систему показників, що дозволяє комплексно оцінити застосування аутсорсингових послуг на підприємстві (рис. 1.6) [51, с. 85].



Рис.1.6. Основні показники оцінювання ефективності аутсорсингу на підприємстві [51, с. 85]

Для визначення ефективності аутсорсингу треба вибирати параметри залежно від поставлених завдань і напрямів діяльності підприємства та особливостей функцій, переданих зовнішньому підряднику. Окрім цього, визначаючи ефективність аутсорсингу, потрібно здійснювати аналіз не тільки кількісної, а й якісної складової діяльності підприємства, оскільки часто аутсорсингова діяльність спрямована саме на її покращення.

Отже, оцінювання результативності аутсорсингу має проводитися комплексно, з урахуванням витрат, доходів, фінансових результатів, ризиків та переваг, що супроводжують цей вид діяльності. Оскільки аутсорсингові операції нерідко пов'язані зі значними ризиками, актуальним напрямом подальших досліджень є розробка методик їх обґрунтування та визначення способів мінімізації негативних наслідків.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи еволюційний розвиток аутсорсингу в діяльності підприємств, можна виділити чотири ключові етапи. Перший охоплює формування уявлень про поділ праці (XVIII – середина XX ст.), другий – практичне застосування аутсорсингу в окремих галузях, зокрема автомобілебудуванні США (50–80-ті рр. XX ст.), третій – становлення сучасного аутсорсингу та розвиток глобального ринку послуг (кінець 1980-х – початок XXI ст.), а четвертий – його глобалізацію та поширення у стратегічно важливих сферах бізнесу (XXI ст. – сьогодення). Таким чином, аутсорсинг пройшов шлях від теоретичного осмислення до формування світового ринку, ставши важливим інструментом підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Аутсорсинг у міжнародному бізнесі виступає як стратегічний інструмент оптимізації діяльності підприємств, що дозволяє зосередитися на ключових компетенціях, знизити витрати та підвищити ефективність. Його сутність полягає у передачі окремих функцій зовнішнім виконавцям, а різноманіття видів – від виробничого та ІТ-аутсорсингу до фінансового й управлінського – забезпечує гнучкість та адаптивність компаній у глобальному конкурентному середовищі.

Механізм аутсорсингу передбачає послідовність етапів від вибору партнера та укладання контракту до виконання переданих функцій і контролю результатів. Оцінка ефективності ґрунтується на аналізі кількісних показників (витрати, доходи, прибуток, використання ресурсів) та якісних параметрів (якість продукції й послуг, інноваційність, організаційна гнучкість). У комплексі це дозволяє визначити доцільність аутсорсингу, його вплив на конкурентоспроможність підприємства та перспективи подальшої співпраці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасні тенденції розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні

Сучасний ринок аутсорсингових послуг в Україні демонструє динамічний та структурно складний розвиток, зумовлений трансформацією економіки, цифровізацією бізнес-процесів та інтеграцією українських підприємств у глобальні виробничі ланцюги. Аутсорсинг поступово перетворюється на стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності компаній, дозволяючи оптимізувати витрати, підвищити гнучкість управління та зосередитися на основних компетенціях. Значний вплив на формування ринку мають також процеси післявоєнного відновлення, активізація ІТ-сектору, розвиток сервісної економіки та залучення іноземних замовників.

У 2024 році в Україні діяло понад 4000 аутсорсингових компаній [52]. Більшість із них традиційно розташовані у великих містах, але спостерігається тенденція до поступового збільшення їхньої присутності в менших населених пунктах. Це зростання частково зумовлене компаніями, які обслуговують виключно внутрішній ринок і наймають україномовних фахівців.

Найбільша концентрація аутсорсингових компаній зафіксована у таких містах, як Київ, Львів, Івано-Франківськ, Хмельницький, Вінниця, Чернівці, Харків, Дніпро та Тернопіль [58].

Прагнення українських аутсорсингових компаній вийти на міжнародні ринки вимагає від їхніх співробітників знання іноземних мов. Надання послуг міжнародним клієнтам передбачає володіння не лише англійською, але й іншими іноземними мовами.

В Україні спостерігається активний розвиток широкого спектру аутсорсингових послуг. Це включає не тільки ІТ аутсорсинг, але й такі

напрямки, як аутсорсинг маркетингу, рекрутинг, бухгалтерські послуги, а також послуги з логістики та інші (рис. 2.1).

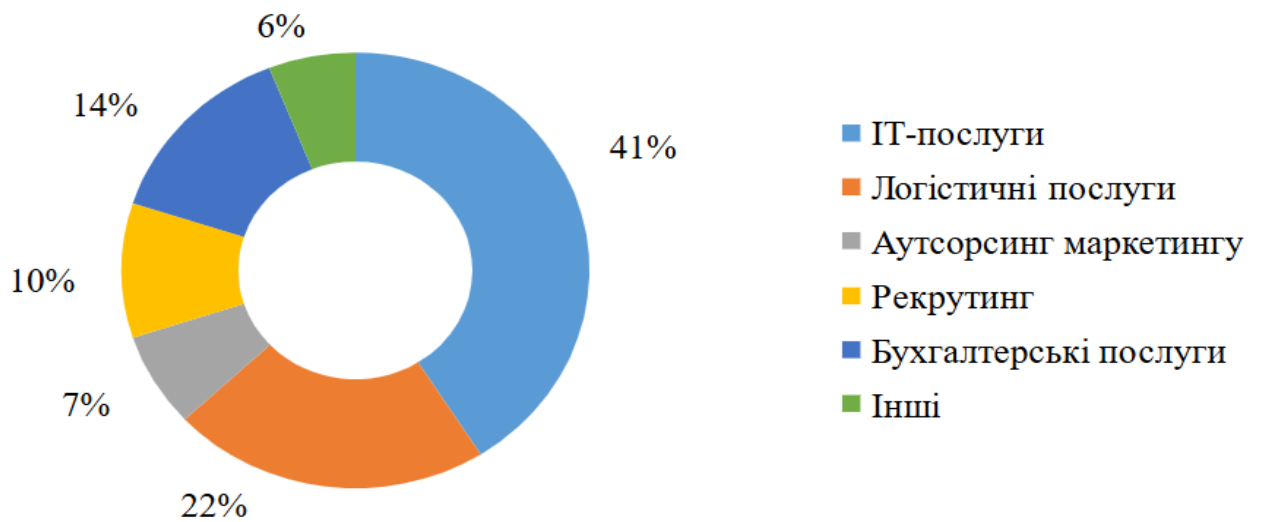


Рис.2.1.Розподіл аутсорсингових послуг за сферами в Україні [52]

Аутсорсинг набуває статусу ключового напрямку розвитку українського бізнесу, залучаючи як локальні, так і міжнародні компанії. Ця тенденція особливо помітна в ІТ-галузі, де критичну роль відіграють швидкість виконання проєктів, якість послуг та наявність кваліфікованих спеціалістів. Україна здобула репутацію надійного партнера на світовому ринку ІТ-аутсорсингу завдяки потужній технічній базі, адаптивності, володінню фахівцями англійською мовою та конкурентоспроможній ціновій політиці [60].

Україна входить у топ-10 країн світу за кількістю ІТ-фахівців. Завдяки цьому іноземні та українські компанії все частіше передають на аутсорс завдання, пов'язані з розробкою програмного забезпечення, підтримкою інфраструктури, DevOps, аналітикою та обробкою даних.

Основні переваги:

- Високий рівень освіти та технічної підготовки.
- Гнучкі моделі співпраці (time & material, fixed price, dedicated team).
- Значна економія на внутрішньому HR і супутніх витратах.
- Віддалений формат, що дозволяє працювати 24/7.
- Відповідність світовим стандартам безпеки та конфіденційності.

Список кращих ІТ-аутсорсингових компаній України на основі авторитетних рейтингів представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Топ-10 ІТ аутсорсинг компаній України (2024) за даними сайту Jobitt [55]

№	Компанія	Основні напрямки діяльності / профіль
1	ELITEX	Компанія займається кастомною розробкою ПЗ, веб-розробкою, UI/UX, QA, створенням виділених (dedicated) команд. Основний стек – JavaScript (React, Angular, Node.js), також використовують Python, .NET. Працює над проектами в FinTech, e-commerce, медіа, телеком, CMS, нерухомість тощо.
2	SoftServe	Один із найбільших українських аутсорсерів і консалтингових ІТ-компаній. Надає послуги з розробки ПЗ, DevOps, хмарних рішень, big data, AI/ML, IoT, UI/UX, кібербезпеки, R&D. Працює у сферах охорони здоров'я, ритейлу, технологій та ін.
3	EPAM Systems, Inc.	Глобальна компанія з інженерії цифрових платформ та розробки програмного забезпечення. Послуги: software development, тестування та підтримка, ІТ-консалтинг, інфраструктурні рішення, digital/product engineering, AI/ML, великі корпоративні рішення. Має численні офіси в Україні та багато клієнтів у різних країнах.
4	GlobalLogic	Працює над дизайн-інжинірингом і розробкою цифрових продуктів, інтегрує UX/UI дизайн з інженерними рішеннями. Надає широкий спектр digital-послуг для клієнтів з міжнародних ринків, допомагає створювати та підтримувати платформи, софт, складні продукти.
5	Ciklum	Оперативна nearshore- та offshore-розробка ПО, створення «dedicated teams» для клієнтів, кастомна розробка, QA/тестування, Big Data, IoT, R&D, консалтинг, підтримка ІТ-інфраструктури. Має численні офіси в Україні та за кордоном. Працює з клієнтами з різних індустрій (e-commerce, fintech, retail, медицини тощо).
6	Luxoft	Забезпечує широкий спектр ІТ-послуг – розробка програмного забезпечення, цифрові рішення, інженерія, консалтинг. Має глобальну присутність, працює над комплексними проектами, включно з high-tech індустріями, automotive, телеком, фінансовими системами.
7	Infopulse	Забезпечує R&D і програмну розробку, послуги з управління ІТ-інфраструктурою, хмарні рішення, мобільні додатки, кібербезпеку, ІТ-консалтинг, Big Data, BPO. Працює з міжнародними клієнтами і надає комплексні ІТ-послуги.
8	ELEKS	Надає кастомну розробку ПЗ, консалтинг, software engineering. Має глобальну присутність (офіси в багатьох країнах). Здійснює проекти для міжнародних клієнтів – створення і підтримка рішень під їхні бізнес-потреби.
9	Sigma Software	(За даними рейтингу та загальних профілів – компанія з strong експертизою) надає різноманітні ІТ-послуги: розробка ПЗ, продукт-інжиніринг, консалтинг, підтримка, digital-рішення. Має досвід у Web3 / blockchain, продуктових розробках і підтримці.
10	Intellias	Глобальний техпартнер, що надає digital consulting, product engineering, end-to-end ІТ-рішення: cloud, data, AI, автоматизація, розробка продуктів і сервісів для enterprise-клієнтів та стартапів. Має багаторічний досвід і багато клієнтів по всьому світу.

Українська ІТ-галузь демонструє стрімке зростання: за чотири роки кількість фахівців збільшилася на 52 тисячі осіб. Незважаючи на пандемію, у 2021 році експорт послуг вперше перевищив 5 млрд доларів. Понад 100 компаній зі списку Fortune 500, включаючи Google, Amazon та IBM, користуються послугами українських ІТ-компаній [60].

Слід відмітити, що українські ІТ-компанії демонструють стабільне зростання на світовому ринку аутсорсингу: якщо у 2022 році 13 компаній увійшли до рейтингу The Global Outsourcing 100, то у 2023 році їхня кількість зросла до 14, а вже у 2024 році цей показник досяг 15, включаючи такі компанії та аутсорсери з офісами в Україні, як COMPUTOOLS, ELEKS, Helpware, Infopulse, Innovecs, Intellias, Jelvix, Light IT Global, Miratech, N-iX, NIX, Redwerk, QAwerk, Softengi, Svitla Systems та Trinetix [61].

Експорт ІТ-послуг з України активно зростає з 2013 року, вперше перевищивши позначку \$5 млрд у 2020 році, у 2021 році – \$6,8 млрд. За підсумками 2022 року він сягнув рекордних \$7,3 млрд. [63].

Обсяг експорту ІТ-послуг з України за 2020-2024 рр. зображено на рис. 2.2.

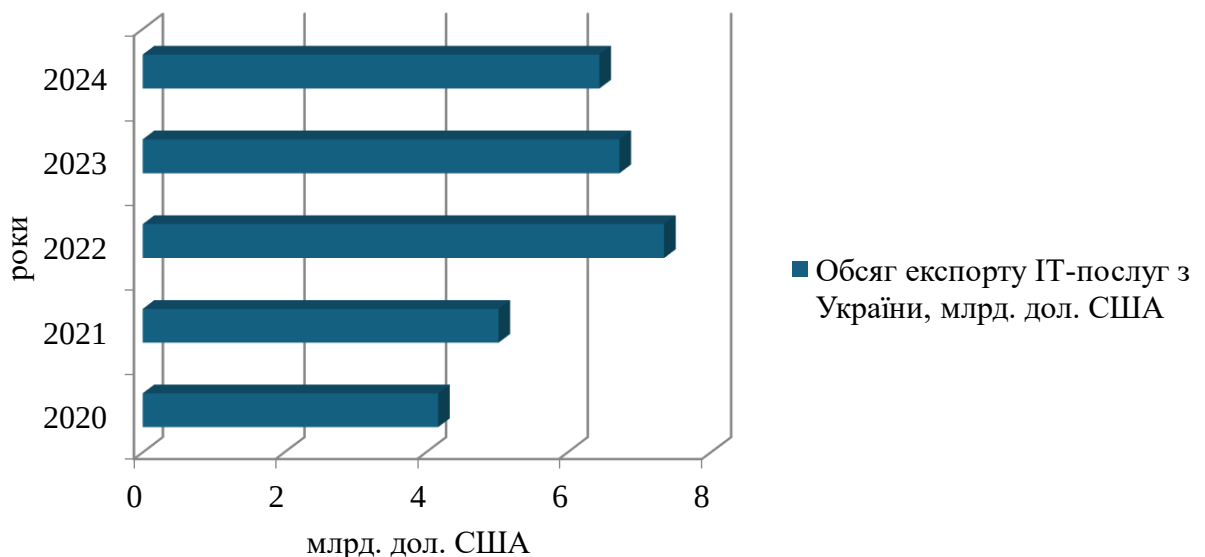


Рис.2.2 Обсяг експорту ІТ-послуг з України за 2020-2024 рр.[64]

У 2023 році український ІТ-експорт уперше у своїй історії припинив зростання. Дохід від експорту послуг українських ІТ-спеціалістів знизився на

8,5% до \$6,7 млрд, що стало найнижчим показником за останні кілька років. Експорт ІТ-послуг з України у 2024 році склав \$6,4 млрд, що на майже \$300 млн або приблизно на 4,2% менше, ніж у 2023 році (\$6,7 млрд). Про це повідомляє AIN.UA з посиланням на звіт Національного банку України [64].

Головні причини – сповільнення глобальної економіки та війна. За час повномасштабної війни понад половина українських компаній стикалися з розірванням контрактів, свідчить дослідження IT Research Ukraine. Ще чверть опитаних заявила про втрату понад 40% доходу.

Серед країн, які забезпечували виторг української ІТ-галузі у 2024 році, США є лідером – \$2,4 млрд (-10,5%). Це 37% обсягу всього ІТ-експорту. На другому місці Велика Британія – 9% та \$565 млн (+5,6%), на третій сходинці Мальта – \$501 млн (-11,5%), частка 8% (рис. 2.3) [63].

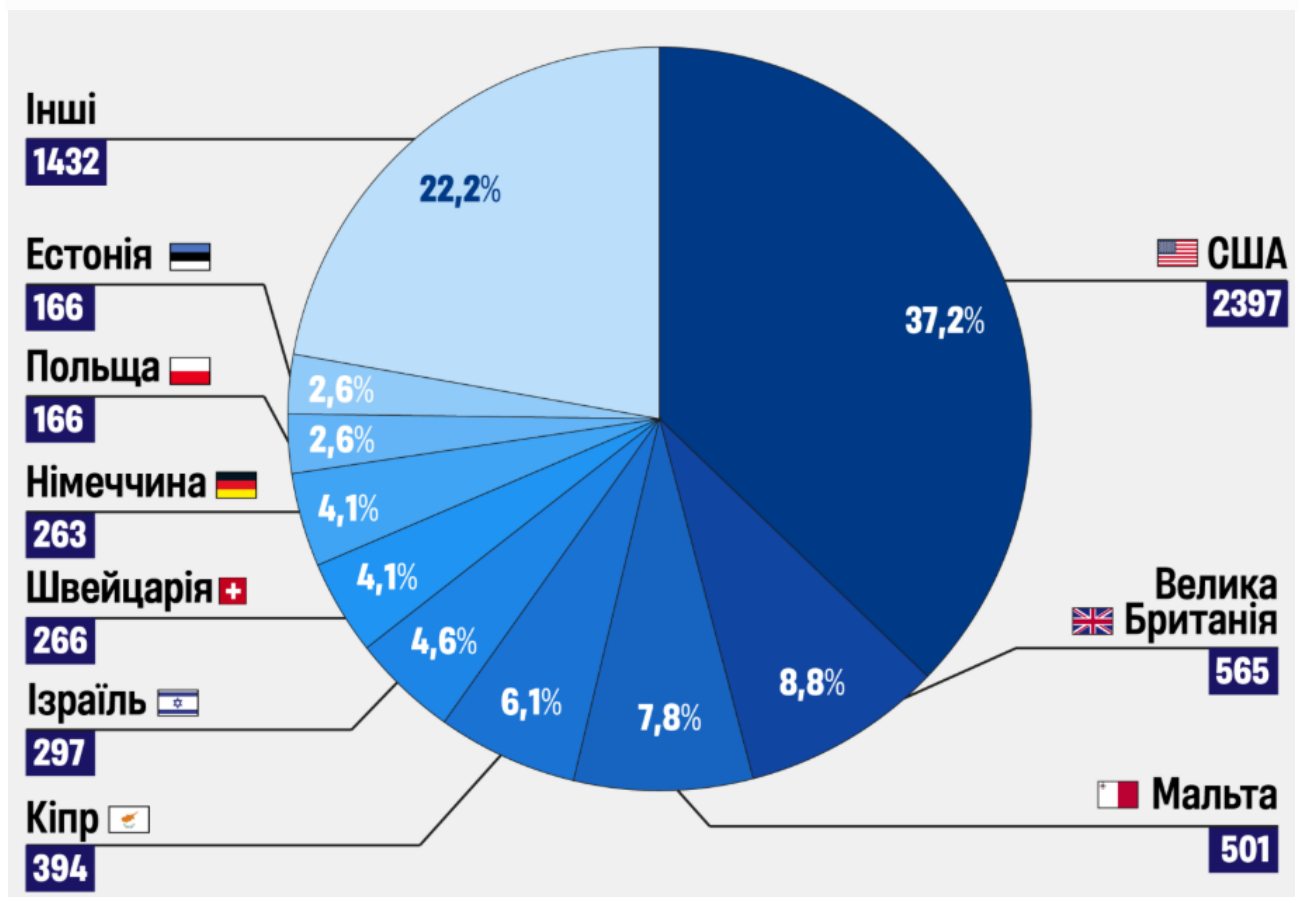


Рис. 2.3. Географічна структура експорту ІТ-послуг у 2024 році [63]

У Львівському ІТ Кластері проаналізували географію валютних надходжень від експорту ІТ-послуг у 2024 році порівняно з 2023 роком,

визначивши ключових партнерів як зі знаком «плюс», так і «мінус». Найбільше зростання обсягів експорту зафіксовано до Гібралтару (+155,2%), Австралії (+25,3%), Об'єднаних Арабських Еміратів (+25,3%), Болгарії (+25,2%) та Іспанії (+22,4%). Водночас, найбільше скорочення обсягів експорту спостерігалось до Швеції (−26,7%), Угорщини (−19,4%), Італії (−19,0%), Литви (−18,8%) та Норвегії (−16,7%) [62].

Логістичний аутсорсинг, або так звана контрактна логістика (contract logistics), – це використання зовнішньої фірми-оператора (перевізника, складської фірми або фірми, яка управляє транспортом) для виконання усіх або деяких функцій певної організації (замовника) у сфері управління матеріалами або поставки продуктів на ринок.

На українському ринку логістичних послуг аутсорсинг користується високим попитом: 94% компаній готові замовляти внутрішні та міжнародні перевезення у зовнішніх підрядників. Також затребуваними є оренда транспортних засобів (57% опитаних) та складських приміщень (65%). Послуга складування є важливою для 38% українських компаній. Загалом, найпоширенішими аутсорсинговими послугами в Україні є безпосередньо транспортування, а також розробка, адаптація та впровадження програмного забезпечення для оптимізації логістичних процесів підприємств [65].

Вітчизняний ринок логістичного аутсорсингу (який часто називають ринком 3PL-операторів) представлено багато компаній, що пропонують повний спектр послуг – від перевезень до управління складами. Серед великих міжнародних гравців, які активно працюють в Україні, можна виділити Kuehne+Nagel, DSV Logistics, FM Logistic Україна, Raben, Ekol Ukraine, DB Schenker, Rhenus Logistics та Asstra-Associated Traffic AG. Поруч із ними успішно функціонують і потужні вітчизняні компанії, такі як ZAMMLER, PAKLINE LOGISTICS, UVK, EA Logistic, УКРАВТОЛОГІСТИКА, Corcel, Business Group Logistics, SYNEX Logistics та Meerland LLC. Усі вони допомагають оптимізувати ланцюжки постачань для своїх клієнтів [66].

Аутсорсинг бухгалтерських послуг (14% від загального обсягу аутсорсингових послуг) означає передачу функцій ведення обліку спеціалізованій зовнішній компанії. Такий підхід дозволяє бізнесу зосередитися на ключових процесах, не витрачаючи ресурси на організацію внутрішньої бухгалтерії [52].

Аутсорсинг бухгалтерських послуг в Україні використовується з початку 2000-х років і з часом став досить популярним. Наразі приблизно 30% малих і середніх компаній передають ведення обліку фірмам-підрядникам. Для порівняння: у США таких компаній налічується 96%, а в Європі – 82%. У цих країнах аутсорсинг давно став стандартом завдяки високому рівню автоматизації процесів та ефективній організації роботи.

Делегування бухгалтерських функцій дає змогу підприємцям не лише зосередитися на розвитку бізнесу, а й оптимізувати витрати [67].

У таблиці 2.2. представлено кілька відомих компаній, що здійснюють аутсорсинг бухгалтерських послуг [52].

Таблиця 2.2.

Компанії, що надають послуги бухгалтерського аутсорсингу в Україні

Назва компанії / фірми	Що пропонують / особливості
PETTERSON & BENNETT (Київ)	Повний бухгалтерський облік, payroll & HR-аутсорсинг. Працюють із міжнародними компаніями, іноземцями, інвесторами. Підтримка англійською, звітність за міжнародними стандартами, ERP-системи.
Accountor Ukraine	Аутсорсинг бухгалтерського обліку, зарплат, кадрового адміністрування. Обслуговують стартапи та компанії різного масштабу.
Units Consulting Ltd. (Київ)	Бухгалтерські та payroll-послуги, ведення обліку, реєстрація компаній, підтримка для іноземних представництв.
Перший Економіко-Фінансовий Альянс (PEFA)	Повний або ситуативний аутсорсинг бухгалтерії для різних видів бізнесу: торгівля, ІТ, будівництво, транспорт тощо. Сертифіковані бухгалтери, податкове планування.
KGBS Ukraine	Аутсорсинг бухгалтерії як рішення «проти ризиків» під час нестабільності — зручно, якщо кадрові питання чи внутрішні ресурси нестабільні.
4B	Надання комплексного бухгалтерського супроводу для юридичних осіб та ФОП – популярний вибір для малого та середнього бізнесу.

Аутсорсинг підбору персоналу або рекрутинг (10% від загального обсягу аутсорсингових послуг) передбачає пошук та відбір кваліфікованих працівників для компанії. Це дає можливість отримати співробітників із необхідними професійними навичками, особистими якостями та досвідом. Головна перевага для замовників – масовий та ретельний підбір кадрів, що відповідають вимогам бізнесу. Наприклад, рекрутингова агенція «Opti People» бере на себе весь процес: від пошуку кандидатів до проведення співбесід. Це дозволяє компаніям уникнути витрат часу та ресурсів на внутрішній відбір, зосередившись на стратегічних цілях [52].

Україна продовжує пропонувати конкурентоспроможний резерв інженерних талантів. За оцінками, у 2024 році в країні працювало близько 281 000 IT-фахівців, що підтримує світовий попит. Вартість послуг порівняно із Західною Європою та США залишається привабливою, хоча спостерігається зростання інфляції заробітної плати. Володіння англійською мовою, сильна STEM-освіта та культурна спорідненість з Європою підвищують привабливість України для клієнтів, які працюють у сфері nearshore. Із загальної кількості IT-фахівців аутсорсингові компанії становлять приблизно 44% або близько 123 900 спеціалістів, компанії, що займаються аутстафінгом та підбором персоналу, складають близько 13% або 36 600 осіб, а продуктові компанії та стартапи – близько 39% або 109 800 фахівців. Ці дані свідчать про значну та диверсифіковану базу талантів, яка ефективно підтримує як моделі аутстафінгу, так і аутсорсингу [56].

Аутсорсинг маркетингових послуг (7% від загального обсягу аутсорсингу) актуальний для компаній, які мають потребу у маркетингових рішеннях, але не володіють достатнім персоналом чи ресурсами. Передача цих функцій спеціалізованим агентствам позбавляє необхідності створювати власний відділ маркетингу або наймати штатного маркетолога.

Аутсорсинг маркетингових послуг в Україні – це передача завдань з просування бізнесу стороннім агентствам або фахівцям. Це дозволяє компаніям економити ресурси, отримувати професійні послуги та масштабувати

діяльність, а також позбавляє від необхідності створювати власний відділ маркетингу. На аутсорсинг можна передавати як окремі функції (SEO, SMM, контент-маркетинг, таргетовану рекламу), так і весь спектр маркетингової активності.

Прикладом є «Elit-Web» – агентство інтернет-маркетингу, що надає повний спектр послуг із просування товарів, реклами та маркетингу, а також INMARK – компанія, яка спеціалізується на маркетинговому аутсорсингу для малого та середнього бізнесу [52].

Українські компанії все активніше користуються послугами зовнішніх постачальників маркетингових рішень, що спричиняє формування нової структури попиту. Вивчення загальної динаміки розвитку ринку маркетингових послуг дає можливість оцінити його зміни за останні роки та слугує підґрунтям для розуміння темпів зростання й основних трансформацій (див. рис.2.4) [70].

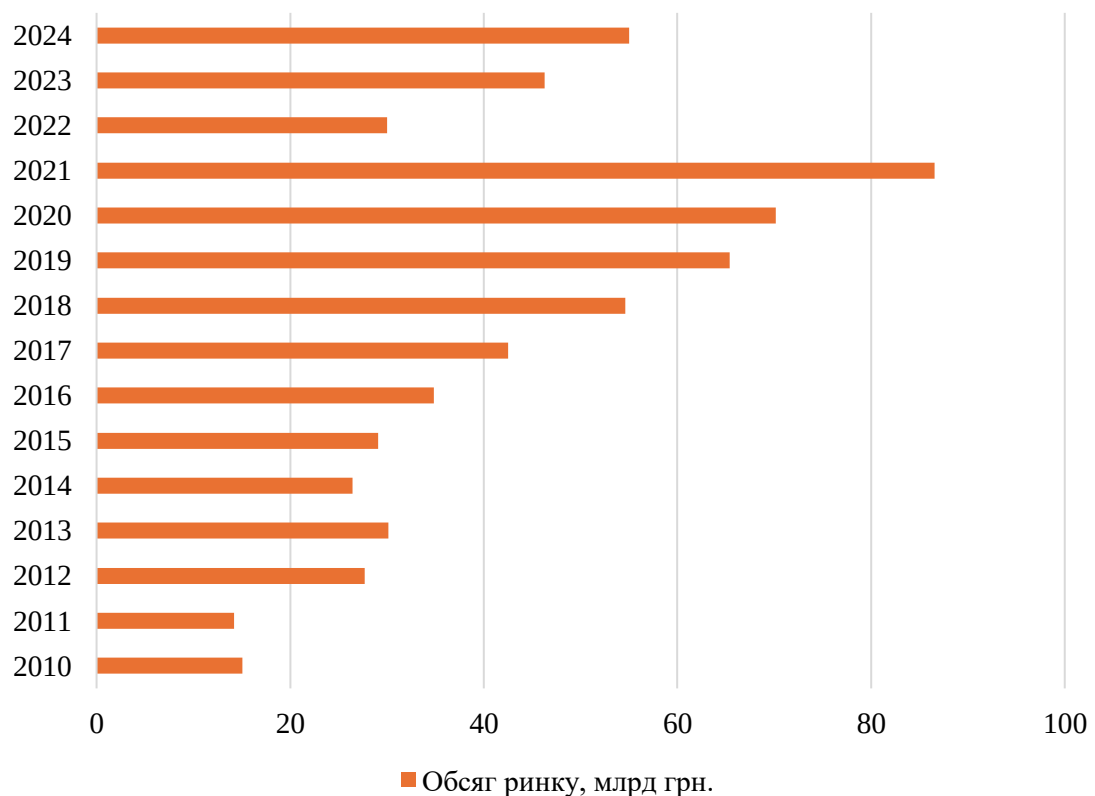


Рис. 2.4. Динаміка обсягу ринку маркетингових послуг в Україні за 2010-2024 рр.[70]

Ринок маркетингових послуг в Україні продемонстрував високу чутливість до кризових явищ, водночас, підтвердивши свою здатність до відновлення та адаптації. Після суттєвого падіння у 2022 році спостерігається поступове нарощування обсягів, що супроводжується зростанням ролі аутсорсингових сервісів. Компанії виявляють більшу гнучкість у плануванні бюджетів, впроваджують нові підходи до роботи зі споживачами та відновлюють використання широкого спектра інструментів просування. Водночас, ключовими викликами залишаються дефіцит вільної спроможності населення та економічна нестабільність, що потребує додаткових рішень [70].

Аутсорсинг в Україні у сучасних умовах виступає важливим інструментом оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності компаній. Його розвиток зумовлений поєднанням кількох факторів: наявністю значного кадрового потенціалу, відносно нижчою вартістю послуг порівняно із країнами Західної Європи та США, а також високим рівнем професійної підготовки фахівців у сферах бухгалтерії, ІТ, маркетингу та рекрутингу. Українські підприємства дедалі частіше делегують непрофільні функції зовнішнім постачальникам, що дозволяє зосередитися на стратегічних напрямках розвитку, скорочувати витрати та отримувати доступ до спеціалізованих знань і технологій.

Попри виклики, пов'язані з економічною нестабільністю та глобальною конкуренцією, аутсорсинг в Україні демонструє стійке зростання та стає стандартною практикою для малого й середнього бізнесу. Це свідчить про формування зрілої індустрії, яка здатна підтримувати як внутрішній ринок, так і міжнародних клієнтів, забезпечуючи інтеграцію України у світову економіку.

2.2. Аутсорсинг як фактор підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у глобальному економічному середовищі

Аутсорсинг у сучасних умовах глобалізації стає одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Зростаюча інтеграція України у світову економіку вимагає від бізнесу гнучкості, ефективності та здатності швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Делегування окремих бізнес-функцій зовнішнім постачальникам дозволяє компаніям оптимізувати витрати, отримати доступ до висококваліфікованих кадрів та сучасних технологій, а також зосередитися на стратегічних напрямках розвитку. У глобальному економічному просторі аутсорсинг виступає не лише засобом зниження операційних витрат, але й чинником формування доданої вартості, що забезпечує українським підприємствам можливість конкурувати з міжнародними гравцями. Саме тому аналіз ролі аутсорсингу як фактора конкурентоспроможності є важливим для розуміння перспектив розвитку бізнесу в Україні та його позиціонування на світовому ринку.

Все більше технологічних стартапів передають розробку на аутсорсинг в Україні. Такі компанії, як UrbanSitter, Mailburn і We Are Off The Record успішно зробили цей крок – але всі вони радять ретельно вибрати, які проєкти віддавати на аутсорсинг. UrbanSitter передав стороннім розробникам свій перший прототип продукту, який не планувався використовувати довго. Mailburn використовував послуги віддалених iOS-розробників, що працюють під контролем внутрішнього продакт-менеджера і керівника iOS-розробки; Генеральний директор Tilt Джеймс Бешара віддав на аутсорсинг невеликі проєкти, що вимагають великої кількості часу виконання, наприклад, призначене для користувача тестування [58].

Рушійні сили розвитку аутсорсингу в Україні формують унікальні конкурентні переваги, що забезпечують країні стійкі позиції на міжнародному ринку попри складні зовнішні умови. Україна зберігає статус одного з

провідних європейських центрів інженерних та ІТ-послуг, пропонуючи поєднання високої кваліфікації кадрів, вигідної вартості, географічної близькості та значного досвіду роботи з глобальними ринками. Структурні зміни, спричинені війною, прискорили трансформацію галузі у напрямі більш складних та високотехнологічних сервісів, а підтримка з боку держави та технологічних кластерів створює сприятливі умови для її подальшого розвитку. Сукупність цих факторів перетворює Україну на сильного та конкурентного гравця світового ринку аутсорсингу.

За даними сайту facetag.org було здійснено аналіз ключових рушійних чинників, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності України у сфері міжнародного аутсорсингу. Отримані результати дозволяють визначити, які саме фактори забезпечують українським підприємствам стійкі позиції у глобальному економічному середовищі (таблиця 2.3) [56].

Таблиця 2.3

Конкурентні переваги України на міжнародному ринку аутсорсингу

Конкурентна перевага	Опис
Резерв талантів та вигідне співвідношення ціни та якості	У 2024 році в Україні працювало близько 281 тис. ІТ-фахівців, що забезпечує високий світовий попит. Вартість послуг нижча, ніж у Західній Європі та США. Високий рівень англійської, сильна STEM-освіта та культурна сумісність із ЄС підсилюють привабливість для nearshore-клієнтів.
Географічна близькість та переваги співпраці в часових зонах	Україна розташована у зручному часовому поясі для країн ЄС, що полегшує комунікацію та синхронну роботу. Європейські клієнти розглядають Україну як nearshore, а не просто low-cost offshore. Також українські інженерні команди привабливі для компаній США, що шукають європейські R&D-центри.
Стійкість ІТ-галузі попри війну	Сектор демонструє виняткову стабільність: у І півріччі 2025 року ІТ-послуги становили ~43% експорту всіх послуг України. Попри бойові дії, індустрія зберігає працездатність, оперативно адаптується і продовжує виконувати контракти.
Перехід до сервісів з високою доданою вартістю	Україна швидко відходить від моделі простого аутсорсингу (бодішопінг) до виконання складних проєктів: AI/ML, хмарні рішення, R&D-центри, спеціалізовані команди, продуктова розробка. Це забезпечує вищу маржинальність і конкурентність на глобальному ринку.
Підтримка технологічної екосистеми та держави	Урядові програми, податкові стимули, технологічні кластери, ІТ-освіта та стартап-акселератори посилюють розвиток галузі. Станом на 2025 рік в Україні зафіксовано понад 2100 технологічних компаній. Поширення моделей аутстафінгу, фрилансу та ФОП забезпечує гнучкість ведення бізнесу.

У сучасному глобальному економічному середовищі технологічні стартапи стикаються з численними викликами, серед яких обмеженість фінансових ресурсів, необхідність швидкого виходу на ринок та ефективна організація управління. В умовах високої конкуренції та постійного тиску інвесторів підприємці змушені шукати оптимальні рішення, які дозволяють зменшити витрати, прискорити процес розробки та водночас забезпечити якість продукту. Саме тому дедалі більше стартапів звертаються до аутсорсингу програмної розробки в Україні, де сформувався потужний ІТ-ресурс із висококваліфікованими спеціалістами, конкурентними цінами та гнучкими моделями співпраці.

Основні причини такого вибору можна узагальнити наступним чином [58]:

Бюджет. Більшість технологічних стартапів мають обмежені фінансові можливості, адже часто фінансують свою діяльність самотійно. У таких умовах найм власної команди розробників є надто дорогим. Україна пропонує доступ до висококласних фахівців за відносно нижчою вартістю, що дозволяє оптимізувати витрати без втрати якості.

Управління. Передача розробки на аутсорсинг дає змогу керівникам стартапів зосередитися на стратегічних завданнях та розвитку бізнес-моделі, не витрачаючи час на щоденний контроль за внутрішньою командою. Це підвищує ефективність управління та дозволяє сконцентрувати ресурси на ключових напрямках діяльності.

Час. У світі стартапів швидкість має вирішальне значення. Команда, яка першою представить прототип продукту, отримує більше шансів на залучення фінансування. Аутсорсинг в Україні забезпечує швидке формування команди та оперативну реалізацію проектів, що дозволяє стартапам скоротити час виходу на ринок і підвищити свої конкурентні позиції.

Ефективний розвиток аутсорсингового сектору України значною мірою залежить від конкурентних стратегій у сфері формування, утримання та використання трудових ресурсів. В умовах глобальної конкуренції та тривалих трансформацій, спричинених війною, українські компанії впроваджують

комплексні підходи до управління талантами, гнучкості зайнятості, підвищення кваліфікації та інклюзивності. У свою чергу, міжнародні клієнти, які співпрацюють з українськими фахівцями, адаптують власні моделі управління для забезпечення безперервності проєктів, оптимальної взаємодії в різних часових зонах та ефективного управління віддаленими командами.

За аналізом інформації з джерела [72] компанія, яка прагне зміцнити свої позиції на ринку, зазвичай орієнтується на внутрішні зміни: упровадження нових технологій, модернізацію бізнес-процесів чи формування оновленої бізнес-моделі. Такі кроки є традиційними інструментами підвищення конкурентоспроможності, однак вони не вичерпують можливих шляхів розвитку. Сучасні підприємства дедалі частіше використовують аутсорсинг, щоб змінити власну ринкову стратегію, переосмислити позиціонування або оптимізувати спосіб організації діяльності.

Зростання популярності аутсорсингу зумовлене низкою причин [72].

По-перше, стрімкий технологічний прогрес та інновації роблять для компаній економічно доцільним передання частини функцій зовнішнім фахівцям, оскільки самостійно підтримувати високий технологічний рівень стає дедалі складніше.

По-друге, у сучасних умовах, коли час виходу продукту на ринок різко скорочується, швидкість реагування стає ключовою конкурентною перевагою, і аутсорсинг дає змогу забезпечити її.

По-третє, розширення спектра компетенцій зовнішніх виконавців, які спеціалізуються на вузьких напрямках, дозволяє компаніям отримати доступ до глибокої експертизи та інноваційних рішень, що недоцільно або надто дорого розвивати самотужки.

Мотиви звернення до аутсорсингу можуть різнитися залежно від потреб конкретного підприємства, але переваги, які він надає, залишаються суттєвими, зокрема [71]:

- можливість підсилити конкурентоспроможність шляхом залучення висококваліфікованого партнера, здатного оперативно та якісно виконувати спеціалізовані завдання;
- підвищення гнучкості бізнесу та зменшення фінансового навантаження, що дозволяє швидше реагувати на зміни ринку й уникати інвестицій у другорядні процеси;
- прискорення виходу на нові ринки завдяки досвіду та ресурсам зовнішніх партнерів;
- концентрація на ключових компетенціях і розвиток навичок, що формують основну цінність для клієнтів.

Загалом спектр прямих і непрямих вигод від аутсорсингу є дуже широким. Без такого інструменту компанії доводилося б самотійно забезпечувати всі функції, що призвело б до збільшення штату або скорочення можливостей для підвищення професійного рівня працівників – факторів, які формують довгострокові конкурентні переваги.

Усвідомивши ці переваги, підприємства зазвичай розширюють співпрацю з аутсорсинговими компаніями та шукають способи ще ефективнішого використання їхніх послуг. Така взаємодія сприяє інноваціям та глибоким трансформаціям бізнес-процесів, оскільки кожна зі сторін зосереджується на власних сильних сторонах. У результаті аутсорсинг стає не просто операційним інструментом, а стратегічним механізмом, який змінює підходи до управління бізнесом, забезпечує більш раціональне використання ресурсів і сприяє зростанню корпоративної цінності.

Сучасний ринок ІТ-аутсорсингу характеризується високою конкуренцією між країнами, що пропонують послуги розробки програмного забезпечення та тестування. Одним із ключових факторів, який визначає привабливість юрисдикції для міжнародних замовників, є співвідношення *«якість послуг – вартість робочої сили»*. Саме цей чинник відіграє важливу роль при виборі країни-постачальника аутсорсингових ІТ-послуг.

Представлені на рис. 2.5 дані відображають середню погодинну оплату праці розробників і тестувальників у провідних регіонах світу та дозволяють оцінити конкурентні позиції України порівняно з США, країнами ЄС, Ізраїлем, а також з традиційними бюджетними аутсорсинговими центрами – Індією, Китаєм і Філіппінами.

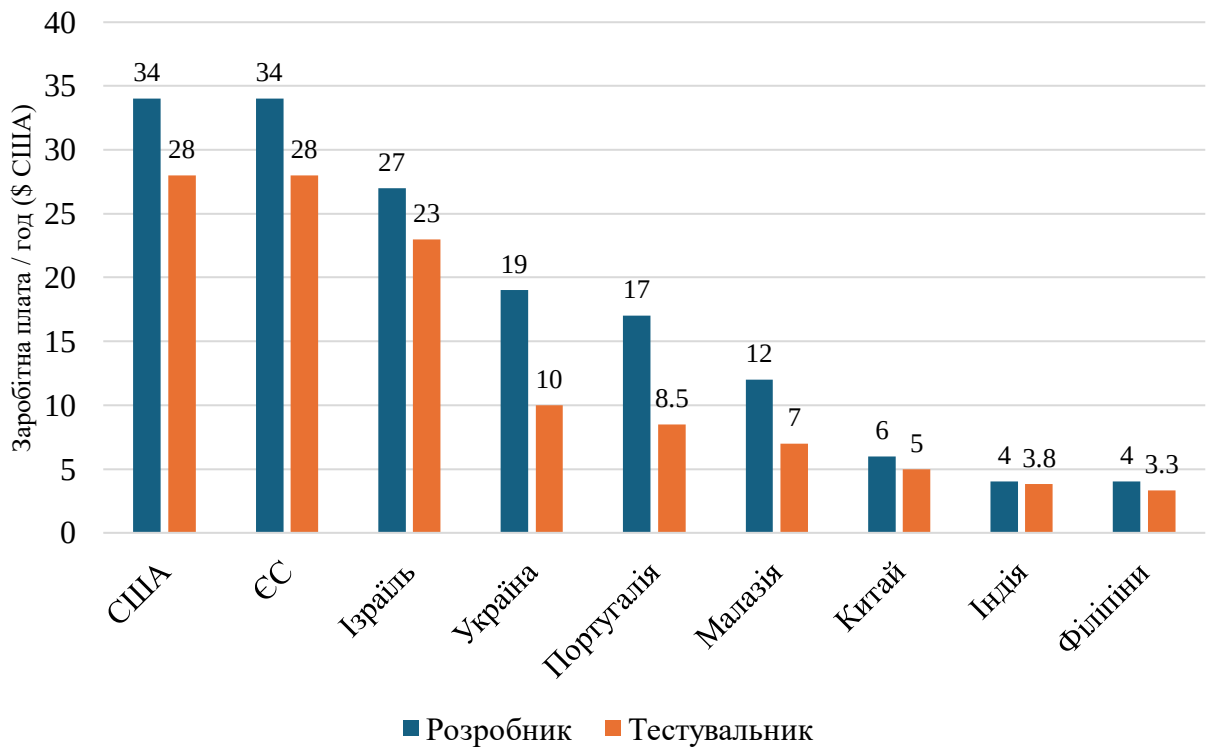


Рис. 2.5. Рівень оплати праці за годину роботи в ІТ-сфері по країнах [73]

Порівняння показників оплати праці демонструє, що Україна займає проміжну позицію між високовартісними ІТ-ринками Заходу та країнами з низькою вартістю робочої сили в Азії. Погодинна ставка українських розробників (\$19/год) є суттєво нижчою, ніж у США та країнах ЄС (\$34/год), а також у Ізраїлі (\$27/год), що робить Україну економічно привабливою для компаній, які прагнуть оптимізувати витрати без втрати якості.

Водночас, на відміну від Індії або Філіппін, де ставки становлять лише \$4/год, Україна надає значно вищу якість технічної експертизи, сильну інженерну школу, високий рівень англійської мови, близькість до європейського культурного та бізнес-середовища, а також зручну часову зону.

Це формує оптимальний баланс «ціна–якість», який є ключовою стратегічною перевагою української ІТ-галузі.

Особливо помітною є різниця у ставках тестувальників: в Україні – \$10/год, тоді як у США та ЄС – \$28/год, у Португалії – \$8,5/год. Таким чином, навіть у порівнянні з іншими європейськими країнами, Україна залишається більш конкурентоспроможною.

Слід зазначити, що для розвитку України особливо перспективними є ІТ-послуги, зокрема веб-розробка, програмне забезпечення та кібербезпека. Українські ІТ-компанії вже здобули визнання на міжнародному ринку і досягли значних успіхів у залученні інвестицій. Проте для підвищення конкурентоспроможності необхідно продовжувати розвиток цього сектора та покращувати якість надаваних послуг [52]. За даними Statista, очікується, що обсяги українського ринку ІТ-послуг щорічно зростатимуть на 6,11%, демонструючи позитивну динаміку. На основі цих прогнозів можливо спрогнозувати, що у 2029 р. ІТ-послуги досягнуть 9600 млн дол. США (рис. 2.6).



Рис.2.6. Прогноз динаміки українського ринку ІТ-послуг на 2025-2029 рр., млн дол. США [52]

Прогноз обсягу ІТ-послуг України на 2025–2029 роки демонструє стабільне та стійке зростання. Абсолютний обсяг ринку збільшується щороку, причому темпи зростання поступово прискорюються – від 7573 млн. дол. США у 2025 році до 9600 у 2029 млн дол. США році. Відносне річне зростання залишається стабільним на рівні приблизно 6,1%, що свідчить про прогнозованість і передбачуваність розвитку ринку.

Отримані дані підтверджують, що український ринок ІТ-послуг має високий потенціал для розвитку та може успішно конкурувати на глобальному рівні, забезпечуючи підприємствам доступ до сучасних технологій та можливостей для підвищення конкурентоспроможності.

Майбутні тенденції розвитку аутсорсингу в Україні можна розподілити на шість ключових напрямів [72].

По-перше, прогнозується зростання дефіциту сучасних ІТ-навичок. Швидкий розвиток технологій, таких як кібербезпека, штучний інтелект, блокчейн та криптовалюти, підвищує попит на спеціалізовані знання. Компанії все частіше використовують аутсорсинг, щоб залишатися конкурентоспроможними та ефективно реалізовувати бізнес-процеси. Зростання сегменту програмного забезпечення супроводжується інвестиціями у підвищення продуктивності та цифрову трансформацію, тоді як сегмент пристроїв скорочується через обмежену купівельну спроможність споживачів.

По-друге, очікується розвиток нових регіональних напрямків аутсорсингу. Країни, як Україна, Польща та Румунія, можуть посилити конкуренцію на глобальному ринку, поступово нарощуючи свою частку проти лідерів – Індії та Китаю.

По-третє, підвищується значимість кібербезпеки та дотримання нормативів. Попит на захист даних та комплексне шифрування зростає, тому компанії все частіше залучають аутсорсингові послуги у сфері інформаційної безпеки для мінімізації ризиків та забезпечення масштабування бізнесу.

По-четверте, зростає попит на проєкти у сфері доповненої та віртуальної реальності (AR/VR). Ринок цих технологій демонструє швидке зростання і стає важливим трендом у мобільному ІТ-аутсорсингу.

По-п'яте, продовжується автоматизація бізнес-процесів із використанням штучного інтелекту та роботизованої автоматизації (RPA), що визначає нові підходи до оптимізації діяльності підприємств.

По-шосте, змінюється суть партнерських відносин у аутсорсингу. Більшість компаній планують збільшити залучення зовнішніх ІТ-послуг, орієнтуючись не лише на зниження витрат, а й на ціннісно-орієнтовані рішення та сучасні технології.

Залучення кваліфікованих фахівців через аутсорсинг надає підприємствам такі переваги: концентрацію на основній діяльності, економію часу та ресурсів на навчання, незалежну оцінку виробничих процесів та підвищення ефективності фінансових і управлінських процесів [73].

Перспективи розвитку аутсорсингу в Україні зумовлені вигідним географічним розташуванням, великою кількістю виробничих підприємств, високим рівнем кваліфікації ІТ-спеціалістів та якістю освітньої системи. Для розвитку галузі необхідні: посилення кібербезпеки, створення ІТ-кластерів, впровадження штучного інтелекту та цифрової трансформації, підвищення кваліфікації ІТ-фахівців, інтеграція сучасних ІТ-рішень та активна міжнародна співпраця.

Державі та бізнесу слід впроваджувати нові механізми: підвищувати стандарти кібербезпеки, надавати податкові пільги та гранти для R&D, спрощувати процедури виїзду бізнес-лідерів за кордон та розвивати віртуальні платформи для комунікацій. Для стабільності бізнес-процесів важливо створювати резервні команди та плани дій на випадок мобілізації ключових спеціалістів.

Наведені тематичні дослідження [56] ілюструють конкретні випадки співпраці українських аутсорсингових підприємств із іноземними компаніями. Вони демонструють, як ефективне залучення українських фахівців дозволяє прискорювати розробку продуктів, забезпечувати доступ до висококваліфікованих нішевих талантів та адаптуватися до ризикових умов, зокрема воєнної нестабільності.

Співпраця європейської компанії з українською командою спеціалістів. Європейська компанія-розробник програмного забезпечення залучила команду з 20 інженерів у Львові для прискорення розробки продукту. Переваги включали близькість у часовому поясі, культурну сумісність, економічну ефективність та високий рівень технічних навичок. Це дозволило скоротити час виходу продукту на ринок. Водночас компанія обрала модель з подвійним розташуванням ресурсів (частина команди у Львові, частина – у віддаленому офісі в ЄС) для мінімізації ризиків та забезпечення безперервності роботи.

Американський постачальник SaaS та залучення українських фахівців з ШІ/МО. Американська компанія, що пропонує SaaS-рішення, залучила українських інженерів з досвідом у сфері штучного інтелекту та машинного навчання через місцевого аутсорсингового партнера. Українська команда працювала віддалено, інтегруючись у дорожню карту розвитку продукту в США. Серед ключових переваг були доступ до нішевих талантів, економічна ефективність та знання англійської мови. Основні фактори успіху: щотижнева синхронізація, погоджена з робочим часом США, структурований адаптаційний процес, чітке визначення правових аспектів та базових прав інтелектуальної власності, а також стимулюючі бонуси для утримання команди.

Український постачальник IT-послуг та стійкість до військових ризиків. Середня українська IT-компанія була змушена частково перемістити персонал на захід після ескалації війни. Було впроваджено гібридну модель: частина команди залишилася працювати в Україні, частина — віддалено з сусідніх країн. Запроваджено резервні плани живлення та інтернету, регулярне дистанційне комунікування та детально задокументовані процедури переходу. Незважаючи на кризову ситуацію, глобальні клієнти компанії майже не зазнали змін у роботі, що демонструє адаптивність українських IT-постачальників до умов високого ризику.

Ці приклади підтверджують високий рівень конкурентоспроможності українських аутсорсингових компаній на глобальному ринку та їх здатність забезпечувати безперервність бізнес-процесів міжнародних партнерів.

2.3. Нормативно-правове регулювання міжнародного аутсорсингу в Україні та за кордоном

Ефективне функціонування аутсорсингових відносин у міжнародному бізнесі значною мірою залежить від наявності чіткого та узгодженого нормативно-правового регулювання. В Україні правове поле аутсорсингу не визначене єдиним спеціалізованим законом, однак його окремі аспекти врегульовуються низкою нормативних актів, що встановлюють правила укладання та виконання зовнішньоекономічних договорів, порядок оподаткування, вимоги щодо захисту персональних даних, регулювання транскордонної передачі інформації, інтелектуальних прав, а також механізми організації праці та надання послуг нерезидентам. Сукупність цих документів формує комплексну правову основу, що забезпечує легальне та безпечне здійснення міжнародного аутсорсингу українськими підприємствами.

Правове регулювання ІТ-аутсорсингу в Україні ґрунтується на поєднанні норм цивільного та господарського законодавства, положень у сфері інтелектуальної власності, захисту персональних даних, інформаційної безпеки, а також спеціальних нормативних актів, спрямованих на розвиток цифрової економіки. Вибір моделі взаємодії між іноземною компанією та українським виконавцем безпосередньо визначає обсяг правових вимог і особливостей, які необхідно врахувати при організації співпраці.

У практиці функціонування ІТ-аутсорсингу в Україні можна виділити дві найбільш поширені моделі організації взаємовідносин [74].

1. Укладання прямих договорів із підрядниками або ІТ-компаніями в Україні. Ця модель є найпростішою для реалізації, оскільки передбачає підписання договору про надання послуг без створення юридичної інфраструктури на території України. Основними правовими аспектами при такому підході є: коректне формулювання умов договору, визначення застосовуваного права та юрисдикції, регулювання порядку передачі і захисту прав інтелектуальної власності, забезпечення конфіденційності та інформаційної безпеки.

До переваг моделі належать оперативність запуску співпраці та мінімальний рівень адміністративних зобов'язань. Водночас вона має і певні недоліки, зокрема обмежений контроль над процесом виконання робіт, залежність від зовнішнього підрядника та потенційно вищі довгострокові витрати.

2. Створення іноземною компанією власної юридичної особи в Україні. Цей підхід є більш комплексним, однак забезпечує стратегічні переваги. Наявність власної компанії дозволяє напряду наймати фахівців, формувати внутрішні бізнес-процеси та впроваджувати корпоративні стандарти. Така модель потребує дотримання повного спектра національних регуляторних вимог, зокрема: правил державної реєстрації бізнесу, податкового законодавства (включаючи можливість використання спеціальних режимів, наприклад, Дія.City), трудового законодавства і альтернативних моделей співпраці (гіг-контракти, договори ЦПХ, залучення ФОП), нормативів у сфері інтелектуальної власності, а також законодавства щодо захисту персональних даних та кібербезпеки.

Важливою перевагою цього варіанта є можливість формування стабільної команди, включаючи право окремих категорій ІТ-компаній на бронювання працівників, що підвищує кадрову стабільність в умовах дефіциту кваліфікованих фахівців.

Узагальнюючи, можна зазначити, що хоча укладання договорів із уже діючими українськими компаніями є більш простим та менш затратним у короткостроковій перспективі, створення власної юридичної особи часто забезпечує істотні переваги для іноземних компаній, які планують довгострокову присутність на ринку. Такий підхід дозволяє отримати ширший контроль над управлінням персоналом, інтелектуальною власністю, інформаційною безпекою та внутрішніми процесами, що робить його більш привабливим для компаній, орієнтованих на сталі конкурентні позиції у сфері ІТ-аутсорсингу.

Наведена нижче таблиця 2.4 узагальнює основні нормативно-правові акти, які регулюють ключові аспекти діяльності у сфері міжнародного та

внутрішнього аутсорсингу, із зазначенням їх змістового наповнення та практичного впливу на організацію аутсорсингових операцій.

Таблиця 2.4

Основні законодавчі акти, що регулюють міжнародний та внутрішній аутсорсинг в Україні

Нормативний акт	Що регулює у сфері аутсорсингу
Закон України «Про захист персональних даних» (2010)	Визначає правила збору, обробки та передачі персональних даних (включаючи трансграничні передачі). Критично для аутсорсингу, де обробка персональних даних клієнтів/користувачів може здійснюватися постачальником за кордоном або на підставі договору. Регламентує обов'язки розпорядника/оператора, вимоги до згоди, заходи захисту.
Податковий кодекс України (2010; ред.)	Регулює оподаткування доходів від надання послуг (в т.ч. експорт ІТ-послуг), порядок визначення місця постачання послуг, ПДВ/податок на доходи нерезидентів, трансфертне ціноутворення - важливо для структурування міжнародних контрактів аутсорсингу й оптимізації податкових зобов'язань.
Кодекс законів про працю України (КЗпП)	Регулює трудові відносини: питання працевлаштування, режим роботи, соціальні гарантії. У контексті аутсорсингу важливо розрізняти договірні моделі (трудові відносини vs. цивільно-правові договори, віддалена робота, релокація працівників) та дотримуватися вимог трудового законодавства.
Цивільний кодекс України (ЦКУ)	Закладає загальні правила договірного права (укладення, виконання, відповідальність, примусове виконання) — основа для договорів аутсорсингу (договір підряду, надання послуг, NDA, SLA тощо). Регулює питання прав інтелектуальної власності, передачі результатів робіт.
Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» (2017)	Регулює правовий статус електронних довірчих послуг (електронні підписи, електронні печатки, послуги часових міток) - забезпечує юридичну силу електронних контрактів/документів у трансграничних угодах аутсорсингу. Важливий для дистанційного підписання договорів з іноземними партнерами.
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (1991)	Визначає правові засади зовнішньоекономічних відносин, порядок укладання та виконання зовнішньоекономічних договорів, митно-правові/регуляторні аспекти - застосовується до міжнародних контрактів аутсорсингу, експорту послуг, взаємодії з іноземними контрагентами.
Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» (2003; ред.)	Встановлює правила обігу електронних документів та їх юридичної сили, вимоги до систем електронного документообігу - забезпечує правову основу для ведення договорної документації, звітності та комунікації в електронному вигляді між замовником і постачальником.
Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» (1994; ред.)	Регулює заходи захисту інформації в ІКТ-системах, відповідальність за порушення, технічні й організаційні вимоги - має ключове значення для безпеки даних у контексті аутсорсингу, особливо при передачі даних третім сторонам і використанні хмарних рішень.

*Джерело: складено автором на основі [75-82]

Аутсорсинг є новим і достатню потужним інструментом управління підприємством, проте без належної підтримки він може негативно впливати на діяльність підприємства. Тому для забезпечення ефективності його застосування необхідно провести глибоку аналітичну і організаційну роботу, об'єктивно оцінити не тільки очікувані поточні результати, але й довгострокові наслідки передавання виконання окремих функцій стороннім спеціалізованим виконавцям.

Для формування більш цілісного уявлення про практичне застосування аутсорсингу доцільно звернутися до досвіду зарубіжних країн, зокрема Філіппін, Великої Британії та Португалії, де правове регулювання цієї сфери є більш структурованим і усталеним.

У Філіппінах нормативна база, що регулює аутсорсингові відносини, тісно пов'язана з положеннями трудового законодавства. Основні вимоги до організації аутсорсингової діяльності визначаються спеціальними актами Міністерства праці. Згідно з ними, договір аутсорсингу вважається чинним лише за умови дотримання низки критеріїв, що стосуються правового статусу та спроможності підрядника. Серед ключових умов [84]:

- підрядник повинен бути офіційно зареєстрований відповідно до встановленого порядку;
- виконавець має здійснювати діяльність самостійно, застосовуючи власні методи та не перебуваючи під оперативним контролем замовника, окрім контролю за кінцевим результатом;
- підрядник повинен володіти достатнім капіталом для забезпечення виконання взятих на себе зобов'язань;
- виконання робіт повинно відповідати вимогам трудового законодавства щодо використання праці, залученої через посередника.

Нині правове регулювання аутсорсингу у Філіппінах здійснюється відповідно до Наказу Міністерства праці №183, який, зокрема, містить норму про заборону укладення аутсорсингового договору у випадку, якщо виконавець

не може гарантувати наявність необхідного капіталу, матеріальних ресурсів та технічних засобів для виконання переданих функцій.

Окрім загальних положень, законодавство Філіппін містить низку типових істотних вимог до підрядників, які беруть участь в аутсорсингових відносинах. До таких вимог належать: офіційна реєстрація компанії у встановленому порядку; забезпечення безперервності та ефективності обслуговування; наявність відповідних ліцензій для тих видів діяльності, що підлягають ліцензуванню; достатній рівень капіталу для виконання договірних зобов'язань; створення належних умов праці для співробітників, що перебувають у штаті підрядника.

Щодо врегулювання відповідальності сторін, філіппінське законодавство залишає сторонам значну свободу у визначенні умов відповідальності, за умови, що вони не суперечать правовим нормам, принципам ділової етики та суспільної моралі. Зокрема, сторони можуть самостійно визначати підстави й обсяг відповідальності. Водночас стаття 1191 Цивільного кодексу Філіппін надає потерпілій стороні право обирати між вимогою виконання зобов'язання або його розірванням, у кожному випадку – з компенсацією завданих збитків.

Правове регулювання договорів аутсорсингу в Португалії загалом подібне до української практики, оскільки національне законодавство не містить визначення аутсорсингу як окремої юридичної конструкції. Відсутність спеціального нормативного регулювання означає, що відносини між сторонами будуються на загальних положеннях договірного права. У зв'язку з цим компанії на практиці укладають письмові договори, у яких самостійно визначають умови щодо припинення співпраці, відповідальності, строку дії договору, порядку надання послуг, взаємних прав та обов'язків [85].

Особливості укладення договору залежать від статусу підрядника. Якщо виконавець є приватною компанією, замовник готує опис своїх потреб, формує перелік потенційних підрядників та проводить переговори щодо умов співпраці. У випадку, коли підрядником виступає державна установа, укладення договору відбувається відповідно до законодавства про публічні

закупівлі, що передбачає виконання додаткових процедурних вимог. Строк дії договору не регламентується законом і встановлюється на розсуд сторін.

Зміст договору аутсорсингу формується залежно від виду діяльності та передбачає визначення предмета робіт чи послуг, строків виконання, порядку розрахунків. У Португалії найпоширенішими є три моделі оплати: фіксована винагорода за певний обсяг робіт; модель «time and material», де вартість залежить від часу виконання та витрачених матеріалів; модель «cost plus», за якої ціна формується з витрат підрядника та погодженої прибуткової маржі.

Законодавство Великої Британії більш деталізовано регламентує укладення та виконання аутсорсингових договорів. Процедура формування угоди багато в чому нагадує португальську практику та включає підготовку замовником технічної специфікації, формування переліку потенційних підрядників, надсилання запиту на інформацію (RFI) або запрошення до участі в тендері (ITT). На підставі отриманих пропозицій формується короткий список кандидатів для проведення поглиблених переговорів [84].

Юридична практика Великої Британії підкреслює комерційний характер договорів аутсорсингу. Це означає, що сторони повинні узгодити всі ключові умови співпраці: предмет договору, вартість, порядок та строки оплати, механізми індексації, термін дії договору та можливість його автоматичного продовження. Такий підхід сприяє формуванню прозорих, юридично стійких та економічно обґрунтованих відносин у сфері аутсорсингу.

Нормативно-правове забезпечення аутсорсингової діяльності в Україні ґрунтується на комплексі законодавчих актів, що регулюють зовнішньоекономічні операції, оподаткування, захист персональних даних, інтелектуальну власність, трудові відносини та організацію співпраці з нерезидентами. Хоча спеціального закону про аутсорсинг в Україні немає, чинна нормативна база забезпечує можливість легального та безпечного надання послуг іноземним замовникам. У сфері ІТ-аутсорсингу особливе значення мають положення Цивільного та Господарського кодексів, Закон України «Про захист персональних даних», Закон «Про авторське право і

суміжні права», режим Дія.City та правила укладання зовнішньоекономічних контрактів.

Зарубіжний досвід свідчить про існування різних моделей правового регулювання аутсорсингу. Наприклад, у Філіппінах аутсорсинг прямо інтегрований у систему трудового законодавства й додатково врегульовується наказами Міністерства праці, що встановлюють вимоги до підрядників, їх реєстрації, фінансової спроможності та відповідальності. У Великобританії та країнах ЄС аутсорсинг не має спеціалізованого закону, проте практикується на основі норм договірного права, регулювання інтелектуальної власності, захисту даних та стандартів інформаційної безпеки.

Порівняння національної та зарубіжної практики показує, що українська система регулювання є достатньо гнучкою та здатною адаптуватися до вимог глобального ринку. Разом із тим міжнародний досвід засвідчує важливість деталізації вимог до постачальників аутсорсингових послуг, особливо щодо трудового законодавства, прозорості діяльності та контролю якості. Поєднання українського нормативного підходу з кращими іноземними практиками створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності українських аутсорсингових компаній на світовому ринку.

Висновки до розділу 2

Отже, як висновок слід зазначити, що ринок аутсорсингових послуг в Україні демонструє динамічне зростання та структурне різноманіття: у 2024 році діяло понад 4000 компаній, з яких близько 281 тис. спеціалістів працюють у ІТ-сфері, аутсорсингові компанії залучають 123,9 тис. осіб, а аутстафінгові – 36,6 тис. Основні напрями включають ІТ (експорт \$6,4 млрд у 2024 р.), логістику, бухгалтерію (приблизно 30% малих та середніх компаній передають облік зовнішнім підрядникам), рекрутинг та маркетинг. Україна входить до топ-10 країн за чисельністю ІТ-фахівців і забезпечує 37% експорту ІТ-послуг у США, 9% – у Велику Британію та 8% – у Мальту.

Аутсорсинг виступає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на глобальному ринку. Він дозволяє компаніям оптимізувати витрати, прискорити вихід продуктів на ринок, залучати висококваліфіковані кадри та концентруватися на стратегічних напрямках розвитку. Україна формує унікальні переваги завдяки великому резерву ІТ-талантів, вигідному співвідношенню ціни та якості, географічній близькості до ЄС, стабільності ІТ-галузі навіть за умов війни, переходу до сервісів з високою доданою вартістю та підтримці технологічної екосистеми.

Цивільний кодекс України, Кодекс законів про працю України, Податковий кодекс України, Закон України «Про захист прав споживачів» створюють правову основу для легального та ефективного функціонування аутсорсингу в Україні. Порівняльний зарубіжний досвід, наприклад, у Філіппінах та Великобританії, свідчить про важливість чіткого правового регулювання, що включає вимоги до підрядників, захист інтелектуальної власності та трудові стандарти. Поєднання українського кадрового потенціалу, конкурентної вартості послуг та високих стандартів якості забезпечує стійку конкурентоспроможність українського аутсорсингу на світовому ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ

3.1. Світовий досвід розвитку аутсорсингу в системі міжнародних економічних відносин

У сучасних умовах глобалізації аутсорсинг став одним із ключових інструментів підвищення ефективності діяльності підприємств та оптимізації міжнародних бізнес-процесів. Розвинуті країни світу вже тривалий час застосовують аутсорсингові моделі як стратегічний механізм перерозподілу ресурсів, скорочення витрат, прискорення інновацій та забезпечення конкурентних переваг на глобальному ринку. У світовій практиці сформувалися різні підходи до організації аутсорсингу: від передання допоміжних операцій до повної інтеграції зовнішніх постачальників у виробничі та управлінські процеси підприємств.

Вивчення міжнародного досвіду дозволяє оцінити можливості та обмеження використання аутсорсингу в різних секторах економіки, визначити ефективні моделі взаємодії компаній із зовнішніми провайдерами та простежити еволюцію інституційних, технологічних і нормативних передумов його розвитку. Аналіз практик провідних країн – таких як США, Індія, Китай, Польща, Філіппіни та інші – демонструє, що аутсорсинг став невід’ємною частиною глобального ринку послуг і водночас важливим чинником формування міжнародної спеціалізації та перерозподілу трудових ресурсів [46].

Ознайомлення зі світовими тенденціями є необхідною умовою для визначення перспектив застосування аутсорсингу в Україні. Досвід іноземних держав дає можливість адаптувати успішні моделі управління, використовувати перевірені інструменти підвищення якості послуг та формувати конкурентоспроможну національну систему аутсорсингу. Саме тому аналіз

світового досвіду розвитку аутсорсингу є важливою складовою дослідження міжнародних

Порівняльний аналіз використання практики аутсорсингу в різних країнах світу, представлений у таблиці 3.1, дає змогу систематизувати низку характерних рис цієї стратегії [46].

Таблиця 3.1

Практики аутсорсингу в різних країнах світу

Характеристика	США	Японія	Європа	Україна
Рушійні сили	Зростаюча конкуренція на глобальному ринку			
Причини переходу на аутсорсинг	Зниження витрат	Підвищення ефективності роботи компанії, концентрація на певному бізнесі		Зниження витрат
Глибина запровадження аутсорсингу	Передача на аутсорсинг головних та другорядних функцій, включаючи виробництво та наукові розробки		Передача певних функцій під час розроблення нових бізнес-проектів; передача окремих операцій, пов'язаних зі зберіганням та транспортуванням товарів; оренда тимчасово вільних площ та споруд	
Схема роботи з провайдерами аутсорсингу	Горизонтальна	Пірамідальна	Змішана	Змішана
Форми аутсорсингу	Офшорний (зменшення частки), зовнішні підрядники	Всередині країни, дочірні підприємства за кордоном	—	Офшорний аутсорсинг та аутсорсинг усередині країни
Країни – виконавці аутсорсингу	Індія, Китай (частка зменшується)	Китай (частка зростає), аутсорсинг усередині країни	Китай, країни Східної та Центральної Європи	Найбільше українські аутсорсери працюють зі США. За ними йдуть країни Євросоюзу та Ізраїль
Динаміка ринку	Спад, зменшення кількості та розміру угод	Стабільне зростання ринку		
Тенденції ринку	Переорієнтація на аутсорсинг усередині країни	Стабільно мала частка офшорного аутсорсингу, орієнтація на країни Азійського регіону	Порівняно висока динаміка ринку за рахунок розвитку офшорного аутсорсингу у країнах-сусідах	Більшість вітчизняних компаній орієнтовані на закордонні ринки: 55–60% нашого аутсорсингу – це продукція на експорт

Отже, аутсорсинг є дієвим інструментом поширення інновацій, зростання інноваційної активності та важливим елементом інтеграційних процесів. Як приклад високого рівня впровадження, близько 85% компаній США передавали на аутсорсинг виробничі або сервісні операції [57]. У світовій практиці поширені різні види аутсорсингу: виробничий, аутсорсинг бізнес-процесів (BPO) та географічний.

Оскільки аутсорсинг зародився у США, дослідження міжнародної практики його запровадження доцільно почати із цієї країни – країни з найефективнішою системою підприємництва, де принципи делегування і раціоналізації відточені до досконалості [53].

США є засновником сучасної моделі аутсорсингу і формують глобальні стандарти в цій сфері. Аутсорсинг активно почав розвиватися у 1970–1980-х роках, коли американські корпорації стикнулися з необхідністю оптимізації витрат і зростання продуктивності. Першими масштабними проєктами стала передача допоміжних операцій у компаніях American Airlines, Kodak, General Motors. Сьогодні частка США у світовому ринку IT-аутсорсингу становить близько 17–20%. У США діє найбільша кількість провайдерів аутсорсингових послуг у галузях: IT-аутсорсинг, фінансовий аутсорсинг, логістичний аутсорсинг, маркетинговий аутсорсинг. Компанії Dell, Ford, HP, IBM, Microsoft застосовують глобальні аутсорсингові мережі й активно залучають іноземних підрядників з Азії та Східної Європи. США є лідером у розвитку офшорного програмування, передаючи значні обсяги робіт до Індії, Китаю, України та Філіппін.

Індія – безумовний світовий лідер у сфері аутсорсингу, насамперед IT. Фактори успіху: державна підтримка IT-індустрії з 1970-х років, створення технопарків Software Technology Parks of India (STPI); англійська мова як офіційна; найбільший у світі ринок кваліфікованих IT-фахівців. Індія контролює 42–45% світового ринку IT-аутсорсингу. Доходи сектору перевищують 200 млрд дол. США (разом з BPO та ITES). До 80% офшорних проєктів зі США спрямовуються саме в Індію. Провідні компанії: TCS, Infosys,

Wipro, Tech Mahindra, HCL Technologies. Спеціалізація: програмування; обробка даних; фінансовий аутсорсинг; аутсорсинг для медичних установ; call-центри.

Китай розвиває універсальну модель аутсорсингу з акцентом на виробничі процеси. Характеристика: один із найбільших центрів виробничого аутсорсингу, на який припадає понад 30% світового контрактного виробництва; держава створила спеціальні економічні зони, де розміщені фабрики світових брендів. Головні напрями: контрактне виробництво електроніки (Apple, Lenovo, Huawei); машинобудівний аутсорсинг; IT-аутсорсинг (поступається Індії, але швидко зростає). Міста-центри: Шеньчжень, Шанхай, Ченду, Чжухай.

Японія активно використовує аутсорсинг для зниження витрат виробництва та концентрації на інноваціях. Особливості: передача виробничих процесів у Південну Корею, Китай, Малайзію та Індонезію. Автогіганти Toyota, Nissan, Mitsubishi застосовують системи субпідряду (кейрецу), де до 70% деталей для автомобілів виробляють партнерські компанії. Японія також передає частину IT-процесів до філіппінських та китайських компаній. Причини зростання аутсорсингу: дефіцит робочої сили, висока вартість виробництва, висока технологічність продукції.

Південна Корея – орієнтація на технологічний аутсорсинг, цифрові послуги, хмарні системи. Компанії Samsung, LG, Hyundai активно передають частину виробництва та IT-розробок стороннім фірмам. Південна Корея інвестує у STEM-освіту, що сприяє розвитку високотехнологічного аутсорсингу.

Сінгапур – один з найпрогресивніших центрів бізнес-процесного аутсорсингу (BPO) у світі. Переваги: відсутність корупції, висококваліфіковані кадри, вигідне податкове середовище. Сінгапур є місцем розміщення регіональних штаб-квартир Google, Amazon, Microsoft.

Філіппіни – світовий лідер у сфері call-центрів та клієнтської підтримки (BPO). Частка у глобальному ринку голосових послуг – понад 18%. Основні ринки – США, Канада, Австралія.

Велика Британія – один із ключових європейських центрів аутсорсингу. Особливості: високий рівень аутсорсингу в державному секторі (охорона здоров'я, податкова система, соціальні служби); популяризація HR-аутсорсингу, фінансових і юридичних послуг; активне використання офшорного IT-аутсорсингу (Україна, Індія, Польща). Приклад: Державна податкова служба передала IT-інфраструктуру приватним компаніям ще у 1990-х роках.

Німеччина застосовує аутсорсинг більш обережно, ніж США чи Британія, але масштаби стабільно зростають. Переваги німецької моделі: упор на якість, а не на здешевлення; інтеграція аутсорсингу у проєкти Industrie 4.0; активний розвиток науково-технічних кластерів. Статистика: 80% великих корпорацій використовують аутсорсинг у виробництві чи IT. Основна спеціалізація – машинобудування, автомобілебудування, автоматизація.

Франція та франкомовні країни активно співпрацюють з країнами Північної Африки (Марокко, Туніс). Основні послуги: call-центри, бухгалтерський супровід, IT-аутсорсинг. Особливість: сильний акцент на культурній та мовній сумісності.

Скандинавські країни – Швеція, Данія, Фінляндія. Ці країни зосереджені на високотехнологічному та інноваційному аутсорсингу. Швеція: Volvo реформувала виробництво: зменшила кількість постачальників, передала значну частину технічних операцій зовнішнім компаніям. Скандинавські країни є лідерами у зеленому аутсорсингу: екологічні стандарти, енергоефективність.

Google – цей гігант аутсорсить частину своєї IT-інфраструктури до компаній на кшталт Accenture, дозволяючи фокусуватися на пошукових алгоритмах. У 2025 році, за даними з Business Yield, подібні стратегії допомагають зекономити мільярди, інтегруючи AI для автоматизації. Або український приклад: фірми на кшталт SoftServe передають розробку програмного забезпечення клієнтам з США, поєднуючи локальний талант з глобальними потребами.

У роздрібній торгівлі Nike аутсорсить виробництво до Азії, оптимізуючи ланцюги постачань. Це не тільки економить, але й прискорює інновації в дизайні. Для стартапів аутсорсинг – рятівний круг: молода компанія в Києві делегує маркетинг фрілансерам з Upwork, запускаючи кампанію за тиждень замість місяців. Ці кейси показують, як аутсорсинг перетворює виклики на перемоги, ніби алхімік, що робить золото з металу.

Ще один аспект – аутсорсинг у креативних галузях. Фільмова студія може передати анімацію команді в Індії, отримуючи високоякісний продукт за менші гроші. У 2025 році, з поширенням VR, такі приклади множаться, роблячи індустрію динамічнішою [86].

Отже, світовий досвід розвитку аутсорсингу в міжнародних економічних відносинах свідчить про його стратегічну роль у сфері ІТ. Найбільшим споживачем є США, які активно користуються послугами з розробки програмного забезпечення, технічної підтримки та бізнес-процесів. Це формує глобальний ринок, де країни-замовники отримують інновації та ефективність, а країни-постачальники — нові можливості для економічного розвитку. Крім США, значними користувачами є країни Західної Європи (Велика Британія, Німеччина, Франція), які замовляють послуги у країнах Східної Європи та Азії.

На нашу думку, одним із наступних стратегічних напрямків розвитку аутсорсингових послуг доцільно розглянути бухгалтерський аутсорсинг. Це відносно недооцінений сегмент, який має значний потенціал

Ведення підприємницької діяльності за кордоном вимагає не лише знання локального законодавства, а й посиленого контролю за всіма фінансовими операціями, адже найменша помилка у звітності чи веденні бухгалтерії може обернутися штрафом. Один з найнадійніших способів уникнути цього – звернутися за допомогою до досвідчених спеціалістів, які надають бухгалтерські послуги для іноземних компаній та добре знаються на особливостях локального законодавства.

Залежно від того, в якій країні здійснюється підприємницька діяльність, вимоги до ведення бухгалтерії можуть суттєво відрізнятися. Зокрема, власники

іноземних бізнесів, які планують працювати за кордоном, мають звернути особливу увагу на такі фактори: реєстрація в податкових органах, дотримання стандартів обліку, організація документообігу, подання податкової звітності, ведення фінансової звітності та аудит [69].

Досвід використання бухгалтерських аутсорсингових послуг аграрними підприємствами дозволяє оцінити їхню економічну ефективність. Згідно з інформацією ТОВ «БДО», яке надає широкий спектр послуг, у тому числі для аграрного сектору України, клієнтами компанії у сфері бухгалтерського аутсорсингу є, зокрема, Farm «Organic Systems», ПАЕ «АФ «Rodnichok» та АЛЛК «АФ «Korsun» [88]. На основі даних цих підприємств можна здійснити порівняння річних витрат на виконання бухгалтерських функцій власними штатними працівниками та витрат на залучення бухгалтерського аутсорсингу (див. таблицю 3.2).

Таблиця 3.2

Співставлення річного обсягу витрат підприємства на утримання бухгалтерської служби та оплати послуг аутсорсингу

Найменування підприємства	Витрати на бухгалтерську службу, тис. грн.	Витрати на аутсорсинг, тис. грн	Економія від застосування аутсорсингу
Farm «Organic Systems»	1600,5	240,3	1360,2
ПАЕ «АФ «Rodnichok»»	1350,8	215,3	1135,5
ALLC «АФ «Korsun»	1760,4	265,1	1495,3

У таблиці 3.2 економічний ефект від використання бухгалтерського аутсорсингу визначено як різницю між витратами на утримання власної бухгалтерської служби та витратами на ведення обліку зовнішньою компанією. З наведених даних видно, що перехід від штатної бухгалтерії до аутсорсингових послуг забезпечує підприємству суттєву економію коштів.

Для більш глибокого розуміння світового досвіду розвитку аутсорсингу доцільно проаналізувати перелік послуг та їхню вартість у різних країнах (таблиця 3.3). Представлені дані дозволяють порівняти структуру та рівень цін на аутсорсингові послуги в компаніях США, Польщі, Великобританії, Німеччини та України. Такий аналіз дає змогу виявити спільні тенденції та

відмінності у підходах до використання аутсорсингу, визначити конкурентні переваги кожної країни та окреслити перспективні напрями розвитку даного ринку.

Таблиця 3.3

Переліку аутсорсингових послуг та їх вартості в компаніях США, Польщі, Великобританії, Німеччини та України [87]

Показник	The Accountpreneur LLC	Process Innovation	Salient Accounting & Finance	Invensis Inc	Solvency	Ante Consulting Group	Finevolution
Місто, країна	Чикаго, США	Варшава, Польща	Басілдон, Великобританія	Вілмінгтон, Німеччина	Київ, Україна	Київ, Україна	Київ, Україна
Вартість послуг, за годину, \$ США	100-149	50-99	50-99	від 25	від 25	25-49	50-99
Перелік послуг							
Бухгалтерський облік операцій (зокрема, нарахування та виплата заробітної плати, відпускних, лікарняних)	+	+	+	+	+	+	+
Формування фінансової звітності	+	+	+	+	+	+	+
Управління кредиторською та дебіторською заборгованістю	+		+	+			
Звірки балансу	+				+	+	
Аудиторська підтримка	+	+					
Управління замовленнями та договорами		+				+	+
Ведення рахунків і управління готівкою		+		+	+	+	
Послуги фінансового контролінгу та тимчасового фінансового директора		+	+	+	+	+	
Контроль за сплатою податків		+	+	+	+	+	+
Супровід добровільного розпуску та ліквідації		+					+

Дослідження показало, що в Україні рівень використання бухгалтерських аутсорсингових послуг є приблизно на третину нижчим порівняно з країнами Європи (86%) та США (92%). Вивчено практику передачі бухгалтерських функцій на аутсорсинг у США, Німеччині та Польщі й запропоновано низку підходів, які можуть бути адаптовані в Україні. Серед них – закріплення порядку застосування аутсорсингу в національному законодавстві та підвищення прозорості діяльності аутсорсингових компаній шляхом оприлюднення інформації про клієнтів.

Порівняльний аналіз виконання бухгалтерських функцій штатними, позаштатними працівниками та зовнішніми компаніями засвідчив, що аутсорсинг має найбільші переваги: нижчі витрати на організацію робочих місць, вищий рівень відповідальності та більш ефективне вирішення поточних завдань.

Узагальнено, що компанії України, США, Польщі, Великобританії та Німеччини пропонують різні цінові діапазони на бухгалтерські послуги, проте їхній асортимент здебільшого подібний і охоплює основні функції обліку та звітності. Особливо підкреслено доцільність застосування бухгалтерського аутсорсингу в аграрному секторі, враховуючи сезонність діяльності підприємств та поширеність холдингових структур.

Світовий досвід розвитку аутсорсингу в системі міжнародних економічних відносин свідчить про його стратегічну роль у глобальній економіці. Найбільш активно аутсорсинг застосовується у сфері ІТ, де він забезпечує оптимізацію витрат, доступ до висококваліфікованих кадрів та прискорення інновацій. Лідером за обсягами використання аутсорсингових послуг є США, а також країни Західної Європи, які передають значну частину бізнес-процесів зовнішнім компаніям. Така практика формує конкурентні переваги, сприяє міжнародній кооперації та створює нові можливості для економічного розвитку як країн-замовників, так і країн-постачальників послуг.

3.2. Проблеми та ризики міжнародного аутсорсингу у глобальному бізнес-середовищі

Проблеми та ризики міжнародного аутсорсингу включають втрату контролю над бізнес-процесами, ризик витоку конфіденційної інформації, шахрайство, тривалий час на узгодження договорів та складнощі із залученням до матеріальної відповідальності зовнішніх виконавців. Також існують потенційні проблеми, пов'язані з мовною та культурною різницею, а також віддаленістю та логістикою.

Якби не було повномасштабного вторгнення, компанії оцінювали б аутсорсингові послуги в Україні так само, як і в будь-якій іншій країні. З моменту вторгнення аутсорсингові постачальники з України докладають багато зусиль, щоб переконатися, що проекти їхніх клієнтів не постраждали від війни, і роблять це вже майже три роки. Вони готові до всього: військового призову, бомбардувань, перебоїв з електроенергією тощо, і вони знають, як керувати цими ризиками, щоб це не вплинуло на їхню роботу [89].

Безпека даних. Кібербезпека є однією з ключових компетенцій українських компаній, що надають послуги та продукти в ІТ. Тож, природно, вони знають, як захистити дані своїх клієнтів у проектах. Не кажучи вже про те, що війна з Росією триває вже багато років, і поки що невідомо про жодні гучні випадки несанкціонованого доступу до даних клієнтів, крадіжки чи витоку інформації, пов'язаних з цим.

Незалежно від політичної ситуації, українські постачальники програмного забезпечення мають надійні заходи безпеки, такі як розширене шифрування, обмежений контроль доступу та дотримання міжнародних стандартів захисту даних. Більше того, хмарне зберігання даних стало стандартом у багатьох аутсорсингових проектах, тому дані клієнтів зазвичай зберігаються на захищених серверах за межами країни.

Ризики інфраструктури. Війна фактично завдала шкоди інфраструктурі України, а напади на електростанції спричинили відключення електроенергії та

порушення інтернет-з'єднання. Але хоча на початку вона могла бути руйнівною, у 2024 році кожна компанія-розробник програмного забезпечення (або навіть кав'ярня на сусідній вулиці) знає, що робити у разі відключення електроенергії, і має засоби для підтримки електропостачання та безперебійного доступу до інтернету.

Військовий призов. Ніхто не може гарантувати, що розробника раптово не призвуть на службу до армії. Однак досвід показує, що такий сценарій цілком керований. По-перше, лише близько 2% українських розробників були призвані на службу протягом останніх трьох років. По-друге, компанії-розробники програмного забезпечення постійно ведуть переговори з українським урядом щодо звільнення ключових членів команди від служби в армії. По-третє, якщо члена команди призвуть на службу, процес заміни займає лише кілька днів, якщо постачальник призначає когось, хто вже працює в компанії, або до місяця, якщо йому потрібно найняти когось ззовні компанії.

Наприклад у компанії Reenbit є надійний запасний план на випадок, якщо працівника призвуть на службу. Це включає перебування деяких членів команди в режимі очікування, забезпечення ретельного документування деталей проекту та найм деяких наших спеціалістів з-за кордону (у нас є офіс у Польщі). Компанія використовує прозорі урядові критерії резервування для резервування критично важливих співробітників.

Безпека працівників. Люди в Україні навчилися жити, працювати і навіть відпочивати, незважаючи на постійну загрозу небезпеки. Вони навчилися оцінювати ризики та вживати відповідних заходів. Крім того, багато українських ІТ-компаній зі східної України переїхали на захід, до безпечніших місць, таких як Львів.

У 2022–2024 роках світова економіка зіткнулася з серйозними викликами: падіння фондових ринків технологічних компаній та скорочення венчурного фінансування призвели до зменшення інвестиційних потоків у український ІТ-сектор, особливо у сфері стартапів. Це обмежило можливості запуску нових

продуктів та масштабування бізнесу, змушуючи компанії залишатися в межах аутсорсингової моделі замість переходу до власних рішень.

Такі умови стримують інноваційний розвиток та знижують динаміку появи нових продуктів. Паралельно іноземні замовники переглядали бюджети й відкладали другорядні проєкти, що спричинило уповільнення темпів зростання експорту ІТ-послуг після активного підйому у 2019–2021 роках.

Основні зовнішні фактори та їхні наслідки для українського аутсорсингу узагальнено в таблиці 3.4 [53].

Таблиця 3.4

Основні зовнішні виклики для українського ІТ-аутсорсингу

Виклики	Основні фактори	Наслідки для українських ІТ-компаній
Воєнні ризики	– повномасштабне вторгнення росії у 2022 р.; – мобілізація частини кадрів (>60 %); – тимчасова робота за кордоном (близько 20 %); – віялові відключення електроенергії	– тимчасове зниження продуктивності; – зростання витрат на резервне живлення та зв'язок; – ускладнене довгострокове планування розвитку бізнесу; – відкладання укладення нових контрактів
Глобальна економічна ситуація	– падіння фондових ринків технологій; – зниження венчурного фінансування; – уповільнення економічного зростання	– обмеження інвестицій у стартапи; – затримка запуску нових продуктів; – уповільнення темпів зростання експорту ІТ-послуг
Міжнародна конкуренція	– зміцнення позицій Польщі, Румунії, Чехії, а також нових гравців з Балкан, Кавказу, Латинської Америки; – reshoring бізнес-процесів у Європу	– підвищення конкуренції за аутсорсингові контракти; – необхідність розширення географії збуту; – потреба адаптації до нових ринків
Регуляторні та репутаційні вимоги	– стандарти кібербезпеки (ISO 27001, GDPR, HIPAA); – покращення індексів Doing Business і Transparency International	– підвищення вимог до якості сервісу; – зростання привабливості для міжнародних клієнтів; – зменшення репутаційних ризиків

В Україні аутсорсинг розцвів як галузь, особливо в ІТ, де країна посідає топ-позиції глобально. За даними з Jobitt, у 2025 році понад 200 тисяч спеціалістів працюють на аутсорс, експортуючи послуги на 8 мільярдів доларів. Це не просто цифри: це історії програмістів з Харкова, які кодять для Silicon Valley, поєднуючи українську винахідливість з західними бюджетами [55].

Для комплексного розуміння специфіки міжнародного аутсорсингу було здійснено порівняльний аналіз різних регіонів. У межах цього дослідження розглянуто ключові переваги та недоліки кожного регіону, що дозволяє оцінити їхню конкурентоспроможність та потенційні ризики для бізнесу. Узагальнені результати наведено у таблиці 3.5.[71].

Таблиця 3.5

Оцінка переваг і недоліків різних регіонів аутсорсингу

Регіон	Переваги	Недоліки
Східна Європа	– високий рівень технічної експертизи; – значний кадровий потенціал; – полегшені процеси комунікації та високий рівень знань англійської мови; – зручна локація та схожа культура; – гнучкий підхід до організації роботи; – сприятливе законодавче середовище; – низькі витрати на інтернет; – зручний часовий пояс.	– військові ризики та політична нестабільність у деяких країнах; – необхідність закладення в бюджет вищих заробітних плат зарплати у порівнянні з Азією.
Азія	– низька вартість праці; – великий кадровий потенціал, особливо в ІТ та технічних сферах; – широка пропозиція послуг у різних секторах (виробництво, ІТ, сервіс); – наявність потужних технологічних хабів у країнах Азії (Індія, Китай).	– відмінності в культурі та підходах до роботи, що може ускладнити комунікацію; – проблеми з якістю роботи; – відсутність законів про конфіденційність і безпеку; – наявність мовних бар'єрів; – часова різниця, що може бути суттєвою перешкодою для компаній з Європи та Америки.
Латинська Америка	– близькість до США, подібність у культурі; – високий рівень англійської мови; – швидко зростаючий сектор ІТ; – подібні часові пояси з США.	– підвищені зарплатні очікування; – наявність потенційних непередбачуваних витрат; – ризики пов'язані з безпекою та витоком інформації.
Африка	– низькі витрати на оплату праці; – швидко зростаюча ІТ-сфера.	– обмежений кадровий потенціал та технічна експертиза у складних галузях; – відсутність законів про конфіденційність і безпеку; – наявність мовного бар'єра; – політична нестабільність, ризики щодо інтернету та енергопостачання.

Виходячи із сукупності вищерозглянутих факторів, кожен регіон має свої переваги та недоліки, що впливають на рішення бізнесу щодо аутсорсингу.

Компанії з економічно розвинених країн часто розглядають можливість аутсорсингу в ці регіони, оскільки вони можуть запропонувати конкурентоспроможні ціни, доступ до висококваліфікованих кадрів та специфічні експертизи.

Водночас, попри збереження привабливості України як напрямку для аутсорсингу, існує низка чинників, що формують суттєві ризики для потенційних іноземних клієнтів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Оцінка ризиків українських компаній як потенційних вендорів

Фактор	Характеристика
Війна	Воєнні дії на території України викликають невизначеність для бізнесу.
Мобілізація чоловічого населення	Ризики втрати ключових спеціалістів через мобілізацію можуть призвести до затримок у реалізації проєктів.
Відсутність стабільного законодавчого середовища	Невизначеність щодо правових умов для бізнесу.
Блекаути	Відключення електроенергії та проблеми з інтернетом негативно впливають на роботу.
Міграція населення	Втрата досвідчених фахівців через міграцію погіршує ситуацію в ІТ ринку й економіці України загалом.

В умовах повномасштабної війни західні інвестори бояться інвестувати значні кошти в Україну, вважаючи такі інвестиції ризиковими. Також перестороги є навіть щодо замовлень послуг від українських спеціалістів і компаній через ризики. Скорочення інвестицій та загалом притоку грошей, разом зі зниженням місцевої купівельної спроможності, впливає на уповільнення розвитку ІТ-сфери, що призводить до відтоку як молодих, так і досвідчених спеціалістів, науковців і підприємців.

Водночас необхідно впроваджувати зміни, які хоча б певним чином допоможуть сектору під час війни й значно посилять його в мирних умовах. Це, зокрема, спрощення регуляторних бар'єрів, усунення прогалин у правовому захисті інвесторів і прав інтелектуальної власності, полегшення вільного руху капіталу між ключовими технохабами та збільшення фінансування стартап-екосистеми у вигляді ідеатонів, хакатонів, інкубаційних програм й акселераційної підтримки та інвестицій у дослідження й розробки (R&D).

3.3. Шляхи підвищення ефективності та розширення ролі аутсорсингу України у міжнародному бізнесі

У сучасних умовах глобальної конкуренції аутсорсинг виступає одним із ключових інструментів інтеграції національних економік у світове бізнес-середовище. Для України, яка вже зарекомендувала себе як потужний центр ІТ-послуг, питання підвищення ефективності та розширення ролі аутсорсингу має стратегічне значення. Це пов'язано не лише з економічними вигодами, а й із формуванням позитивного іміджу країни на міжнародній арені.

Подальший розвиток українського аутсорсингу потребує комплексного підходу, що включає вдосконалення інфраструктури, підвищення кваліфікації кадрів, забезпечення стабільності бізнес-клімату та активне просування на зовнішніх ринках. Водночас важливим завданням є мінімізація ризиків, пов'язаних із політичними та економічними викликами, а також створення умов для переходу від моделі «аутсорсинг як сервіс» до моделі «аутсорсинг як драйвер інновацій».

Процес аутсорсингу починається з аналізу внутрішніх потреб, ніби хірург оглядає пацієнта перед операцією. Компанія визначає, які функції не є ключовими – скажімо, HR-адміністрування чи програмування – і шукає партнера через платформи на кшталт Upwork чи спеціалізовані агенції. У 2025 році AI-алгоритми часто допомагають у підборі, аналізуючи тисячі профілів за секунди, роблячи вибір точнішим, ніж ручний пошук.

Далі йде укладання контракту, де детально прописуються KPI, терміни та конфіденційність – це фундамент, на якому тримається вся співпраця. Працює це через комбінацію інструментів: відеоконференції в Zoom, спільні дошки в Trello та автоматизовані звіти в Google Workspace. Наприклад, українська ІТ-компанія може аутсорсити розробку мобільного додатка до команди в Польщі, обмінюючись кодом у реальному часі через GitHub, і все це під контролем смарт-контрактів на блокчейні для прозорості.

Успіх залежить від комунікації: регулярні зустрічі та зворотний зв'язок перетворюють потенційні проблеми на можливості. За статистикою з Kyivstar Business Hub, у 2025 році DDoS-атаки на аутсорсингові системи зросли на 25%, тож інтеграція кібербезпеки стає обов'язковою. Врешті, аутсорсинг – це як добре налаштований двигун: він прискорює бізнес, але потребує постійного догляду, щоб не заглохнути на півдорозі [89].

Майбутнє українського аутсорсингу у міжнародному бізнесі визначатиметься поєднанням зовнішніх факторів – політичної та економічної стабільності, рівня інвестицій, глобальних тенденцій у сфері технологій – та внутрішніх можливостей країни щодо розвитку інновацій, утримання талантів і підвищення конкурентоспроможності. У сучасних умовах неможливо окреслити єдиний прогноз, тому доцільно розглядати кілька можливих шляхів розвитку, які відображають різні траєкторії майбутнього.

Сценарій А – «Зростання та преміумізація». Якщо війна стабілізується, а інвестиції продовжаться, Україна може перейти від центру інженерії витрат до преміального центру інженерії/інновацій. Іноземні покупці дедалі більше вимагають експертизи в галузі продуктової інженерії, хмарних технологій, штучного інтелекту та безпеки. Тарифи зростатимуть, а скорочення маржі може змусити постачальників зосередитися на нішевих секторах (фінтех, кібербезпека, глибокі технології). Утримання талантів стає першочерговим.

Сценарій В – «Стабілізація з обережністю». У цьому середньому сценарії зростання буде помірним. Країна продовжує слугувати ближнім хабом, але інфляція заробітної плати, конкуренція талантів та ризик змушують деяких покупців диверсифікувати свою діяльність. Україна залишається життєздатною, але постачальники повинні диференціюватися за якістю, управлінням та цінністю, а не лише за вартістю.

Сценарій С – «Переміщення та консолідація». У найскладнішому сценарії, якщо війна посилиться або інфраструктура ще більше погіршиться, частина аутсорсингу може бути зміщена до кінця. Постачальники можуть консолідуватися, менші фірми можуть вийти з ринку, і виживуть лише провідні

гравці. Клієнти наполягатимуть на багаторегіональних моделях доставки, тоді як Україна залишиться складовою, але не єдиним місцем доставки.

Короткостроковий (1–2 роки) : Очікується збереження високого попиту на українських інженерів, помірне зростання заробітної плати, більш віддалені/гібридні моделі та подвійне розташування персоналу.

Середньостроковий (3–5 років) : Моделі контрактів, засновані на результатах, стають більш поширеними, дефіцит талантів може призвести до зростання ставок, а постачальники перетворюватимуться на постачальників платформ, що базуються на розробці продуктів/послугах.

Для покупців: підготуйтеся до вищих витрат, посилення конкуренції за таланти та потреби в сильнішому управлінні/забезпеченні безперервності. Для українських постачальників: підвищення кваліфікації, створення систем утримання персоналу, інвестування в послуги з вищою цінністю та розвиток глобального брендингу.

Запропоновані сценарії – від оптимістичного переходу до преміального центру інженерії та інновацій до більш обережної стабілізації чи навіть консолідації ринку у випадку поглиблення кризових явищ – дозволяють оцінити потенційні виклики та можливості для українських компаній. Вони окреслюють як короткострокові, так і середньострокові перспективи, а також формують орієнтири для клієнтів та постачальників щодо стратегій адаптації у глобальному бізнес-середовищі.

З огляду на складні умови функціонування українського ІТ-аутсорсингу та високий рівень міжнародної конкуренції, ефективна співпраця між іноземними замовниками та українськими постачальниками потребує чітких практичних орієнтирів. Контрольний список рекомендацій допомагає систематизувати ключові дії, спрямовані на зменшення ризиків, забезпечення безперервності бізнесу та підвищення цінності партнерства.

У ньому окреслено заходи для іноземних клієнтів, які планують або вже співпрацюють з Україною, а також для українських компаній, що надають послуги аутсорсингу чи аутстафінгу. Виконання цих рекомендацій дозволяє не

лише мінімізувати потенційні загрози, але й створити умови для сталого розвитку та розширення ролі України у глобальному бізнес-середовищі.

Практичні рекомендації для іноземних покупців, які співпрацюють з Україною:

- Проводити комплексну перевірку щодо забезпечення безперервності бізнесу постачальника та зменшення ризиків, пов'язаних з війною (наприклад, резервні місця розташування, віддалена інфраструктура).

- Уточніть модель: Ви використовуєте аутсорсингову команду чи повноцінного аутсорсингового постачальника? Забезпечте відповідність контракту (права інтелектуальної власності, ключові показники ефективності, стратегія виходу).

- Побудуйте надійне управління: інтегруйте українську команду у свій глобальний робочий процес, забезпечте узгодження часових поясів, щотижневу синхронізацію, культурну інтеграцію.

- Наполягайте на передачі знань та подвійному розміщенні персоналу (для зменшення ризику міграції/переміщення талантів).

- Передбачити бюджет з урахуванням інфляції ставок та стимулів для утримання; розглядати українські інженерні таланти як стратегічну перевагу.

- Диверсифікуйте постачання: розгляньте кілька українських міст або поєднайте Україну з іншими прибережними центрами для розподілу ризиків.

Для українських постачальників послуг/аутстафінгу:

- Вийти за рамки арбітражу витрат: диференціювати через інженерну досконалість, вертикалі предметних областей (штучний інтелект, фінтех, безпека), послуги, орієнтовані на результат.

- Інвестуйте в утримання талантів: навчання, гібридна/дистанційна гнучкість, підтримка переїзду, успішний кар'єрний ріст.

- Наявність чітких планів забезпечення безперервності бізнесу: резервні офіси, розподілені команди, задокументоване зниження ризиків.

- Структуруйте контракти так, щоб вони відображали цінність: цілеспрямовані команди, ціноутворення за результатами, довгострокові партнерські відносини, а не лише погодинна оплата.

- Розвиток глобальних брендкових сертифікатів та сертифікатів відповідності (ISO, сертифікати безпеки, готовність до GDPR).

- Моніторинг інфляції заробітної плати, підтримка маржі шляхом просування по ланцюжку створення вартості та передбачення змін у конкуренції серед талантів.

Провівши системний аналіз закордонного досвіду та вивчивши сучасну практику розвитку аутсорсингу в Україні, було визначено ключові чинники, що впливають на ефективність міжнародного аутсорсингу. На основі отриманих даних та враховуючи специфіку українського ринку, нами були розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності аутсорсингових послуг та розширення ролі України у глобальному бізнес-середовищі (рис. 3.1).

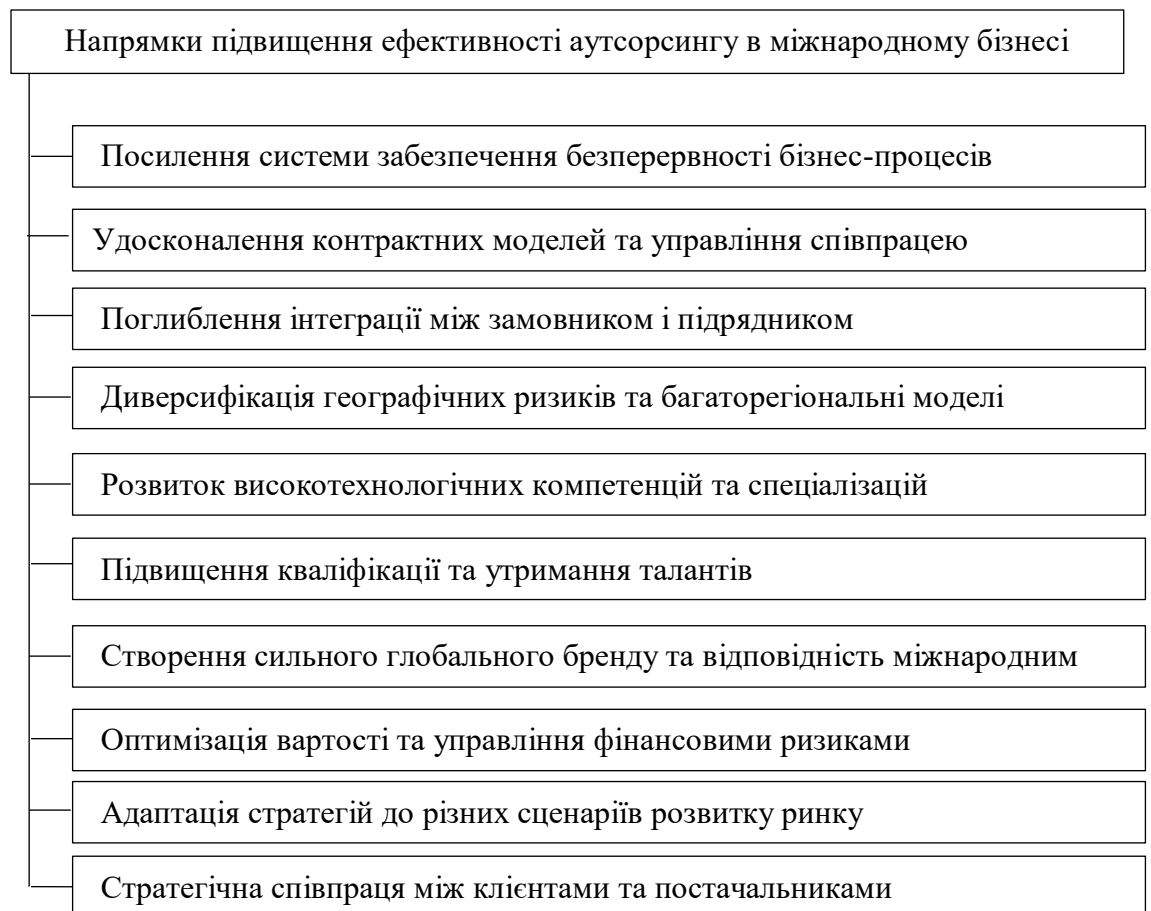


Рис. 3.1. Напрямки підвищення ефективності аутсорсингу в міжнародному бізнесі

Підвищення ефективності міжнародного аутсорсингу передбачає комплекс заходів, спрямованих як на замовників, так і на українських постачальників послуг. Одним із ключових напрямків є посилення системи забезпечення безперервності бізнес-процесів, що включає формування резервної інфраструктури, розподілених команд та альтернативних локацій, а також впровадження подвійного розміщення персоналу для зменшення ризиків мобільності та релокації.

Не менш важливим є удосконалення контрактних моделей та управління співпрацею, яке передбачає чітке визначення форми взаємодії (аутсорсинг, аутстафінг або змішана модель), закріплення у контрактах прав інтелектуальної власності, SLA, KPI та механізмів виходу, а також перехід до моделей, орієнтованих на результат, особливо у середньостроковій перспективі.

Для ефективної взаємодії необхідно поглиблення інтеграції між замовником і підрядником, що забезпечується узгодженням часових поясів, регулярною комунікацією, інтеграцією українських команд у глобальні процеси компаній-клієнтів та розвитком культурної сумісності і ефективних каналів взаємодії.

Диверсифікація географічних ризиків та багаторегіональні моделі доставки передбачає використання кількох українських міст, поєднання України з іншими nearshore та offshore центрами і формування стійких ланцюгів поставок IT-послуг у разі посилення кризових явищ.

Важливим є розвиток високотехнологічних компетенцій та спеціалізацій, орієнтованих на преміальні напрями, такі як штучний інтелект, хмарні технології, кібербезпека, фінтех і deep-tech, а також просування вгору по ланцюгу створення вартості – від аутсорсингу до продуктової інженерії.

Суттєвий акцент робиться на підвищенні кваліфікації та утриманні талантів, що включає розширення програм навчання й професійного розвитку, впровадження гнучких моделей роботи та формування систем мотивації, які враховують інфляцію та конкуренцію за фахівців.

Стратегічним напрямком є створення сильного глобального бренду та забезпечення відповідності міжнародним стандартам, шляхом отримання сертифікацій ISO, стандартів кібербезпеки, відповідності GDPR і розвитку репутації на міжнародних ринках через прозорість, якість та надійність.

Також важливо оптимізувати вартість та управління фінансовими ризиками, що передбачає врахування інфляції заробітної плати та коливань ставок у бюджетуванні та переорієнтацію на довгострокові партнерства з прогнозованою структурою витрат.

Необхідна адаптація стратегій до різних сценаріїв розвитку ринку, зокрема за сценарієм «Зростання та преміумізація» – розвиток інноваційності та нішева спеціалізація; за сценарієм «Стабілізація з обережністю» – диференціація за якістю та цінністю; за сценарієм «Переміщення та консолідація» – масштабування, укрупнення та багаторегіональність.

Нарешті, ефективність досягається через стратегічну співпрацю між клієнтами та постачальниками, де замовники готуються до вищої конкуренції за таланти та збільшення витрат на якісні послуги, а постачальники інвестують у сервіси з високою доданою вартістю та зміцнюють внутрішні компетенції.

Зазначені напрямки підвищення ефективності міжнародного аутсорсингу демонструють комплексний підхід, що поєднує управлінські, технологічні, фінансові та кадрові рішення. Їхнє впровадження дозволяє зменшити ризики, підвищити якість послуг, утримати таланти та зміцнити конкурентні позиції українських постачальників на глобальному ринку. Усі заходи спрямовані на формування стабільного, гнучкого та інноваційного середовища, що забезпечує ефективну інтеграцію України у міжнародні аутсорсингові процеси.

Висновки до розділу 3

Таким чином, світовий досвід розвитку аутсорсингу в міжнародних економічних відносинах свідчить про його стратегічну роль у сфері ІТ. Найбільшим споживачем є США, які активно користуються послугами з розробки програмного забезпечення, технічної підтримки та бізнес-процесів. Це формує глобальний ринок, де країни-замовники отримують інновації та ефективність, а країни-постачальники – нові можливості для економічного розвитку. Крім США, значними користувачами є країни Західної Європи (Велика Британія, Німеччина, Франція), які замовляють послуги у країнах Східної Європи та Азії.

Міжнародний аутсорсинг має багато переваг, але водночас він стикається з низкою серйозних проблем. Серед основних викликів можна виділити економічну нестабільність, яка обмежує інвестиції та стримує інноваційний розвиток; політичні та військові ризики, що створюють невизначеність для іноземних замовників; інфраструктурні проблеми, пов'язані з перебоями електропостачання та інтернету; а також ризики для безпеки даних, які потребують постійного вдосконалення систем захисту. Додатково важливим чинником є конкуренція за таланти та інфляція заробітних плат, що ускладнюють утримання висококваліфікованих кадрів. Нарешті, залежність від зовнішніх клієнтів робить компанії вразливими до скорочення чи відкладення проєктів.

Проведений аналіз дозволяє виділити ключові шляхи підвищення ефективності міжнародного аутсорсингу для українських компаній та їхніх клієнтів. До основних напрямів належать: посилення безперервності бізнес-процесів, удосконалення контрактних моделей та управління співпрацею, поглиблення інтеграції між замовником і підрядником, диверсифікація географічних ризиків, розвиток високотехнологічних компетенцій, підвищення кваліфікації та утримання талантів, створення глобального бренду та відповідність міжнародним стандартам, оптимізація вартості та управління фінансовими ризиками, адаптація стратегій до різних сценаріїв розвитку ринку, стратегічна співпраця між клієнтами та постачальниками.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження міжнародного та українського досвіду розвитку аутсорсингу дозволяє сформулювати ключові висновки щодо його ролі в глобальному бізнесі та визначити практичні шляхи підвищення ефективності співпраці між замовниками та постачальниками послуг.

1. Підсумовуючи історичний розвиток аутсорсингу в діяльності підприємств, можна виокремити чотири основні етапи. Перший пов'язаний із формуванням концепції поділу праці (XVIII – середина XX ст.), другий – із практичним використанням аутсорсингу в окремих галузях, зокрема в автомобільній промисловості США (1950–1980-ті рр.), третій – із становленням сучасних моделей аутсорсингу та формуванням глобального ринку послуг (кінець 1980-х – початок XXI ст.), а четвертий – із його глобалізацією та поширенням у стратегічно важливих сферах бізнесу (XXI ст. – сьогодні). Таким чином, аутсорсинг пройшов шлях від теоретичних ідей до створення світового ринку, ставши дієвим інструментом підвищення ефективності та конкурентоспроможності компаній.

2. У міжнародному бізнесі аутсорсинг виступає стратегічним механізмом оптимізації діяльності підприємств, що дозволяє зосередитися на ключових компетенціях, скоротити витрати та підвищити результативність. Його сутність полягає у передачі окремих функцій зовнішнім виконавцям, а різноманітність форм – від виробничого та ІТ-аутсорсингу до фінансового й управлінського – забезпечує гнучкість і адаптивність компаній у глобальному конкурентному середовищі.

3. Досліджено, що процес аутсорсингу включає послідовні етапи: вибір партнера, укладання контракту, виконання переданих функцій та контроль результатів. Ефективність оцінюється як за кількісними показниками (витрати, доходи, прибуток, використання ресурсів), так і за якісними параметрами (якість продукції та послуг, рівень інноваційності, організаційна гнучкість). У сукупності це дозволяє визначити доцільність застосування аутсорсингу, його

вплив на конкурентоспроможність підприємства та перспективи подальшої співпраці.

4. Оцінивши сучасні тенденції розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні було встановлено, що аутсорсинг розцвів як галузь, особливо в ІТ, де країна посідає топ-позиції глобально (41%), логістичний аутсорсинг – 22%, аутсорсинг бухгалтерських послуг – 14%, аутсорсинг підбору персоналу або рекрутинг – 10%, аутсорсинг маркетингових послуг – 7% та інші - 6%. Серед країн, які забезпечували виторг української ІТ-галузі у 2024 році, США є лідером – \$2,4 млрд (-10,5%). Це 37% обсягу всього ІТ-експорту. На другому місці Велика Британія – 9% та \$565 млн (+5,6%), на третій сходинці Мальта – \$501 млн (-11,5%), частка 8%. За даними з Jobitt, у 2025 році понад 200 тисяч спеціалістів працюють на аутсорс, експортуючи послуги на 8 мільярдів доларів.

5. Аутсорсинг виступає важливим фактором підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у глобальному економічному середовищі завдяки поєднанню таких переваг, як резерв талантів і вигідне співвідношення ціни та якості, географічна близькість і комфортна співпраця у відповідних часових зонах, стійкість ІТ-галузі попри війну, перехід до сервісів з високою доданою вартістю, а також підтримка технологічної екосистеми та держави. Прогноз обсягу ІТ-послуг України на 2025–2029 роки демонструє стабільне та стійке зростання. Абсолютний обсяг ринку збільшується щороку, причому темпи зростання поступово прискорюються – від 7573 млн. дол. США у 2025 році до 9600 у 2029 млн дол. США році. Відносне річне зростання залишається стабільним на рівні приблизно 6,1%, що свідчить про прогнозованість і передбачуваність розвитку ринку та підвищення конкурентоспроможності ринку аутсорсингових послуг.

6. Проаналізувавши нормативно-правове регулювання міжнародного аутсорсингу в Україні та за кордоном встановлено, що цивільний кодекс України, Кодекс законів про працю України, Податковий кодекс України, Закон України «Про захист прав споживачів» створюють правову основу для легального та ефективного функціонування аутсорсингу в Україні.

Порівняльний зарубіжний досвід, наприклад, у Філіппінах та Великобританії, свідчить про важливість чіткого правового регулювання, що включає вимоги до підрядників, захист інтелектуальної власності та трудові стандарти. Поєднання українського кадрового потенціалу, конкурентної вартості послуг та високих стандартів якості забезпечує стійку конкурентоспроможність українського аутсорсингу на світовому ринку.

7. Світовий досвід розвитку аутсорсингу в міжнародних економічних відносинах підтверджує його стратегічну роль у сфері ІТ та цифрових послуг. Найбільшими споживачами аутсорсингових послуг є США, які активно замовляють розробку програмного забезпечення, технічну підтримку та управління бізнес-процесами, що сприяє формуванню глобального ринку, де країни-замовники отримують доступ до інновацій та підвищення ефективності, а країни-постачальники – нові можливості для економічного розвитку. За даними Statista, у 2024 році обсяг світового ринку аутсорсингу ІТ-послуг перевищив 500 млрд доларів США, що підтверджує його значний економічний вплив. Крім США, активними користувачами послуг є країни Західної Європи, зокрема Велика Британія, Німеччина та Франція, які замовляють аутсорсинг у країнах Східної Європи та Азії.

Водночас міжнародний аутсорсинг стикається з низкою викликів. До основних проблем належать економічна нестабільність, що обмежує інвестиції та стримує інноваційний розвиток; політичні та військові ризики, що створюють невизначеність для іноземних замовників; інфраструктурні проблеми, зокрема перебої електропостачання та інтернет-з'єднання; а також ризики безпеки даних, що потребують постійного вдосконалення систем захисту. Додатково актуальними залишаються конкуренція за таланти та інфляція заробітних плат, які ускладнюють утримання висококваліфікованих фахівців, а також залежність від зовнішніх клієнтів, що робить компанії вразливими до скорочення або відкладення проєктів.

8. На основі проведеного аналізу визначено ключові шляхи підвищення ефективності міжнародного аутсорсингу для українських компаній та їхніх

клієнтів. Серед них: посилення безперервності бізнес-процесів, удосконалення контрактних моделей та управління співпрацею, поглиблення інтеграції між замовником і підрядником, диверсифікація географічних ризиків, розвиток високотехнологічних компетенцій, підвищення кваліфікації та утримання талантів, створення глобального бренду та відповідність міжнародним стандартам, оптимізація вартості та управління фінансовими ризиками, адаптація стратегій до різних сценаріїв розвитку ринку, а також стратегічна співпраця між клієнтами та постачальниками.

В Україні аутсорсинг сформувався як потужна галузь, особливо в ІТ, де країна займає провідні позиції на світовому ринку: у 2025 році понад 200 тисяч спеціалістів працюють у цій сфері, забезпечуючи експорт послуг на 8 мільярдів доларів. Це не лише статистика, а й приклади українських програмістів, які співпрацюють із глобальними компаніями, поєднуючи винахідливість із міжнародними ресурсами. Війна та пандемія прискорили перехід до віддалених моделей роботи, а лідери ринку, такі як EPAM чи GlobalLogic, пропонують не тільки розробку програмного забезпечення, а й консультації у сфері штучного інтелекту. Українці, відомі своєю стійкістю, перетворюють виклики на можливості, роблячи аутсорсинг важливим мостом до глобальної економіки. Водночас існують проблеми – регуляторні бар'єри та конкуренція з Індією, що потребують постійного вдосконалення. Новим трендом стає «green outsourcing», який передбачає екологічно відповідальні практики, зокрема віддалену роботу для зменшення викидів, що дозволяє Україні позиціонувати себе не лише як постачальника послуг, а й як стратегічного партнера у сталому розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кривенко Е. Ю. Аутсорсинг: історія розвитку та аналіз ринку. Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України : зб. матеріалів III всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 14 груд. 2017 р. / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. – Харків, 2017. – С. 196–200. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4fd285f4-f2e6-4ce6-aad6-4c91416a87e2/content>
2. Гринько П. Л. Аутсорсинг як дієвий механізм підвищення стратегічного управління в умовах цифрової економіки / П. Л. Гринько // Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід : матеріали I Міжн. наук.-практ. конф., м. Харків, 23 квіт. 2020 р. – Харків : ХДУХТ, 2020. – С. 20–23.
3. Дергачова В. В., Островерха Д. В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». – 2017. – № 14. – С. 93–99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_16
4. Лютак О., Баула О., Татарчук Д. Аутсорсинг в міжнародному бізнес-середовищі: перспективи та виклики / О. Лютак, О. Баула, Д. Татарчук // Економічний простір. – 2024. – № 191. – С. 275–279. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-45>
5. Мірошніченко О. В., Черкасова С. О., Каторська І. В. Аутсорсинг як один із перспективних напрямків функціонування підприємств в Україні / О. В. Мірошніченко, С. О. Черкасова, І. В. Каторська // Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». – 2022. – № 1. – С. 22–30.
6. Сусіденко В. Т. Принципи побудови довірливих каналів розповсюдження на принципах аутсорсингу / В. Т. Сусіденко // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2021. – № 5, Т. 1. – С. 41–45.
7. Орехова Т. В., Савченко М. В. (ред.). Міжнародний бізнес : навч. посіб. – Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. – 464 с.

8. Тарасенко С. В., Петрушенко Ю. М. Міжнародний бізнес : навч. посіб. – Суми : Сумський державний університет, 2021. – 222 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/de577f60-36cc-4532-8abb-2eaad99df60c/content>
9. Князева Т. В., Колбушкін Ю. П., Петровська С. В. та ін. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. – Київ : НАУ, 2019. – 164 с.
10. Вергун В. А., Приятельчук О. А., Ступницький О. І. Міжнародний бізнес : підручник / за наук. ред. В. А. Вергуна. – Київ : ВАДЕКС, 2020. – 602 с.
11. Зінчук Т. О., Ковальчук О. Д., Куцмус Н. М. та ін. Міжнародні економічні відносини та зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 512 с.
12. Рокоча В. В. (ред.). Міжнародний бізнес та стратегічні зміни : навч. посібник. – Київ : ВНЗ «Університет «КРОК», 2019. – 215 с.
13. Морозова Є. П. Аспекти розвитку використання аутсорсингу в діяльності підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. – Вип. 1. – С. 65–69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2016_1_13
14. Микало О. І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг» / О. І. Микало // Економічний вісник НТУУ «КПІ». С. 111–115. URL: https://economy.kpi.ua/files/files/22_kpi_2010_7.pdf
15. Handfield R. S. A Brief History of Outsourcing. Supply Chain Resource Cooperative, 1 June 2006. URL: <https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/a-brief-history-of-outsourcing>
16. Lohvynenko D. Outsourcing in Ukraine. CORE (Centre for Open Science). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161432465.pdf>
17. Mol M. J., Kotabe M., Ketkar S. An Evolutionary Stage Model of Outsourcing and Competence Destruction: A Triad Comparison of the Consumer Electronics Industry / M. J. Mol, M. Kotabe, S. Ketkar // Journal of International Management. 2008. URL: <http://dx.doi.org/10.1007/s11575-008-0004-1>
18. Korolchuk L. V. IT Outsourcing as a Strategic Direction for the Development of Ukraine's Economy on its Path to Sustainable Development / L. V.

Korolchuk // The Actual Problems of Regional Economy Development. – 2023. – Vol. 1(19). – P. 87–96. – DOI: 10.15330/apred.1.19.87-96. URL: journals.pnu.edu.ua

19. The Historical Development of Outsourcing: The Latest Fad? Research at University of Birmingham. URL: <https://research.birmingham.ac.uk/en/publications/the-historical-development-of-outsourcing-the-latest-fad-2>

20. History of Outsourcing: From the 18th century to the modern times. Outsource Accelerator. URL: <https://www.outsourceaccelerator.com/articles/history-of-outsourcing/>

21. Поливана Л. А. Ситуаційний підхід до визначення терміну «аутсорсинг». Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. «Економічні науки». – 2014. – № 2. – С. 139–145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_2_21

22. Красношопка В. В., Трохимець І. І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. Ефективна економіка. – 2015. – № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097>

23. Overseas Outsourcing Statistics. Cost & Volume Trends. URL: https://www.insigniaresource.com/research/overseas-outsourcing-statistics/?utm_source=chatgpt.com

24. Ковальчук Т. Г., Загарій В. К. Роль аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності країн / Т. Г. Ковальчук, В. К. Загарій // Бізнес Інформ. – 2020. – № 3. – С. 26–32. – DOI: 10.32983/2222-4459-2020-3-26-32

25. Мамедов К. А. Розвиток логістичного аутсорсингу в умовах міжнародної фрагментації виробництва / К. А. Мамедов // Економіка і організація управління. – 2018. – № 1. – С. 86–96.

26. Хачатрян В. В., Супрун С. Д. Аутсорсинг у міжнародній діяльності підприємств: позитивні та негативні аспекти / В. В. Хачатрян, С. Д. Супрун // Економіка та суспільство : зб. наук. пр. Мукач. нац. ун-ту. – 2016. – № 3. – С. 283–289.

27. Козак Ю. Г., Уханова І. О., Міндова О. І. Основи зовнішньоекономічної діяльності підприємств : навч. посібник. – Київ : Центр учбової літератури, 2022. – 269 с.

28. Лісовський П. М. Міжнародні відносини: ментальність, геополітика, глобалізація : навч. посіб. – Київ : Кондор, 2021. – 155 с. – Бібліогр.: с. 148–155.

29. Долбнєва Д. В. Бухгалтерський аутсорсинг у системі управління підприємствами України / Д. В. Долбнєва // Економіка та підприємництво. – 2020. – № 1(112). – С. 165–169.

30. Дюкареєв Д. С. Концептуальні засади аутсорсингу / Д. С. Дюкареєв // Вчені записки Таврійського нац. ун-ту ім. В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління». – 2019. – № 3(69). – С. 79–83.

31. Бутов А. М. Фінансовий аутсорсинг та його застосування в управлінні діяльністю підприємства / А. М. Бутов // Причорноморські економічні студії. – 2016. – № 5. – С. 91–94.

32. Прохоренко О. В., Брінь П. В. Управління аутсорсингом на промисловому підприємстві : монографія / О. В. Прохоренко, П. В. Брінь. – Харків : Друкарня Мадрид, 2018. – 236 с.

33. Кирчата І. М., Шершенюк О. М., Земська О. Побудова механізму реструктуризації підприємства: зміст та основні елементи / І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк, О. Земська // Економіка і суспільство. – 2017. – № 13. – С. 489–496.

34. Шуст О. А. До питання використання аутсорингу в практичній діяльності аграрних підприємств / О. А. Шуст // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 5. – С. 101–104.

35. Бурденко І. М., Ярошина А. П. Аутсорсинг: поняття, види та сучасний стан розвитку. Приазовський економічний вісник. – 2018. – Вип. 6(11). – С. 513–518. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83620>

36. Чмут А. В. Сутність аутсорсингу та тенденції його розвитку на міжнародних ринках. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 17. URL: <http://global-ational.in.ua/archive/17-2017/26.pdf>

37. Сухоняк С. Сутність та особливості аутсорсингу. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2016. – № 2. – С. 73–79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_2_15
38. Петрик І. В. Аутсорсинг бізнес-процесів у функціонуванні інтегрованих підприємств : монографія. – Львів : Растр-7, 2017. – 404 с.
39. Bravard J. L., Morgan R. Smarter outsourcing: an executive guide to understanding, planning and exploiting successful outsourcing relationships. – Dorchester, M. A. : Pearson Education Ltd, 2006. – 273 p.
40. Heywood J. B. The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness. – Great Britain : Pearson Education Limited, 2011. – 224 pg.
41. Гейко О. Л. Аутсорсинг у сільському господарстві провідних країн світу – досвід для України / О. Л. Гейко // Агросвіт. – 2021. – № 3. – С. 75–80.
42. Нищенко О. В. Аутсорсинг: класифікація видів. Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 7. – С. 133–137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/b ses_2016_7_28
43. Конспект лекцій з дисципліни «Аутсорсинг багатонаціональних підприємств» для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 051 «Економіка» та 292 «Міжнародні економічні відносини» / уклад. П. Г. Перерва. – Харків : НТУ «ХПІ», 2024. – 130 с. URL: <https://repository.kpi.khkonsparkov.ua/server/api/core/bitstreams/25a1000a-b8cd-4f37-9c4a-353200918433/content>
44. Денисов Д. О. Аналіз правового регулювання у сфері аутсорсингу: український та зарубіжний досвід / Д. О. Денисов // Сучасний науковий журнал. – 2024. – № 4(2). – С. 13–18. – DOI: 10.36994/2786-9008-2024-4-2
45. Чернуха Т. Аутсорсинг у міжнародному маркетингу: ефективність та оптимізація бізнес-процесів Grail of Science. – 2025. – № 56. – С. 134–140. – DOI: 10.36074/grail-of-science.19.09.2025.014
46. Пархоменко Н. О. Аутсорсинг як стратегія організаційного розвитку бізнес-систем у глобальному середовищі. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія «Міжнародні економічні відносини та

світове господарство». – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2020. – Ч. 2, вип. 33. – С. 21–28. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/33_2_2020ua/5.pdf

47. Мащенко С. О., Захарченко Н. В., Вертелецька О. М. Міжнародний фінансовий аутсорсинг та світові тенденції його розвитку. Економічний простір. – 2019. – № 141. – С. 100–112. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/10>

48. Максименко І. Я. Аутсорсинг як стратегічний напрям розвитку виробничої кооперації / І. Я. Максименко // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2017. – № 6. – С. 96–100.

49. Водолажська Т. О., Семенова Т. Ю. Аналіз науково-методичних підходів до оцінки ефективності аутсорсингу / Т. О. Водолажська, Т. Ю. Семенова // Економіка транспортного комплексу. – 2023. – № 41. – С. 64. – DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.64

50. Дідух О. В., Мартиняк М. З. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами. Ефективна економіка. – 2016. – № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_12

51. Дідух О. В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств / О. В. Дідух // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 739. – С. 82–87

52. Михайленко О. Г., Пащенко О. В. Тенденції розвитку аутсорсингових послуг України на світовому ринку. Ефективна економіка. – 2025. – № 1. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5555/5611>

53. Урба С., Репета І. Аналіз конкурентних позицій України на світовому ринку ІТ-аутсорсингу / С. Урба, І. Репета // Сталий розвиток економіки. – 2025. – № 5(56). – С. 39–46. – DOI: 10.32782/2308-1988/2025-56-6

54. Іваненко В. О., Лайчук С. М. Матричні методи в оцінці доцільності бухгалтерського аутсорсингу. Бізнес Інформ. – 2021. – № 2. – С. 223–232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_2_31

55. Огляд топ-10 ІТ аутсорсинг компаній України у 2024 році. URL: <https://jobitt.com/uk/blog/top-it-outsourcing-companies-in-ukraine-2024>
56. Україна як стратегічний центр ІТ-аутстафінгу та аутсорсингу: тенденції, стійкість та перспективи (2024–2027). URL: https://facetag.org/ukraine-as-a-strategic-it-outstaffing-outsourcing-hub-trends-resilience-future-prospects-2024-2027/?utm_source=chatgpt.com
57. Від аутсорсу до інновацій: розвиток українського ІТ. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/it-outsourcing/vid-autsorsu-do-innovatsiy-rozvytok-ukrayinskoho-it>
58. Україна в числі найбільш швидко зростаючих ринків аутсорсингу – і ось чому. URL: <https://www.payoneer.com/uk/resources/business/ukraine-outsourcing-locations/>
59. Назаренко С. М. Закордонний досвід використання аутсорсингу / С. М. Назаренко // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2021. – № 4(121). – С. 23–29. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/56013>
60. Аутсорсинг в Україні: ефективне рішення для ІТ-бізнесу. URL: <https://uc.kr.ua/2025/07/03/autsorsyng-v-ukrayini-efektyvne-rishennya-dlya-it-biznesu/>
61. 16 українських компаній увійшли до 2024 Global Outsourcing 100 — рейтингу найкращих аутсорсерів світу. URL: <https://dev.ua/news/15-ukrainskykh-kompanii-uviishly-do-2024-global-outsourcing-100-reitynhu-naikrashchychkh-autsorseriv-svitu-1708587340>
62. Які країни приносять найбільше виторгу українському ІТ. Аналітика ІТ-експорту за рік. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-in-2024/>
63. Український експорт ІТ-послуг падає другий рік поспіль. URL: <https://forbes.ua/news/ukrainskiy-eksport-it-poslug-padae-drugiy-rik-pospil-31012025-26786>
64. Експорт ІТ-послуг з України у 2024 році скоротився на 4,2 % і склав \$6,4 млрд. URL: <https://ain.ua/2025/01/31/eksport-it-poslug-z-ukrayini-za-2024->

[rik/#:~:text=%D0%95%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%20%D0%B7%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8%20%D1%83%202024%20%D1%80%D0%BE%D1%86%D1%96%20%D1%81%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B2%20%246,%D1%81%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B2%20%247%2C3%20%D0%BC%D0%BB%D1%80%D0%B4](#)

65. Харун О. А., Грицина Л. А. Перспективи розвитку логістичного аутсорсингу в Україні та Європейських країнах / О. А. Харун, Л. А. Грицина // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 4(1). – С. 186–194. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4\(1\)_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4(1)_37)

66. Топ-10 найбільших логістичних компаній України. URL: <https://mintrans.news/logistics/top-10-naybilshikh-logistichnikh-kompaniy-ukraini>

67. Бухгалтерський аутсорсинг. Бухгалтерський супровід бізнесу – послуги бухгалтера. URL: <https://zkg.ua/buhhalterski-posluhy/posluhy-buhhaltera-buhhalterskyj-autsorsynh/>

68. Ачкасова О. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. Економіка та суспільство. – 2023. – № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22>

69. Бухгалтерський супровід іноземних компаній. URL: <https://partnersflex.com/buh/buhgalterskyj-suprovid-inozemnyh-kompanij/>

70. Гуца І., Тонюк М. Форсайт аутсорсингу маркетингових послуг в Україні / І. Гуца, М. Тонюк // Path of Science. – 2025. – 11(9). – С. 4029. URL: https://www.researchgate.net/publication/397517125_Forsajt_autsorsingu_marketing_ovih_poslug_v_Ukraini

71. Кононенко С. Вплив аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств електронної комерції / С. Кононенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2025. – № 2(42). – С. 138–150. – DOI: 10.25140/2411-5215-2025-2(42)-138-150

72. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоздатності підприємств. URL: <https://u-food.org/uk/post/autsorsing-ak-instrument-pidvisenna-konkurentozdatnosti-pidpriemstv>

73. Пермінова С. О. Конкурентні позиції українського ІТ-аутсорсингу на міжнародному ринку / С. О. Пермінова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 14. – С. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/16.pdf>

74. ІТ-аутсорсинг в Україні: юридичні аспекти для іноземних компаній. URL: <https://attorneys.ua/publication/outsourcing-and-tech-in-ukraine-legal-insights-for-foreign-service-providers/>

75. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297 VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>

76. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755 VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

77. Кодекс законів про працю від 10.12.1971 (ред. чинна станом на 2025 р.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

78. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435 IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

79. Про електронну ідентифікацію та електронні договірні відносини: Закон України від 05.10.2017 № 2155 VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>

80. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959 XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>

81. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851 IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>

82. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 № 80/94 ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80>

83. Outsourcing in the UK. URL: https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=ff4f011f-ba22-4471-a14b-2a67dca4d73f&utm_source=chatgpt.com

84. Why You Don't Need to Worry About Outsourcing Laws When Hiring in the Philippines. URL: https://peoplepartnersbpo.com/blog/dont-worry-about-legal-considerations-outsourcing-philippines/?utm_source=chatgpt.com

85. The International Comparative Legal Guide to Outsourcing. URL: http://www.caiadoguerreiro.com/xms/files/COMUNICACAO/05_Artigos/Artigos_Versao Unica em Ingles/OUT17 Chapter 15 Portugal.pdf

86. Аутсорсинг: Це що таке і як він змінює бізнес у 2025 році. URL: <https://homester.com.ua/autsorsyng-cze-shho-take-i-yak-vin-zminyuye-biznes-u-2025-roczy/>

87. Top accountants and accounting firms. URL: https://clutch.co/accounting?related_services=field_pp_sl_finance_accounting

88. Potryvaieva N., Palieiev A. Accounting outsourcing as a modern effective tool of enterprise management / N. Potryvaieva, A. Palieiev // Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science. – 2023. – 27(3). – С. 18–30. – DOI: 10.56407/bs.agrarian/3.2023.18

89. Outsourcing to Ukraine: Resilience and Software Amid Challenges. URL: <https://reenbit.com/outsourcing-to-ukraine-resilience-and-software-amid-challenges/>

АНОТАЦІЯ

ЦАРУК Артем Володимирович «АУТСОРСИНГ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ» Рукопис.

Кваліфікаційна робота студента II - го курсу денної форми навчання на здобуття освітнього рівня «магістр» спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини». Державний університет «Житомирська політехніка». Факультет національної безпеки, права та міжнародних відносин, Житомир, 2025.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 78 сторінках друкованого тексту.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, аналітичні та прикладні аспекти функціонування аутсорсингу у системі міжнародного бізнесу. У першому розділі розкрито історію розвитку аутсорсингу на глобальному ринку, його економічну сутність, класифікацію видів та механізми функціонування у міжнародному бізнес-середовищі. Особливу увагу приділено ролі аутсорсингу у підвищенні ефективності бізнес-процесів компаній, оптимізації витрат та доступі до нових технологій і ресурсів на світовому ринку.

У другому розділі проведено комплексний аналіз сучасних тенденцій розвитку аутсорсингових послуг в Україні. Досліджено стан ринку, основні тенденції його розвитку, роль аутсорсингу у підвищенні конкурентоспроможності українських підприємств та ефективності їх інтеграції у глобальні економічні процеси. Окремий підрозділ присвячено нормативно-правовому регулюванню міжнародного аутсорсингу в Україні та за кордоном, зокрема аналізу законодавчих актів, що визначають корпоративні відносини, іноземні інвестиції та діяльність підприємств із залученням міжнародних партнерів.

У третьому розділі проаналізовано світовий досвід розвитку аутсорсингу, визначено ключові проблеми та ризики його функціонування у глобальному бізнес-середовищі. На основі цього сформовано рекомендації щодо підвищення

ефективності аутсорсингової діяльності в Україні, включаючи оптимізацію бізнес-процесів, удосконалення корпоративного управління, адаптацію до міжнародних стандартів та розширення ролі України на світовому ринку аутсорсингових послуг.

Результати дослідження підтверджують, що аутсорсинг є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств, залучення інвестицій та інтеграції України у глобальні економічні процеси. На основі аналізу теоретичних положень, української практики та міжнародного досвіду сформовано пропозиції щодо підвищення ефективності міжнародного аутсорсингу в Україні.

Ключові слова: міжнародний аутсорсинг, ІТ-аутсорсинг міжнародний бізнес, конкурентоспроможність, економічні механізми, глобальний ринок.