

УДК 339.92

АУТСОРСИНГ ЯК СТРАТЕГІЧНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**Б. О. Ноль**

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, 4 курс,
спеціальність «Міжнародні економічні відносини»,
навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Науковий керівник – к.е.н., доцент А. Й. Жемба

*Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна*

Статтю присвячено дослідженню однієї з форм міжнародного бізнесу – аутсорсингу. У сучасних умовах глобальної нестабільності аутсорсинг перестав бути лише інструментом зниження витрат і перетворився на стратегічну модель розвитку міжнародного бізнесу. Аутсорсинг розглядається не лише як управлінська стратегія, а як прояв нової логіки розвитку міжнародного бізнесу – логіки партнерства, взаємодії та спільного створення цінності. Особливу увагу приділено ролі України як одного з ключових центрів аутсорсингових послуг, що поєднує людський потенціал, технологічність та інноваційність у глобальному економічному просторі.

Ключові слова: аутсорсинг, міжнародний бізнес, глобальна нестабільність, інновації.

The article is devoted to the study of one of the forms of international business – outsourcing. In the current conditions of global instability, outsourcing has ceased to be merely a tool for reducing costs and has become a strategic model for the development of international business. Outsourcing is viewed not only as a management strategy, but also as a manifestation of a new logic of international business development – the logic of partnership, interaction and joint value creation. Particular attention is paid to the role of Ukraine as one of the key centres of outsourcing services, combining human potential, technological capabilities and innovation in the global economic space.

Keywords: outsourcing, international business, global instability, innovation.

Глобальна нестабільність, спричинена війнами, економічними кризами та технологічними змінами, змушує міжнародний бізнес шукати нові моделі ефективного управління. Однією з найуспішніших стратегій стала модель аутсорсингу, що перетворилася з інструменту скорочення витрат на фундаментальну основу розвитку компаній у світовому масштабі. Аутсорсинг допомагає компаніям залишатися гнучкими, ефективними та конкурентними навіть у періоди економічних і політичних криз. Завдяки передачі частини функцій зовнішнім партнерам бізнес отримує доступ до інновацій, технологій і кваліфікованих ресурсів, що підсилює його стійкість у мінливому середовищі.

Питанням розвитку аутсорсингу в умовах глобальних трансформацій присвячено численні наукові праці зарубіжних і вітчизняних дослідників. Зокрема, у працях таких авторів, як П. Дракер і М. Портер, розглядається аутсорсинг як форма підвищення ефективності управління підприємствами та інструмент стратегічного партнерства на міжнародному рівні [1]. Сучасні дослідження Deloitte, McKinsey і PwC наголошують на тому, що роль аутсорсингу зміщується від операційної до стратегічної, охоплюючи питання інновацій, управління ризиками та цифрової трансформації.

Мета статті – дослідити аутсорсинг як стратегічну модель розвитку міжнародного бізнесу, визначити його роль у забезпеченні гнучкості, інноваційності та стійкості

підприємств в умовах глобальної нестабільності, а також проаналізувати потенціал України у сфері аутсорсингових послуг.

Аутсорсинг (від англ. outside resource using – «використання зовнішніх ресурсів») є однією з найважливіших тенденцій сучасного розвитку міжнародного бізнесу. Він полягає у передачі частини бізнес-процесів або функцій спеціалізованим компаніям, які володіють відповідною експертизою, технологічними ресурсами та досвідом виконання таких завдань ефективніше й професійніше [1]. У ХХІ столітті він набув стратегічного значення – став основою нової моделі міжнародного партнерства, що забезпечує сталий розвиток компаній у глобально нестабільному середовищі.

Сутність аутсорсингу полягає у використанні зовнішніх ресурсів для досягнення внутрішніх цілей бізнесу. Такий підхід дозволяє компаніям зосередитися на ключових компетенціях, скоротити витрати на утримання допоміжних підрозділів і водночас підвищити якість виконання спеціалізованих завдань. Це особливо актуально в умовах постійних технологічних змін, геополітичних ризиків і цифрової трансформації світової економіки. Завдяки гнучкості та швидкій адаптивності аутсорсинг стає важливим елементом стратегічного управління, який поєднує економічну ефективність, інноваційність та управління ризиками.

В таблиці представлено країни лідери (Індія, Китай та Малайзія), які поєднують доступність і високий рівень компетентності.

Таблиця

Характеристика країн – лідерів аутсорсингового ринку

Країна	Характеристика
Індія	Індія приваблює аутсорсингом завдяки кваліфікованим кадрам, низьким витратам і підтримці держави, а досвідчені компанії гарантують надійність
Китай	Китай має велику кількість кваліфікованих кадрів, відносно недорогої робочої сили та швидке економічне зростання, що приваблює іноземні інвестиції в аутсорсинг
Малайзія	Малайзія вирізняється стабільністю та зручним розташуванням, що робить її вигідною для довгострокового аутсорсингу в Азії

Джерело: побудовано з використанням джерела [5; 6]

За даними Deloitte Global Outsourcing Survey, понад 70% міжнародних корпорацій у різних галузях – від виробництва до ІТ – розглядають аутсорсинг як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності та цифрової трансформації [2]. Такий підхід дає змогу зменшити операційні витрати, отримати доступ до новітніх технологій, залучити фахівців високого рівня кваліфікації, а також швидше реагувати на зміни ринкової ситуації. Особливо важливим є те, що аутсорсинг дозволяє гнучко масштабувати бізнес, забезпечуючи баланс між витратами та прибутковістю навіть у кризові періоди.

Однією з ключових сфер застосування аутсорсингу є інформаційні технології (ІТ), де він став глобальним стандартом управління. Сьогодні компанії рідко утримують великі внутрішні ІТ-відділи – натомість вони передають функції з розробки, тестування, обслуговування програмного забезпечення або кібербезпеки зовнішнім виконавцям. Такі транснаціональні корпорації, як IBM, Microsoft, Oracle, Amazon Web Services, активно використовують ІТ-аутсорсинг, щоб концентрувати ресурси на стратегічних інноваціях. Це дозволяє скорочувати витрати, зменшувати час виходу продуктів на ринок і забезпечувати стабільність процесів навіть за умов швидких змін технологічного середовища.

Крім ІТ, значного поширення набули фінансовий, маркетинговий, логістичний та виробничий аутсорсинг [3]. У фінансовій сфері компанії передають зовнішнім партнерам функції бухгалтерського обліку, аудиту, ризик-менеджменту та консалтингу, що підвищує

прозорість і знижує витрати. У маркетингу дедалі частіше використовуються послуги зовнішніх агентств, які забезпечують кращий доступ до аналітики, digital-інструментів і комунікацій із цільовими аудиторіями. У логістиці аутсорсинг допомагає оптимізувати маршрути постачання, скорочувати витрати на транспортування та підвищувати ефективність складських процесів.

Яскравим прикладом ефективної аутсорсингової моделі у виробництві є ІКЕА, яка залучає понад 1600 постачальників у 50 країнах світу. Така модель дозволяє компанії зменшувати собівартість продукції, гнучко управляти обсягами виробництва та мінімізувати ризики, пов'язані з глобальними економічними коливаннями. Таким чином, аутсорсинг стає не просто способом економії, а інструментом формування глобальних ланцюгів доданої вартості, що посилюють міжнародну інтеграцію бізнесу.

Сучасна тенденція розвитку аутсорсингу полягає у переході від класичної моделі «замовник – виконавець» до партнерської співпраці на основі довіри. Компанії дедалі частіше залучають зовнішніх підрядників не лише для виконання технічних завдань, а й для спільного пошуку інноваційних рішень і розробки нових бізнес-моделей. Зокрема, використання штучного інтелекту, аналітики великих даних, роботизованих систем та хмарних технологій створює передумови для інтеграції аутсорсингу у стратегічне управління компаніями. У результаті формується нова парадигма – аутсорсинг як стратегічне партнерство, у межах якого обидві сторони отримують синергійний ефект від спільного розвитку.

Для України аутсорсинг має особливе значення як джерело економічної стійкості, валютних надходжень і розвитку людського капіталу. Країна вже посідає провідні позиції у Східній Європі за обсягами експорту IT-послуг і рівнем підготовки фахівців. Високий рівень освіти, технічна компетентність, володіння іноземними мовами та конкурентна вартість праці зробили українських спеціалістів привабливими для компаній зі США, ЄС, Великої Британії та Канади. За даними галузевих аналітиків, у 2023 році експорт IT-послуг України перевищив 7 млрд доларів США, що становить близько 5% ВВП країни [3]. Близько 80% аутсорсингових компаній співпрацюють із клієнтами з Північної Америки та Європи, що свідчить про високий рівень довіри до українського бізнес-середовища.

Водночас існують виклики, що потребують системного вирішення. Серед них – правові ризики, пов'язані з відмінностями законодавства; загрози кібербезпеці, які зростають через цифровізацію процесів; а також потреба в оновленні державної політики у сфері освіти й підготовки кадрів. Для збереження темпів розвитку галузі необхідно вдосконалити нормативно-правову базу, запровадити європейські стандарти захисту даних, розвивати інноваційну інфраструктуру та створювати умови для повернення кваліфікованих фахівців, які виїхали за кордон [4].

Таким чином, аутсорсинг є не лише важливим економічним інструментом, а й стратегічною моделлю розвитку міжнародного бізнесу. Його значення постійно зростає, адже він дозволяє компаніям не просто виживати в умовах глобальної турбулентності, а розвиватися за рахунок інновацій, партнерства та адаптивності. Для України ця модель є одним із ключових напрямів інтеграції у світову економіку, підвищення конкурентоспроможності та формування інноваційного потенціалу національної економіки.

1. Аутсорсинг: історія розвитку та аналіз ринку. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4fd285f4-f2e6-4ce6-aad6-4c91416a87e2/content> (дата звернення: 10.10.2025).
2. Аутсорсинг в міжнародному бізнес-середовищі: перспективи та виклики. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1576/1519> (дата звернення: 10.10.2025).
3. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. URL: <https://dSPACE.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/43592aee-3f38-4bb7-9770-d9ed5a7e35df/content> (дата звернення: 10.10.2025).
4. Васильченко О. В. Роль аутсорсингу у міжнародному бізнесі. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/82505/1/Yarova_Theses.pdf (дата звернення: 10.10.2025).
5. Arjun A. Sethi, Juan Llanos, Rahul Lele, Venessa Redensek, Arun Singh. (2023) The 2023 Kearney Global Services Location Index. URL: <https://www.kenarney.com/documents/291362523/297668319/Regenerative+talent+poools--The+2023+Kearney+Global+Services+Location+Index.pdf/c7895012-1f45-eb16-55fb-2dfa861a40?t=1690244354000> (дата звернення: 10.10.2025).
6. Antoine Boquen. What are the Benefits of Outsourcing to China? *Horizons*. 2022. URL: <https://joinhorizons.com/outsourcing-to-china/> (дата звернення: 10.10.2025).