

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту Кафедра економіки
підприємства і міжнародного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

на тему

**«Цифровий аутсорсинг у глобальній економіці та особливості його
реалізації в Україні»**

Виконав: студент 4 курсу, групи МЕ-41
напряму підготовки (спеціальності)
292 «Міжнародні економічні відносини»

Ноль Богдана Олексіївна

Керівник: к.е.н., доцент

Срібна Є.В.

Рецензент: д.е.н., професор

Ханін І.Г.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Навчально-науковий інститут:	<u>Економіки та менеджменту</u>
Кафедра:	<u>Економіки підприємства і міжнародного бізнесу</u>
Освітній ступінь:	<u>Перший (бакалаврський)</u>
Спеціальність (напрямок підготовки)	<u>292 "Міжнародні економічні відносини "</u>

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Завідувач кафедри

економіки підприємства і міжнародного бізнесу

„___” _____ 20 __ р.

**ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ (ПРОЕКТУ) СТУДЕНТА**

1. Тема роботи: «Цифровий аутсорсинг у глобальній економіці та особливості його реалізації в Україні»

*Керівник роботи: Срібна Євгенія Вікторівна, к.е.н., доцент
затверджено наказом університету від 26.03.2026 р. С №393*

2. Строк подання студентом закінченої роботи: 19.06.2026

3. Вихідні дані до роботи: аналітичні, оглядові та прогнозні звіти авторитетних міжнародних консалтингових агенцій і світових економічних організацій (Gartner, Statista, Grand View Research, McKinsey & Company, Deloitte, KPMG, World Economic Forum, OECD); монографічні та фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і закордонних авторів; статистичні й аналітичні матеріали профільних інституцій та асоціацій (Державної служби статистики України, Міністерства цифрової трансформації України, Міністерства фінансів України, Світового банку, Eurostat, Асоціації «IT Ukraine», Львівського IT Кластера); офіційні, нормативно-правові та законодавчі документи України; вітчизняні та закордонні інформаційні інтернет-ресурси (BDO, Nortal, LinkedIn).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОГО АУТСОРСИНГУ В ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ. 1.1. Економічна сутність та еволюція цифрового аутсорсингу. 1.2. Основні моделі та форми цифрового аутсорсингу на світовому ринку. 1.3. Переваги, ризики та чинники розвитку цифрового аутсорсингу в умовах цифрової трансформації. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО АУТСОРСИНГУ У СВІТІ ТА УКРАЇНІ. 2.1. Сучасні тенденції розвитку глобального ринку цифрового аутсорсингу34 2.2.

Особливості функціонування та конкурентні переваги цифрового аутсорсингу в Україні. 2.3. Вплив воєнних, економічних та технологічних викликів на розвиток цифрового аутсорсингу в Україні. РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ633.1. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських аутсорсингових компаній..... 633.2. Державна підтримка та регуляторне забезпечення розвитку цифрового аутсорсингу703.3. Інноваційні технології та перспективи масштабування цифрового аутсорсингового бізнесу

5. Перелік графічного матеріалу:

Роздатковий матеріал

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали і посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Срібна Є.В., к.е.н., доцент		
Розділ 2	Срібна Є.В., к.е.н., доцент		
Розділ 3	Срібна Є.В., к.е.н., доцент		

7. Дата видачі завдання: 27.03.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проекту)	Строки виконання етапів роботи (проекту)	Примітка
1	Збір інформації для написання роботи	27.03-25.04	Викон.
2	Обробка статистичних даних та наукових джерел по темі роботи	15.04-30.04	Викон.
3	Підготовка теоретичного розділу роботи	21.04-10.05	Викон.
4	Розробка аналітичного розділу	11.05-26.05	Викон.
5	Написання рекомендацій та формування висновків	27.05-11.06	Викон.
6	Оформлення кваліфікаційної роботи	12.06 -14.06	Викон.
7	Створення презентації для мультимедійного супровіду	15.06-17.06	Викон.
8	Підготовка доповіді	18.06	Викон.

Студент _____

Керівник роботи (проекту) _____

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок:

2026_292_Tsifrovyy_autorsynih_u_hlobalnii_ekonomitsi_ta_osoblyvosti_yoho_realizatsii_v_Ukraini_Noi_Borhdana_Sribna_Yevheniia.d
ocx

Автор:

Ноль Богдана Олександрівна

Науковий керівник / Експерт:

Ноль Богдана Олександрівна

ID документа:

334329713

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації:

National University of Water and Environmental Engineering

підрозділ:

National University of Water and Environmental Engineering

ЗВІТ

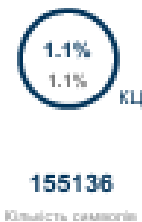
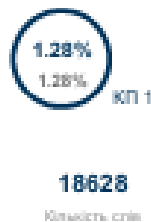
Дата звіту:

6/15/2026

Дата редагування:

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОНСІМБІ маніпуляції в тексті.

Спотворення в тексті можуть мати навісний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		11
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		14

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копія тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копія тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИФІКОВАНИХ СЛІВ (FRAGMENTS)
1	http://ec3.nuwm.edu.ua/20325/1/06-01-267%D0%9C.pdf	45 (0.24 %)

АКТ
перевірки випускної кваліфікаційної роботи
автора Ноль Богдани Олексіївни
на рівень запозичень та можливих маніпуляцій з текстом

Відповідно до даних системи StrikePlagiarism файл
«2026_292_Tsifrovyi_auteursynh_u_hlobalnii_ekonomitsi_ta_osoblyvosti_yoho_r
ealizatsii v Ukraini Nol Bohdana Sribna Yevheniia»

містить: 1,28 % коефіцієнта подібності; 1,1% коефіцієнта цитованості;
0 замінених букв; 0 інтервалів; 11 мікропробілів; 0 білих знаків;
14 парафраз.

За результатами перевірки засвідчую, що:
автор кваліфікаційної роботи _____:

- самостійно виконав(ла) кваліфікаційну роботу;
- коректно послався(лась) на використані інформаційні джерела;
- в роботі відсутні ознаки академічної недоброчесності.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ підпис _____
(ПІП)

Дата

РЕФЕРАТ

Робота містить 95 сторінок, 19 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел – 58 найменувань, 1 додаток.

«Цифровий аутсорсинг у глобальній економіці та особливості його реалізації в Україні»

АНОТАЦІЯ

Мета кваліфікаційної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та аналізі впливу стратегій цифрового аутсорсингу на конкурентоспроможність та інноваційний розвиток компаній, а також у визначенні чинників успіху й ризиків для українського ІТ-сектору з метою оптимізації їхньої діяльності.

Об'єктом дослідження є тенденції розвитку та архітектура регулювання міжнародного ринку аутсорсингових послуг в умовах глобалізації. **Предметом** дослідження є теоретико-методологічні та практичні засади реалізації стратегій аутсорсингу як інструменту забезпечення конкурентоспроможності компаній.

У роботі обґрунтовано теоретико-методологічні засади цифрового аутсорсингу як моделі, що в умовах Індустрії 4.0 та 5.0 забезпечує підприємствам інституційну гнучкість. Проаналізовано трансформацію глобального ринку та зафіксовано його зміщення від базової інфраструктурної підтримки (ІТО) до високоінтелектуальної аналітики (КРО) й R&D-розробок. Виявлено ключові переваги українського ІТ-сектору: високу кваліфікацію кадрів (понад 88% Middle та Senior) та операційну резистентність до воєнних викликів (завдяки ВСР). Для посилення позицій компаній рекомендовано перехід до моделі Product Development Service (PDS), автоматизацію процесів, впровадження AI й хмарних архітектур, а також активне використання можливостей Дія.City та Дія.Бізнес.

Ключові слова: цифровий аутсорсинг, глобальна економіка, міжнародна конкурентоспроможність, ІТ-сектор України, цифрова трансформація, Дія.City, Product Development Service (PDS), Індустрія 5.0, експорт комп'ютерних послуг.

ABSTRACT

The aim of the qualification thesis is to theoretically substantiate and analyze the impact of digital outsourcing strategies on the competitiveness and innovative development of companies, as well as to identify success factors and risks for the Ukrainian IT sector in order to optimize its performance.

The object of the study is the development trends and regulatory architecture of the international outsourcing services market in the context of globalization. **The subject** of the study is the theoretical, methodological, and practical foundations of implementing outsourcing strategies as a tool for ensuring corporate competitiveness.

The thesis substantiates the theoretical and methodological foundations of digital outsourcing as a model that provides institutional flexibility for enterprises under the conditions of Industry 4.0 and 5.0. The transformation of the global market is analyzed, highlighting its structural shift from basic infrastructure support (ITO) to knowledge process outsourcing (KPO) and advanced R&D. The key competitive advantages of the Ukrainian IT sector are identified: high qualification maturity of human resources (over 88% of Middle and Senior levels) and exceptional operational resilience to wartime challenges (due to BCP). To strengthen the market positions of domestic companies, the study recommends transitioning to the Product Development Service (PDS) model, automating processes, implementing AI and cloud architectures, and actively utilizing the capabilities of Diia.City and Diia.Business.

Keywords: digital outsourcing, global economy, international competitiveness, IT sector of Ukraine, digital transformation, Diia.City, Product Development Service (PDS), Industry 5.0, export of computer services.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОГО АУТСОРСИНГУ В ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	11
1.1. Економічна сутність та еволюція цифрового аутсорсингу	11
1.2. Основні моделі та форми цифрового аутсорсингу на світовому ринку	19
1.3. Переваги, ризики та чинники розвитку цифрового аутсорсингу в умовах цифрової трансформації.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО АУТСОРСИНГУ У СВІТІ ТА УКРАЇНІ	34
2.1. Сучасні тенденції розвитку глобального ринку цифрового аутсорсингу.....	34
2.2. Особливості функціонування та конкурентні переваги цифрового аутсорсингу в Україні.....	42
2.3. Вплив воєнних, економічних та технологічних викликів на розвиток цифрового аутсорсингу в Україні	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ.....	63
3.1. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських аутсорсингових компаній.....	63
3.2. Державна підтримка та регуляторне забезпечення розвитку цифрового аутсорсингу	70
3.3. Інноваційні технології та перспективи масштабування цифрового аутсорсингового бізнесу.....	77
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	93
Додаток А.....	94

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким переходом до інформаційного суспільства та тотальною цифровізацією. В умовах розгортання Четвертої промислової революції (Індустрії 4.0), глобалізації та гіперконкуренції у VUCA-світі виникає необхідність пошуку адаптивних моделей управління, серед яких цифровий аутсорсинг довів свою операційну ефективність.

Цифровий аутсорсинг еволюціонував від інструменту зниження витрат до стратегічної парадигми інноваційного розвитку та доступу до глобального пулу талантів. Він дозволяє компаніям фокусуватися на ключових компетенціях, впроваджувати проривні технології (AI, Cloud, Big Data) та гнучко реагувати на зміни ринку. Для України з її потужним інтелектуальним капіталом та розвиненою ІТ-індустрією дослідження аутсорсингових стратегій є критично важливим для інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості та забезпечення стійкості економіки в умовах воєнних викликів. Отже, актуальність теми зумовлена необхідністю системного аналізу глобальних тенденцій для адаптації вітчизняного бізнесу до нових геоекономічних реалій та переходу до моделі Індустрії 5.0.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у комплексному теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі впливу стратегій цифрового аутсорсингу на рівень ефективності, інноваційного розвитку та глобальної конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, а також у виявленні ключових факторів успіху і потенційних ризиків для українських компаній з метою розробки рекомендацій щодо оптимізації їхньої діяльності.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання**:

- розкрити економічну сутність та еволюцію цифрового аутсорсингу в контексті глобалізації;
- дослідити основні моделі та форми цифрового аутсорсингу на світовому ринку;

- визначити переваги, системні ризики та чинники розвитку галузі в умовах цифрової трансформації;
- здійснити аналіз сучасних тенденцій та динаміки глобального ринку цифрових послуг;
- дослідити особливості функціонування, конкурентні переваги та вплив воєнних і технологічних викликів на розвиток аутсорсингу в Україні;
- обґрунтувати стратегічні напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних компаній та перспективи масштабування бізнесу.

Об'єктом дослідження є тенденції розвитку, закономірності функціонування та архітектура регулювання міжнародного ринку аутсорсингових послуг в умовах глобалізації та діджиталізації.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних і практичних засад реалізації стратегій цифрового аутсорсингу як інструменту забезпечення конкурентоспроможності компаній.

Методи дослідження. Теоретичною основою роботи стали положення сучасної економічної теорії та міжнародного менеджменту. Для вирішення завдань використано: історико-логічний метод (вивчення еволюції поглядів), системний аналіз і синтез (дослідження структури ринку), методи групування та класифікації. Емпірична частина базується на застосуванні статистичного, структурного, графічного та компаративного аналізу, а також на методах прогностичного моделювання.

Інформаційною базою дослідження слугували аналітичні та прогнозні звіти міжнародних агенцій (Gartner, Statista, McKinsey, Deloitte, World Economic Forum), офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Національного банку України, Міністерства цифрової трансформації та Міністерства фінансів України. Також використано матеріали профільних асоціацій (Асоціація «IT Ukraine», Львівський IT Кластер) та наукові праці провідних вчених.

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОГО АУТСОРСИНГУ В ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

1.1. Економічна сутність та еволюція цифрового аутсорсингу

Сучасний етап розвитку світової економічної системи характеризується незворотним і стрімким переходом до інформаційного суспільства та тотальною цифровізацією всіх без винятку сфер суспільного життя. В умовах розгортання Четвертої промислової революції (Індустрії 4.0), яка стирає межі між фізичним, біологічним та цифровим світами, трансформація корпоративних бізнес-процесів набуває безпрецедентних масштабів. Глобалізація ринків та гіперконкуренція в умовах так званого VUCA-світу (нестабільність, невизначеність, складність та неоднозначність) зумовлюють життєву необхідність пошуку нових, більш адаптивних та ефективних моделей управління підприємством. Однією з таких парадигмальних моделей, яка переконливо довела свою економічну та операційну ефективність на глобальному ринку, є цифровий аутсорсинг [1].

Етимологічно термін «аутсорсинг» (від англ. outsourcing – outside resource using – використання зовнішніх ресурсів) у широкому сенсі означає довгострокову передачу компанією частини її завдань, бізнес-процесів або навіть цілих виробничих циклів стороннім вузькоспеціалізованим виконавцям на умовах субпідряду. У своєму класичному, індустріальному розумінні (яке домінувало наприкінці ХХ століття) аутсорсинг асоціювався переважно з делегуванням рутинних, непрофільних функцій (таких як прибирання приміщень, базова логістика, фізична охорона або кейтеринг) виключно з метою тактичної оптимізації витрат. Проте з експоненційним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та розбудовою глобальної мережі Інтернет виникла принципово нова економічна категорія – цифровий аутсорсинг. Він радикально відрізняється від традиційного інструментарію не лише за нематеріальною формою реалізації результатів праці, але й за своїм фундаментальним стратегічним значенням для компанії-замовника [2].

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика традиційного та цифрового аутсорсингу

Критерій порівняння	Традиційний (індустріальний) аутсорсинг	Цифровий аутсорсинг
Характер функцій	Рутинні, допоміжні та непрофільні процеси	Високотехнологічні процеси, робота з даними та ПЗ
Форма результату	Матеріальна або у вигляді фізичних послуг	Високотехнологічні процеси, робота з даними та ПЗ
Основна мета	Тактичне зниження поточних витрат	Стратегічні інновації, масштабування, гнучкість
Тип взаємодії	Короткострокові транзакційні угоди	Довгострокове стратегічне партнерство

Джерело: складено на основі [1, 416 с.; 2, 411 с.]

Відтак, цифровий аутсорсинг можна визначити як цілеспрямовану, стратегічно обґрунтовану передачу певних бізнес-процесів, функцій або завдань, що безпосередньо базуються на використанні інформаційних технологій, розробці програмного забезпечення та обробці масивів цифрових даних, спеціалізованим зовнішнім провайдерам. Головною метою цієї взаємодії є вже не просто здешевлення операційної діяльності, а забезпечення миттєвого доступу до технологічних інновацій, масштабування бізнесу, диверсифікація ризиків та суттєве підвищення глобальної конкурентоспроможності компанії на світовій арені [3].

З теоретико-методологічної точки зору, феномен цифрового аутсорсингу найповніше та найглибше пояснюється через призму синтезу двох класичних економічних теорій: інституційної теорії транзакційних витрат (Р. Коуз, О. Вільямсон) та концепції ключових компетенцій, що базується на ресурсному підході (К. Прахалад, Г. Хамел). Згідно з теорією транзакційних витрат, будь-яке підприємство стикається з дилемою: «виробляти самостійно чи купувати на ринку» (make-or-buy decision). Компанія об'єктивно звертається до інструментів аутсорсингу тоді, коли

сукупні витрати на самостійне (in-house) виконання певної цифрової функції – включно з тривалим пошуком та наймом вузькопрофільних фахівців, закупівлею дороговартісного серверного обладнання, оплатою ліцензій та управлінням ризиками помилок – значно перевищують трансакційні витрати на її замовлення на відкритому ринку ІТ-послуг [4].

Концепція ключових компетенцій постулює, що підприємство має концентрувати фінансовий та інтелектуальний капітал винятково на унікальних процесах, які формують його конкурентну перевагу (core business). Супутні, навіть високотехнологічні функції економічно виправдано делегувати вузькопрофільним провайдерам [5].

У цифровій економіці аутсорсинг переріс статус антикризового інструменту чи способу мінімізації витрат. Він еволюціонував у стратегічний механізм інтеграції компанії у глобальні ланцюги створення вартості. Сучасні корпорації використовують його насамперед задля підвищення якості, інноваційності та швидкості процесів, долаючи локальний дефіцит кадрів через доступ до глобального пулу талантів (global talent pool) [6].

Для розуміння архітектури цифрового аутсорсингу його класифікують за трьома базовими векторами: за видами послуг, за географічною ознакою та за організаційними моделями взаємодії [7].

Таблиця 1.2

Структурна матриця класифікації цифрового аутсорсингу

Ознака класифікації	Основні види / моделі	Головний фокус (сутність моделі)
1. За видами послуг (наукомісткість)	ІТО, ВРО, КРО, R&D	Еволюція від базової підтримки ІТ до наукомістких розробок
2. За географічною ознакою (локалізація)	Оншорінг, Ніаршорінг, Офшорінг	Відстань та юридично-просторове розташування сторін
3. За ступенем контролю (організаційна модель)	Проектний, Аутстафінг, Виділена команда	Розподіл менеджменту та рівень інтеграції персоналу

Джерело: складено автором на основі [6–8]

1. Класифікація цифрового аутсорсингу за видами делегованих послуг (еволюція за рівнем наукомісткості):

- ІТО (Information Technology Outsourcing – аутсорсинг інформаційних технологій). Це історично перша, базова і досі наймасштабніша форма цифрового аутсорсингу. ІТО охоплює передачу всього спектру функцій, пов'язаних із життєвим циклом програмного забезпечення та підтримкою ІТ-інфраструктури. До цього об'ємного сегмента належать:

- Розробка програмного забезпечення (Software Engineering & Development) на різних технологічних стеках;
- Автоматизоване та мануальне тестування, забезпечення контролю якості (QA & Testing);
- Підтримка та безперебійне обслуговування ІТ-інфраструктури, адміністрування складних баз даних та серверних потужностей;
- Кібербезпека як послуга (Cybersecurity as a Service), що включає моніторинг загроз та пентестинг;
- Хмарний інжиніринг (DevOps), міграція масивів даних та управління хмарними середовищами (AWS, Azure, Google Cloud).

- ВРО (Business Process Outsourcing – аутсорсинг бізнес-процесів у цифровому середовищі). Цей вид передбачає передачу зовнішньому провайдеру стандартизованих, часто рутинних, але життєво необхідних бізнес-процесів, які повністю функціонують на базі цифрових платформ. Найпоширенішими прикладами ВРО є:

- Фінансовий та бухгалтерський облік (використання спеціалізованого ERP-програмного забезпечення для дистанційної обробки транзакцій);
- Управління персоналом (Digital HR-аутсорсинг, автоматизований рекрутинг та онбординг через цифрові платформи);

- Клієнтська підтримка (Customer Support, цифрові мультиканальні кол-центри, обробка звернень через омніканальні CRM-системи та розумні чат-боти) [8].

- КРО (Knowledge Process Outsourcing – аутсорсинг наукомістких процесів). Це вищий, інтелектуальний рівень розвитку ВРО, який вимагає від виконавця не просто сліпого виконання рутинних операцій за заданим алгоритмом, а наявності глибоких аналітичних навичок, вузькоспеціалізованих експертних знань та здатності приймати самостійні стратегічні рішення. До КРО належать:

- Аналітика великих даних (Big Data Analytics), предиктивне моделювання та бізнес-аналітика (BI);

- Комплексні маркетингові дослідження, цифровий маркетинг (SEO-оптимізація, глибинна аналітика ринку);

- Складна фінансова аналітика, оцінка ризиків та інвестиційні дослідження;

- Юридичний аутсорсинг (LPO – Legal Process Outsourcing), зокрема розробка смарт-контрактів та патентна перевірка за допомогою систем штучного інтелекту.

- R&D Outsourcing (Research and Development Outsourcing – аутсорсинг досліджень та розробок). Це найбільш стратегічний та високомаржинальний вид аутсорсингу. За цієї моделі глобальні корпорації передають процеси створення концептуально нових технологій, прототипування інноваційних продуктів або розробку складного промислового дизайну спеціалізованим лабораторіям чи інжиніринговим центрам. Це дозволяє технологічним гігантам кардинально прискорювати цикл виведення нових продуктів на висококонкурентний ринок (time-to-market) [6].

2. Класифікація за географічною ознакою (просторова локалізація):

Унікальна специфіка цифрового аутсорсингу полягає в тому, що результат праці (написаний програмний код, згенерований аналітичний звіт,

налаштована віртуальна база даних) передається клієнту миттєво через глобальні телекомунікаційні мережі. Це робить фізичні та географічні кордони виключно умовними. Залежно від локації замовника та провайдера виділяють три основні моделі:

- Оншорінг (Onshoring / Domestic outsourcing) – замовник і виконавець перебувають у межах кордонів та юрисдикції однієї країни. Ця консервативна модель максимально мінімізує юридичні ризики, повністю знімає проблему культурних відмінностей, мовного бар'єра та законодавчих колізій. Проте вона часто є економічно недоцільною, оскільки не дозволяє досягти суттєвої економії коштів через однаковий рівень заробітних плат та податків у межах однієї держави [9].

- Ніаршорінг (Nearshoring) – транскордонна передача завдань ІТ-компаніям у сусідніх країнах або в країнах, що знаходяться у суміжних часових поясах (з різницею у часі до 2-3 годин). Наприклад, для замовників із Західної Європи найпопулярнішим та найефективнішим ніаршор-напрямком традиційно є Східна Європа (зокрема Україна, Польща, Румунія). Беззаперечними перевагами цієї моделі є зручність синхронної комунікації в реальному часі, висока культурна близькість (спільний європейський менталітет) та оптимальне співвідношення високої якості й помірної вартості послуг.

- Офшорінг (Offshoring) – делегування операційних процесів у країни, що географічно значно віддалені від компанії-замовника (часто розташовані на інших континентах) з метою максимального економічного арбітражу та зниження фінансових витрат. Класичними офшорними локаціями для транснаціональних компаній із США та Західної Європи є країни Азії: Індія, Філіппіни, В'єтнам. Незважаючи на очевидну фінансову вигоду, ця модель є найбільш ризикованою через ускладнену асинхронну комунікацію (через значну різницю в часових поясах), відчутні соціокультурні бар'єри та потенційні проблеми з контролем якості [10].

3. Класифікація за ступенем контролю та організаційною моделлю взаємодії:

Глобальний ринок цифрових послуг, реагуючи на різні потреби клієнтів, сформував кілька гнучких моделей архітектури співпраці, які часто об'єднують загальним поняттям аутсорсингу:

- Класичний проєктний аутсорсинг (Project-based outsourcing / Fixed Price). У цій транзакційній моделі замовник передає провайдеру весь проєкт "під ключ" на основі жорсткого технічного завдання. Провайдер бере на себе абсолютну відповідальність за формування команди, мікроуправління процесами розробки, дотримання фінансового бюджету, строків та фінальну якість продукту. Замовник не втручається в щоденні процеси і контролює лише кінцевий результат на ключових етапах проєкту.
- Аутстафінг (Outstaffing / Staff Augmentation / Розширення команди). Ця модель передбачає надання компанією-провайдером (аутстафером) свого висококваліфікованого персоналу в пряме розпорядження замовника на певний час. Юридично, адміністративно та податково працівник залишається в штаті аутстафера, який виплачує йому зарплату та забезпечує робочим місцем. Але фактично та операційно працівник глибоко інтегрується у внутрішню команду замовника, напряду підпорядковується його менеджменту і працює виключно над його архітектурними завданнями [8]. Це дозволяє замовнику зберігати повний контроль над розробкою.
- Виділена команда (Dedicated Development Team - DDT). Це стратегічний компромісний варіант, при якому компанія-провайдер формує та інфраструктурно забезпечує довгострокову автономну команду фахівців під специфічні потреби конкретного замовника. Команда фізично працює в офісі провайдера, але функціонує як повноцінний віддалений (remote) IT-відділ компанії-замовника. Ця модель передбачає тісне спільне управління процесами та високий рівень інтеграції в корпоративну культуру клієнта.

Важливою рисою сучасного ринку цифрового аутсорсингу є його колосальний макроекономічний мультиплікативний ефект для всієї глобальної економіки. Він виступає потужним інструментом перерозподілу світового капіталу від багатих розвинених країн до економік, що розвиваються. Це безпосередньо стимулює модернізацію технічних освітніх систем у країнах-виконавцях, створює нові робочі місця з високою доданою вартістю та сприяє формуванню глобального наднаціонального класу високооплачуваних спеціалістів інтелектуальної праці та "цифрових кочівників" [5].

Проте, варто особливо підкреслити, що сутність цифрового аутсорсингу саме сьогодні зазнає чергової, мабуть наймасштабнішої, трансформації під нищівним впливом проривних технологій штучного інтелекту (GenAI) та систем машинного навчання (ML). Програмна автоматизація рутинних завдань (RPA - Robotic Process Automation) стрімко та невідворотно витісняє традиційний, низькокваліфікований ВРО та найпростіші функції ІТО (наприклад, мануальне тестування або написання базового коду). Відповідно, провайдери аутсорсингових послуг змушені екстрено підвищувати власну технологічну експертизу, еволюційно переходячи від застарілої моделі "пасивного виконавця за інструкцією" до моделі "стратегічного партнера з цифрової трансформації" (Digital Transformation Partner). Такий партнер не просто пише код, а консультує замовника, допомагаючи йому переглядати архітектуру бізнесу в цілому та оптимізувати її за допомогою AI-рішень [11].

Підсумовуючи вищевикладене, можна впевнено стверджувати, що цифровий аутсорсинг є надзвичайно глибокою та багатогранною макроекономічною категорією. Це вже давно не просто утилітарний інструмент делегування повноважень чи скорочення витрат. Це складна, жива та взаємозалежна екосистема глобального транскордонного обміну інноваційними знаннями, передовими технологіями та найкращим людським капіталом. Вибір конкретного виду послуг, географічної зони чи

організаційної моделі аутсорсингу безпосередньо залежить від довгострокових стратегічних цілей компанії, унікальної специфіки її бізнес-процесів, толерантності до ризиків та бюджетних обмежень. Глибоке розуміння теоретичної сутності, еволюції та типології цифрового аутсорсингу є фундаментальною, незамінною базою для подальшого ґрунтовного аналізу механізмів його функціонування як на глобальному світовому рівні, так і безпосередньо в складних реаліях української економіки.

1.2. Основні моделі та форми цифрового аутсорсингу на світовому ринку

Динамічний розвиток глобальної економіки та експоненційне зростання обсягів обробки даних диктують нові правила корпоративної взаємодії, де ключовим фактором успіху стає інституційна гнучкість бізнес-процесів. Розглядаючи цифровий аутсорсинг як стратегічний інструмент досягнення такої гнучкості, логіка нашого дослідження вимагає переходу до глибокого аналізу механізмів його практичної реалізації на міжнародній арені. Варто наголосити, що в умовах Індустрії 4.0 ефективність аутсорсингових рішень залежить не лише від вибору географічної локації чи технологічного стеку, а передусім від імплементації релевантної та адаптивної моделі функціонування.

У межах даного дослідження під «моделлю функціонування» ми розуміємо комплексну, інституційно та юридично закріплену форму взаємодії між замовником (клієнтом) та провайдером послуг. Ця модель утворює архітектурний каркас співпраці, який чітко регламентує розподіл управлінського контролю, алокацію фінансових ризиків, відповідальність за кінцевий результат, а також режим захисту прав інтелектуальної власності [12].

З огляду на турбулентність світової економіки та мінливість технологічних макротрендів, глобальний ринок цифрових послуг остаточно

відмовився від універсальних підходів (парадигма «one-size-fits-all»), сформувавши складну багаторівневу матрицю моделей співпраці. На основі синтезу теоретичних джерел та корпоративної практики, ми пропонуємо класифікувати ці моделі за трьома основними векторами: організаційно-управлінські моделі (Engagement Models), фінансові механізми ціноутворення (Pricing Models) та моделі корпоративного управління відносинами (Governance Models) [13].

1. Організаційно-управлінські моделі взаємодії (Engagement Models)

Цей вектор визначає глибину інтеграції провайдера в операційну діяльність замовника. На глобальному ринку цифрового аутсорсингу ми виокремлюємо розширений спектр фундаментальних організаційних моделей:

Проектно-орієнтована модель (Project-Based Model) передбачає повну делегацію відповідальності за реалізацію цифрового продукту або його модуля провайдеру. Клієнт надає вичерпне технічне завдання (SRS), а провайдер самостійно формує архітектуру, алокує ресурси та здійснює мікроменеджмент.

Світова практика показує, що ця модель мінімізує операційне навантаження на замовника. Проте вона є найменш гнучкою: будь-які зміни до специфікації (Change Requests) вимагають перегляду строків та бюджету, що робить її вразливою в умовах динамічного ринку [14].

Модель розширення команди / Аутстафінг (Staff Augmentation / Team Extension). У цій моделі об'єктом комерційної транзакції виступає не кінцевий продукт, а специфічні компетенції та час конкретних фахівців. Провайдер надає своїх спеціалістів, які тимчасово інтегруються у внутрішні процеси замовника. При цьому клієнт зберігає абсолютний управлінський контроль (Governance) над процесом розробки. З макроекономічної точки зору, аутстафінг дозволяє компаніям з розвинених країн миттєво долати локальний дефіцит талантів та уникати ризиків довгострокового працевлаштування (так званих co-employment risks) в умовах жорсткого трудового законодавства [15].

Виділена команда розробників (Dedicated Development Team — DDT) — підхід, що забезпечує глибоку синергію між партнерами. Провайдер формує автономну команду, яка працює на його інфраструктурі, але повністю сфокусована на бізнес-цілях одного клієнта. Модель DDT є ефективним інструментом для тривалого масштабування, оскільки гарантує збереження інституційної пам'яті, адаптацію фахівців до корпоративної культури замовника та високу гнучкість у застосуванні Agile-методологій [16].

Модель кептивних центрів (Captive Centers) — форма інсорсингу, за якої корпорація створює власний, юридично незалежний центр у країні з привабливим інвестиційним кліматом та пулом талантів. Цю модель обирають тоді, коли захист інтелектуальної власності, конфіденційність даних та збереження унікальних алгоритмів мають критичне значення для компанії, що унеможливорює передачу цих функцій стороннім провайдерам [17].

Модель BOT (Build-Operate-Transfer — Створи-Управляй-Передай) — це складна, високомаржинальна модель гібридного аутсорсингу, що слугує перехідним етапом до створення власного кептивного центру. Як альтернатива класичному аутсорсингу та прямим інвестиціям, вона поєднує гнучкість залучення сторонніх фахівців із перспективою повного контролю замовника над активами. Реалізація моделі відбувається у три стратегічні фази.

Перша фаза — Build (Створення). Локальний партнер з нуля розгортає інфраструктуру у вибраній локації: рекрутує персонал під специфіку замовника, забезпечує юридичне оформлення, оренду офісу та закупівлю обладнання. Друга фаза — Operate (Управління). Партнер здійснює операційне управління центром, стабілізує процеси та впроваджує корпоративні стандарти клієнта. Замовник контролює виконання метрик (SLA), не витрачаючи ресурси на щоденний менеджмент. Третя фаза — Transfer (Передача). Після досягнення операційної зрілості (зазвичай через 2–3 роки) центр юридично викуповується замовником. Команда, інфраструктура та інтелектуальна власність переходять у власність клієнта, а центр стає його офіційним дочірнім підприємством [18].

Порівняно з ризикованим прямим виходом на ринок (Greenfield) чи обмеженим контролем класичного аутсорсингу, модель BOT пропонує збалансований підхід. Поступовий розподіл витрат та експертиза локального партнера забезпечують швидкий запуск, мінімізуючи інвестиційні, правові й репутаційні ризики на початковому етапі.

У моделі Спільних підприємств (Joint Ventures – JV) клієнт і провайдер спільно інвестують капітал та ділять право власності на нову юридичну особу. Такий підхід гарантує максимальний розподіл ризиків і прибутків, що стимулює провайдера до впровадження проривних інновацій. Для порівняння характеристик розглянутих організаційно-управлінських моделей їхні ключові параметри структуровано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз організаційно-управлінських моделей (Engagement Models)

Модель взаємодії	Об'єкт транзакції	Управлінський контроль	Ключова особливість
Проектна (Project-Based)	Кінцевий цифровий продукт / модуль	Повністю на стороні провайдера	Фіксовані вимоги, низька гнучкість до змін
Аутстафінг (Staff Augmentation)	Компетенції та робочий час фахівців	Абсолютно на стороні замовника	Дозволяє швидко закрити локальний дефіцит кадрів
Виділена команда (DDT)	Автономна команда під цілі клієнта	Спільне гнучке управління	Збереження інституційної пам'яті
Кептивні центри (Captive)	Власний віддалений R&D-центр	Повний контроль материнської компанії	Максимальний захист інтелектуальної власності
Гібридна модель BOT	Інфраструктура з подальшим викупом	Переходить від партнера до замовника	Три фази: Створення, Управління, Передача
Спільні підприємства (JV)	Нова спільна юридична особа	Розділений між партнерами	Спільні інвестиції, найвищий рівень розподілу ризиків

Джерело: складено на основі [16; 17, pp. 89–104; 18]

2. Фінансові моделі та механізми ціноутворення (Pricing Models)

Вибір організаційної архітектури є неможливим без імплементації релевантного фінансового механізму. Фінансова модель визначає вектор економічної мотивації учасників транзакції:

- Модель фіксованої ціни (Fixed Price). Передбачає жорстке фіксування бюджету та часових рамок на етапі контрагування. Оскільки провайдер бере на себе всі фінансові ризики за можливі затримки чи перевитрати, він апріорі закладає в контрактну вартість ризик-премію (до 25-30%). Це робить модель безпечною для планування бюджету замовника, але потенційно здорожчує проєкт.
- Час і матеріали (Time and Materials - T&M). Оплата здійснюється виключно за фактично витрачений час спеціалістів на основі узгоджених тарифних ставок (hourly rate / daily rate). Ця модель є базисом для гнучкої розробки (Agile/Scrum). Вона дозволяє замовнику безперешкодно змінювати пріоритети проєкту, але покладає на нього повну відповідальність за кінцевий бюджет продукту [14].
- Модель фіксованої щомісячної плати (Fixed Monthly Fee). Використовується переважно в моделі виділеної команди (DDT). Замовник сплачує фіксовану суму за кожного залученого спеціаліста на місяць. Ця сума включає заробітну плату працівника, податки, адміністративні витрати провайдера та його маржу (markup).
- Ціноутворення на основі цінності/результату (Outcome-based / Value-based Pricing). Нова фінансова парадигма базується на механізмі розподіленого ризику (Risk-Reward Sharing). Оплата послуг провайдера прямо залежить від досягнення клієнтом конкретних KPIs (наприклад, зростання продажів чи стабільності системи). Ця модель перетворює звичайного підрядника на повноцінного бізнес-партнера [19].

Для проведення детального порівняльного аналізу розглянутих моделей ціноутворення було детально досліджено їхню внутрішню структуру та специфіку формування вартості. Щоб наочно систематизувати та

структурувати всі виявлені економічні характеристики, їхні ключові фінансові особливості було зведено та детально наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Економічні особливості фінансових моделей ціноутворення

Фінансова модель	Механізм формування вартості	Розподіл фінансових ризиків	Оптимальні умови застосування
Фіксована ціна (Fixed Price)	Стабільний бюджет під жорсткі часові рамки	Повністю на провайдері (включає ризик-премію 25-30%)	Малі / середні проекти з чітко визначеним технічним завданням
Час і матеріали (T&M)	Оплата за фактичні години роботи за ставками	Повністю на замовнику (ризик перевищення бюджету)	Гнучка розробка (Agile/Scrum) з мінливими пріоритетами
Фіксована плата (Monthly Fee)	Щомісячна фіксована ставка за кожного фахівця	Розподілений (прописаний у контракті)	Модель виділеної команди (DDT), довгострокові проекти
На основі цінності (Value-based)	Прив'язка оплати до бізнес-показників (KPIs)	Спільний ризик (Risk-Reward Sharing)	Стратегічне партнерство, e-commerce, оптимізація систем

Джерело: [19]

3. Моделі корпоративного управління відносинами (Governance Models)

Успішна реалізація будь-якої комбінації організаційних та фінансових моделей неможлива без створення надійної системи управління (Governance). Відсутність такої системи є головною причиною провалу аутсорсингових ініціатив (асиметрія інформації).

Сучасні транснаціональні корпорації імплементують Офіси управління вендорами (Vendor Management Office - VMO). VMO – це спеціалізований внутрішній підрозділ, який стандартизує процес вибору провайдерів, управляє контрактами та контролює якість надання послуг.

Базисом моделі управління є Угода про рівень послуг (Service Level Agreement - SLA). SLA – це юридично зобов'язуючий документ, що кількісно вимірює якість роботи провайдера. Він включає такі метрики, як відсоток доступності системи (Uptime), час реакції на інцидент (Response time), швидкість виправлення помилок (Resolution time). Порухення SLA призводить до фінансових санкцій (малусів) для провайдера, тоді як перевиконання може преміюватися (бонуси) [20].

Парадигмальний зсув: "Все-як-послуга" та Керовані послуги

Аналізуючи поточну трансформацію глобальної економіки під впливом хмарних технологій та Штучного Інтелекту, ми констатуємо перехід від класичного аутсорсингу до моделі Керованих послуг (Managed Services) та архітектури "Все-як-послуга" (XaaS – Anything as a Service).

У моделі Managed Services замовник делегує не просто виконання завдань, а повну, проактивну відповідальність за функціонування та оптимізацію певного ІТ-домену (наприклад, управління всією хмарною інфраструктурою підприємства). Провайдер зобов'язаний не лише реагувати на збої, але й передбачати їх, постійно пропонуючи шляхи модернізації системи. Це остаточно розмиває межі між зовнішнім підрядником та внутрішнім стратегічним підрозділом компанії [21].

Підсумовуючи вищевикладене, можемо констатувати, що глобальний ринок цифрового аутсорсингу функціонує як високоадаптивна екосистема взаємопов'язаних організаційних, фінансових та управлінських моделей. Вибір оптимальної архітектури співпраці є фундаментальним стратегічним рішенням. Воно вимагає від менеджменту підприємства глибинного аналізу власного ресурсного потенціалу, специфіки цифрового продукту та кривої допустимого ризику. Комплексне розуміння цих механізмів формує міцне методологічне підґрунтя для подальшого аналізу переваг та загроз, що виникають у процесі реалізації міжнародного аутсорсингу.

1.3. Переваги, ризики та чинники розвитку цифрового аутсорсингу в умовах цифрової трансформації

В умовах стрімких технологічних змін та глобальної цифровізації міжнародний цифровий аутсорсинг перетворився з допоміжного інструменту зниження витрат на ключовий каталізатор розвитку сучасного бізнесу. Він виступає стратегічним важелем для гнучкого масштабування, доступу до унікальних глобальних пулів талантів та прискорення виходу цифрових продуктів на ринок (time-to-market). Водночас глибока інтеграція зовнішніх провайдерів у критичні бізнес-процеси та архітектуру підприємства створює не лише вагомі конкурентні переваги, а й формує комплекс специфічних, часто прихованих загроз. Серед них особливого значення набувають ризики втрати контролю над інтелектуальною власністю, критична залежність від вендора (vendor lock-in) та виклики у сфері кібербезпеки.

Точна квантифікація, оцінювання та балансування цього організаційного дуалізму, що поєднує можливості та загрози, є фундаментальною передумовою для ухвалення ефективних стратегічних рішень у сфері корпоративного управління. Комплексний аналіз глобальної корпоративної практики дозволяє чітко систематизувати ключові детермінанти ефективності, а також зони вразливості сучасних аутсорсингових моделей в епоху Індустрії 4.0 [22]. Це забезпечує менеджмент компаній науково обґрунтованим підходом до побудови стійких та захищених партнерських екосистем.

Імплементація продуманих аутсорсингових стратегій на глобальному ринку забезпечує компаніям-замовникам потужний синергетичний ефект, який докорінно трансформує саму архітектуру їхнього бізнесу. Перенесення супутніх та високотехнологічних функцій до зовнішніх партнерів не лише оптимізує витрати, а й дозволяє підприємствам перебудувати внутрішні процеси, підвищити організаційну гнучкість та сфокусуватися на розвитку унікальних ринкових переваг.

Для системного аналізу та унаочнення зазначених ефектів у таблиці 1.5 узагальнено ключові стратегічні й операційні переваги. Це дозволяє комплексно оцінити багатовекторний вплив інструментів цифрового аутсорсингу на модернізацію бізнес-архітектури сучасних корпорацій.

Таблиця 1.5

Стратегічні та операційні переваги цифрового аутсорсингу

Стратегічний вектор	Економічний та операційний зміст переваги	Ключові концепції та метрики
1. Фінансова оптимізація	Трансформація структури витрат, оптимізація WACC та ліквідності.	Зростання економічної доданої вартості, модель Pay-as-you-go.
2. Доступ до інновацій	Миттєвий вихід на Global Talent Pool, подолання локального кадрового голоду.	Technological Leapfrogging, скорочення показника time-to-market.
3. Концентрація на Core Business	Фокусування внутрішніх ресурсів на генерації унікальної цінності.	Зняття перевантаження з менеджменту, посилення гнучкості (Agility).
4. Безперервність та масштабованість	Організація цілодобового операційного циклу без переплат за надурочні години.	Стратегія Follow-the-Sun, підтримка режимів розробки 24/7.
5. Трансфер операційних ризиків	Юридичне та фактичне перенесення технологічних ризиків на вендора.	Регламентація через SLA, імплементація фінансових штрафів.

Джерело: складено автором на основі [22–26]

1. Фінансова оптимізація, реструктуризація капіталу та управління ліквідністю. Сучасний аутсорсинг концептуально переріс рамки примітивного «арбітражу заробітних плат» (labor arbitrage) між економіками розвинених країн та країн, що розвиваються. З позицій корпоративного фінансового менеджменту, головна стратегічна перевага полягає у докорінній трансформації самої структури витрат підприємства. Компанія отримує можливість перевести значні, негнучкі капітальні інвестиції, необхідні на

побудову та утримання власної складної IT-інфраструктури та in-house штату (CapEx), у гнучкі, прогнозовані операційні витрати (OpEx) [23]. Зниження загальної капіталомісткості бізнесу безпосередньо впливає на оптимізацію середньозваженої вартості капіталу (WACC). Вивільнення фінансових ресурсів, які раніше були «заморожені» в інфраструктурних та непрофільних активах, дозволяє підприємству максимізувати економічну додану вартість (EVA), що є критично важливим індикатором інвестиційної привабливості для акціонерів. Окрім цього, перехід на хмарні моделі та оплату «за фактом споживання» (Pay-as-you-go) суттєво мінімізує ризики касових розривів та втрати ліквідності в періоди макроекономічних криз.

2. Доступ до інновацій, подолання кадрового голоду та технологічний стрибок (Technological Leapfrogging). Глобальна економіка стикається з жорстким дефіцитом вузькопрофільних спеціалістів (зокрема у сферах Штучного Інтелекту, глибинного машинного навчання, Data Science, блокчейну та архітектури кібербезпеки). Міжнародний аутсорсинг відкриває миттєвий, не обмежений географією доступ до глобального пулу талантів (Global Talent Pool). Компанії отримують можливість оперативно залучати передову міжнародну експертизу, самостійне формування якої вимагало б колосальних часових та фінансових витрат на рекрутинг, навчання та утримання. Завдяки цьому підприємства здійснюють так званий «технологічний стрибок», кардинально скорочуючи цикл розробки продукту та прискорюючи його виведення на висококонкурентний ринок (time-to-market). Це дозволяє навіть компаніям середнього сегменту (SME) інтегрувати у свої процеси технології рівня транснаціональних корпорацій [24].

3. Концентрація організаційних ресурсів на ключових компетенціях (Core Business). Згідно з класичними теоріями стратегічного управління (ресурсний підхід), довгострокова життєздатність підприємства прямо пропорційна його здатності генерувати унікальну цінність. Делегування супутніх, рутинних або навіть високотехнологічних, але непрофільних бізнес-процесів спеціалізованим зовнішнім провайдером виконує важливу функцію

усунення організаційного та інформаційного перевантаження топ-менеджменту. Вивільнені інтелектуальні, управлінські, часові та фінансові ресурси компанії сфокусовано спрямовуються виключно на розвиток ключових компетенцій (наприклад, банк фокусується на фінансових продуктах, а не на розробці коду для мобільного додатку). Це суттєво підвищує загальну стратегічну адаптивність (Agility) та життєстійкість компанії.

4. Забезпечення безперервності операційного циклу та масштабованість. Використання офшорних та ніаршорних моделей аутсорсингу у географічно диверсифікованих часових поясах дозволяє компаніям ефективно реалізувати стратегію «слідуй за сонцем» (Follow-the-Sun). Завдяки цій організаційній моделі досягається безперервний, цілодобовий (24/7) цикл розробки програмного забезпечення, тестування, безперервний моніторинг інфраструктури (NOC/SOC) або омніканальна клієнтська підтримка. При цьому замовник уникає необхідності виплати значних компенсацій за понаднормові години, нічні зміни чи роботу у вихідні дні власному локальному персоналу [25]. Крім того, зовнішні команди дозволяють миттєво масштабувати ресурси (збільшувати або зменшувати кількість фахівців) залежно від поточних потреб проекту.

5. Розподіл, диверсифікація та трансфер операційних ризиків. Відповідно до сучасних стандартів ризик-менеджменту, цифровізація супроводжується стрімким зростанням технологічних ризиків. Імплементуючи гібридні моделі співпраці або моделі керованих послуг (Managed Services), замовник юридично та фактично переносить значну частину специфічних ризиків (наприклад, ризики критичного простою серверів, швидкого технологічного старіння обладнання, плинності кадрів або невідповідності коду новим архітектурним стандартам) на провайдера. Відповідальність підрядника при цьому жорстко регламентується угодами про рівень послуг (SLA) з чітко прописаними фінансовими штрафами (малусами) за їх порушення [26].

Системні ризики та загрози міжнародного аутсорсингу

Попри доведену математичну та операційну ефективність, делегування критично важливих функцій зовнішнім контрагентам супроводжується комплексом серйозних ризиків. За відсутності належних механізмів контролю, ці загрози здатні повністю нівелювати всі очікувані вигоди та призвести до катастрофічних наслідків для бізнесу. Ми систематизуємо ці загрози за наступними векторами:

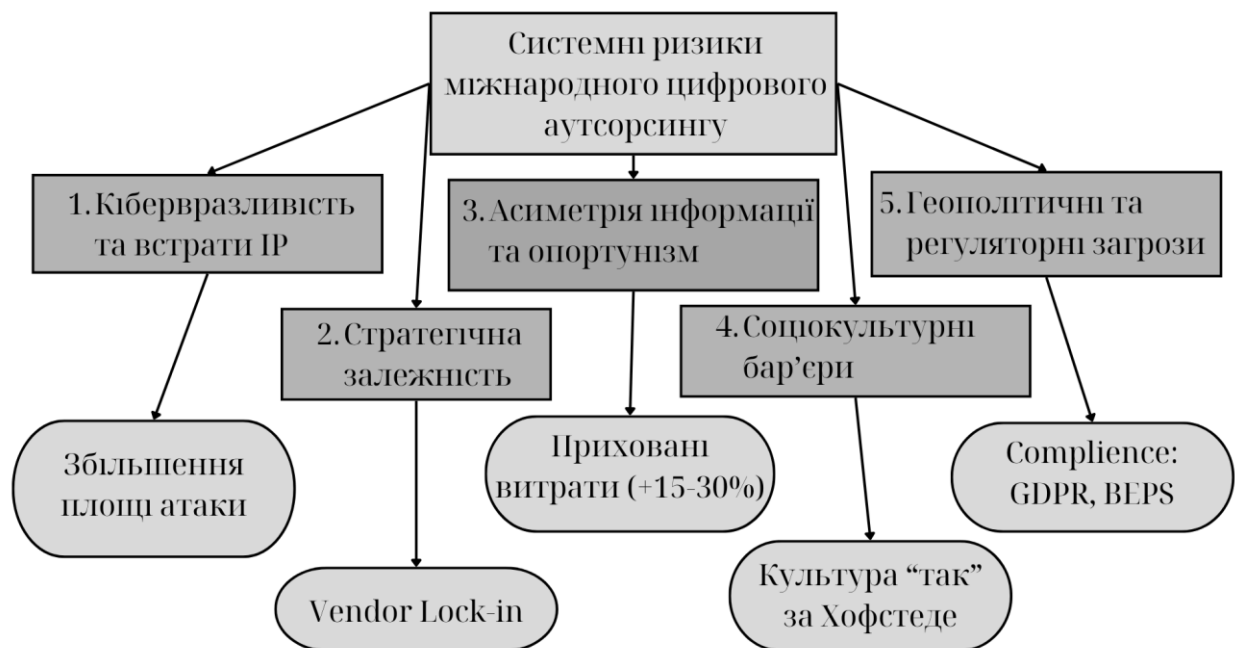


Рис. 1.1 Архітектура системних ризиків міжнародного цифрового аутсорсингу.

Джерело: складено автором на основі [27–30]

1. Загрози інформаційній безпеці, кібервразливість та втрата інтелектуальної власності (ІР). У цифрову епоху дані та алгоритми є головним капіталом корпорації. Надання зовнішньому провайдеру (особливо у віддалених локаціях) доступу до корпоративних баз даних, вихідного коду, унікальних алгоритмів та конфіденційної клієнтської інформації експоненційно збільшує так звану «площу атаки» (attack surface) для кіберзлочинців. Крім того, транскордонний характер аутсорсингу значно ускладнює правовий захист інтелектуальної власності. Архітектурні рішення та концепції, які жорстко захищені патентним правом у юрисдикціях США чи

країн ЄС, можуть виявитися абсолютно незахищеними в правовому полі певних офшорних держав. Це створює прямий ризик корпоративного шпигунства, недобросовісної конкуренції та крадіжки проривних технологій [27].

2. Стратегічна залежність (Vendor Lock-in) та ерозія власної інституційної експертизи. Надмірне, незбалансоване та довготривале делегування ключових R&D-процесів неминуче призводить до поступової втрати компанією-замовником власної технологічної компетенції. Виникає вкрай небезпечний ефект Vendor Lock-in (прив'язка до постачальника). Це ситуація, коли витрати на зміну провайдера, перенесення масивів даних або повернення процесу назад у структуру компанії (інсорсинг) стають фінансово, юридично та технічно непідйомними. Замовник фактично опиняється в заручниках цінової політики підрядника, втрачає архітектурний контроль над розвитком власного цифрового продукту і не може швидко адаптувати його під нові ринкові вимоги [28].

3. Асиметрія інформації, опортунізм та приховані трансакційні витрати. Відповідно до інституційної теорії агентських відносин (Principal-Agent problem), економічні інтереси замовника (максимізація якості при жорсткій мінімізації бюджету) та цілі провайдера (максимізація власної маржинальності при оптимізації витрачених зусиль) апріорі є конфліктними. За відсутності прозорих, автоматизованих метрик контролю, ця асиметрія інформації породжує високий ризик опортуністичної поведінки підрядника. Класичним прикладом є приховане залучення фахівців нижчої кваліфікації (Junior) до проєктів, де за контрактом оплачуються послуги дорогих експертів (Senior). Додатковою загрозою є хронічна недооцінка компаніями прихованих трансакційних витрат: витрати на тендерний пошук вендора, глибокий юридичний due diligence, тривалий трансфер знань, подолання технічного боргу та щоденний мікроманеджмент часто збільшують початково запланований кошторис проєкту на 15 – 30% [23].

4. Соціокультурні бар'єри, семантичні розриви та деградація комунікацій. Географічна віддаленість команд неминує породжує глибинні проблеми міжособистісної та професійної взаємодії. Згідно з теорією культурних вимірів Г. Хофстеде, радикальна різниця в менталітеті, діловій етиці та ієрархічних установах відіграє критичну роль. Наприклад, у країнах з високою "дистанцією влади" працівники аутсорсингових компаній часто уникають прояву ініціативи, не повідомляють про помилки на ранніх стадіях і погоджуються на нереалістичні дедлайни (так звана «культура "так"»). Мовні та семантичні бар'єри призводять до неправильного трактування специфікацій та технічних завдань, що неминує спричиняє генерацію критичного «технічного боргу» (technical debt) та потребує дороговартісного перепрацювання коду на пізніх етапах [29].

5. Геополітична нестабільність, макроекономічні, регуляторні та податкові ризики. Сучасний міжнародний аутсорсинг функціонує на складному перетині різних правових і політичних систем. Ескалація глобальних геополітичних конфліктів та санкційних політик створює ризики раптової зупинки розробки. Посилення глобального регулювання у сфері захисту персональних даних (зокрема, імплементація регламенту GDPR в Європі або CCPA у США) створює серйозні юридичні та технологічні виклики для транскордонної передачі та обробки інформації. Крім того, тривала робота виділених аутсорсингових команд на території іншої держави може генерувати значні ризики у сфері міжнародного прямого оподаткування (згідно з правилами BEPS). Зокрема, існує ризик визнання діяльності провайдера постійним представництвом (Permanent Establishment) компанії–замовника, що тягне за собою загрозу подвійного оподаткування та мільйонні штрафні санкції [30].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

В умовах Індустрії 4.0 цифровий аутсорсинг трансформувався з інструменту мінімізації витрат у стратегічний драйвер конкурентоспроможності. Базуючись на синергії теорії трансакційних витрат та концепції ключових компетенцій, ринок демонструє стрімку інтелектуалізацію: вектор зміщується від базової інфраструктури (ІТО) та рутинних процесів (ВРО) до наукомісткої аналітики (КРО) та R&D-розробок.

По-друге, ідентифіковано парадигмальний зсув в організаційних моделях взаємодії між клієнтом та провайдером. Традиційні трансакційні формати співпраці поступово витісняються глибоко інтегрованими підходами: виділеними командами (DDT), гібридними моделями BOT та спільними підприємствами. Паралельно ринок відходить від консервативних фінансових моделей, зміщуючись у бік орієнтації на кінцеву бізнес-цінність (Value-based Pricing) та спільного розподілу ризиків.

По-третє, підтверджено складну дуалістичну природу міжнародного аутсорсингу. Поряд із безпрецедентною фінансовою гнучкістю та швидким доступом до світового пулу талантів, він генерує системні загрози, серед яких кібервразливість, ризик втрати інтелектуальної власності та операційна залежність від вендора (Vendor Lock-in), що вимагає впровадження жорсткого комплаєнсу та корпоративного управління.

Виявлена дуалістичність вимагає від компаній проактивної мінімізації операційних та юридичних ризиків. Комплекс деструктивних чинників актуалізує потребу в адаптації національного ІТ-сектору до нових геополітичних і технологічних реалій задля збереження конкурентоспроможності вітчизняних цифрових платформ на глобальному ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО АУТСОРСИНГУ У СВІТІ ТА УКРАЇНІ

2.1. Сучасні тенденції розвитку глобального ринку цифрового аутсорсингу

Дослідження еволюції сучасного бізнес-середовища дозволяє стверджувати, що масштабна діджиталізація та глобальний розвиток інформаційних систем стали головними архітекторами нових умов господарювання, радикально змінивши принципи функціонування ринків. Суспільна ринкова парадигма формується під впливом безкомпромісних вимог споживача щодо миттєвого отримання товарів та послуг, що змушує суб'єктів бізнесу розвиватися мегадинамічно заради збереження життєздатності. У межах нашого аналізу ми фіксуємо системне переформатування управлінських підходів: компанії відходять від традиційної моделі простого виробництва інноваційного продукту, переорієнтовуючи фокус на стратегічне моделювання логічних та високоефективних бізнес-процесів [31].

У контексті цих трансформацій ми виокремлюємо цифровий аутсорсинг як провідний тренд та ефективний механізм адаптації підприємств до мінливого глобального середовища. Зазначений підхід дозволяє суб'єктам господарювання максимізувати ефективність внутрішніх ресурсів завдяки концентрації на ключових компетенціях, тоді як виконання високотехнологічних непрофільних функцій (ІТ-забезпечення, програмування, аналітика) делегується зовнішнім спеціалізованим структурам [35]. На наше переконання, сучасний розвиток цього ринку доводить, що цифровий аутсорсинг остаточно трансформувався із тактичного інструменту оптимізації витрат у фундаментальну стратегію забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компаній на міжнародній арені.

Згідно з аналітичними даними міжнародних асоціацій, доходи глобального ринку аутсорсингових послуг демонструють стійке експоненційне зростання. Якщо у 2012 році загальний обсяг ринку складав

лише 99,1 млрд дол. США, то станом на 2023 рік світовий обсяг послуг цифрового аутсорсингу оцінюється у 565,6 млрд дол. США. Більше того, за прогнозами Straits Research, цей показник може досягти рівня 1416,3 млрд дол. США до 2031 року із середньорічним темпом росту (CAGR) на рівні 9,3% [33].

Для глибшого аналізу архітектури ринку доцільно розглянути динаміку доходів за основними сегментами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка доходів глобального ринку ІТ-аутсорсингу за сегментами (2017–2023 рр.), млрд дол. США

Сегмент	2017	2019	2021	2023
Аутсорсинг адміністрування	49,3	49,7	52,9	60,2
Аутсорсинг додатків (Application)	97,6	103,1	109,1	122,7
Веб-хостинг	114,4	119,1	129,6	157,2
Інші ІТ-послуги	39,6	52,6	69,4	225,5
Усього	300,9	324,5	361,0	565,6

Джерело: [32–33]

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє виявити зміну пріоритетів глобальних замовників. Найбільш вражаючий приріст спостерігається в категорії «інші ІТ-послуги», куди входять інноваційні рішення на базі штучного інтелекту (AI) та великих даних (Big Data). Згідно з дослідженнями Deloitte, перехід галузі від моделі «підтримки» до моделі «стратегічного розвитку» став головним драйвером зростання, оскільки у 2020 році вже понад 31% ІТ-послуг (в еквіваленті внутрішніх бюджетів компаній) були передані на аутсорсинг [32].

Важливою ознакою сучасної етапу розвитку ринку є класифікація послуг, запропонована міжнародним гігантом Accenture, яка поділяє аутсорсинг на «основні» та «спеціальні» послуги [31]. До основних відносять мережевий аутсорсинг, управління центрами обробки даних та безпеку

операцій. Ці послуги складають традиційний інфраструктурний базис (Commodity IT), який забезпечує операційну стабільність, проте вже не здатний генерувати суттєві конкурентні переваги в умовах діджиталізації. Натомість спеціальні же послуги, що наразі формують основну додану вартість, відображають інтелектуалізацію ринку та зміщення акцентів у бік стратегічного партнерства. Вони передбачають глибоку інтеграцію провайдера в бізнес-модель замовника та цифрову реконфігурацію його активів. Зокрема, до цієї категорії належать такі напрями:

1. Фокус на бізнес-пріоритетах (перехід від IT SLA до бізнес KPI). Клієнти більше не зацікавлені лише у працездатності серверів; вони вимагають досягнення бізнес-результатів (Key Performance Indicators). Традиційні угоди SLA вимірювали технічні метрики, які часто не відображали комерційних цілей. Перехід до бізнес-KPI прив'язує оплату послуг до конкретних результатів, трансформуючи аутсорсерів у стратегічних партнерів, що розділяють фінансові ризики замовника.

2. Модернізація додатків. Замість простої підтримки застарілих систем, аутсорсери пропонують їх повну архітектурну трансформацію під хмарні рішення (SaaS, PaaS). Обслуговування застарілих систем (Legacy Systems) стає економічно неефективним, тому модернізація передбачає їх повне перепроєктування на основі мікросервісної архітектури та хмарних рішень. Це дозволяє компаніям позбутися "технологічного боргу", забезпечуючи гнучке масштабування IT-ресурсів та зниження витрат на обладнання.

3. Підвищення швидкості реакції на бізнес-вимоги. Це реалізується через впровадження методології Agile та DevOps, що дозволяє скоротити цикл розробки продукту з місяців до днів. Завдяки автоматизації процесів розробки та тестування замовники отримують можливість безперервно випускати цифрові оновлення. Це мінімізує показник Time-to-Market, дозволяючи бізнесу випереджати конкурентів та миттєво реагувати на ринкові зміни.

Сучасні замовники дедалі частіше обирають складні моделі взаємодії, які відрізняються мірою відповідальності та ризику (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика основних моделей глобального цифрового аутсорсингу

Показник	Fixed Cost	Time and Materials	Dedicated Development Center
Сутність	Чітко визначений обсяг робіт і бюджет до початку проекту.	Оплата за фактично витрачений час фахівців.	Формування окремої команди під довгий проект замовника.
Переваги	Мінімальний фінансовий ризик для замовника.	Висока гнучкість, можливість змінювати вимоги «на ходу».	Глибоке знання бізнесу клієнта, стабільність команди.
Ризики	Ризик зниження якості задля вкладення в бюджет.	Ризик неконтрольованого зростання витрат.	Недоцільно для коротких або разових завдань.

Джерело: [34–35]

Порівняльний аналіз свідчить про наявність чіткої стратегічної диференціації між представленими моделями глобального цифрового аутсорсингу. Консервативний підхід Fixed Cost дозволяє чітко прогнозувати бюджет на початковому етапі, проте суттєво обмежує можливості оперативної модифікації вимог у процесі розробки. Натомість формати Time and Materials та Dedicated Development Center орієнтовані на динамічні умови реалізації проєктів, оскільки забезпечують високу адаптивність і довгострокову синергію партнерів, хоча й переносять частину фінансових та операційних ризиків на сторону замовника.

Специфіка кожної моделі визначає межі її ефективного застосування залежно від масштабів, тривалості та ступеня визначеності кінцевих параметрів цифрового продукту. Практична імплементація цих форматів взаємодії на глобальному ринку вимагає від менеджменту гнучкого

компромісу між рівнем контролю над витратами, гнучкістю управління процесами та необхідністю збереження інституційного досвіду всередині проєктної команди.

Для візуалізації довгострокових прогнозів доцільно звернутися до аналізу трендів на рис. 2.1.

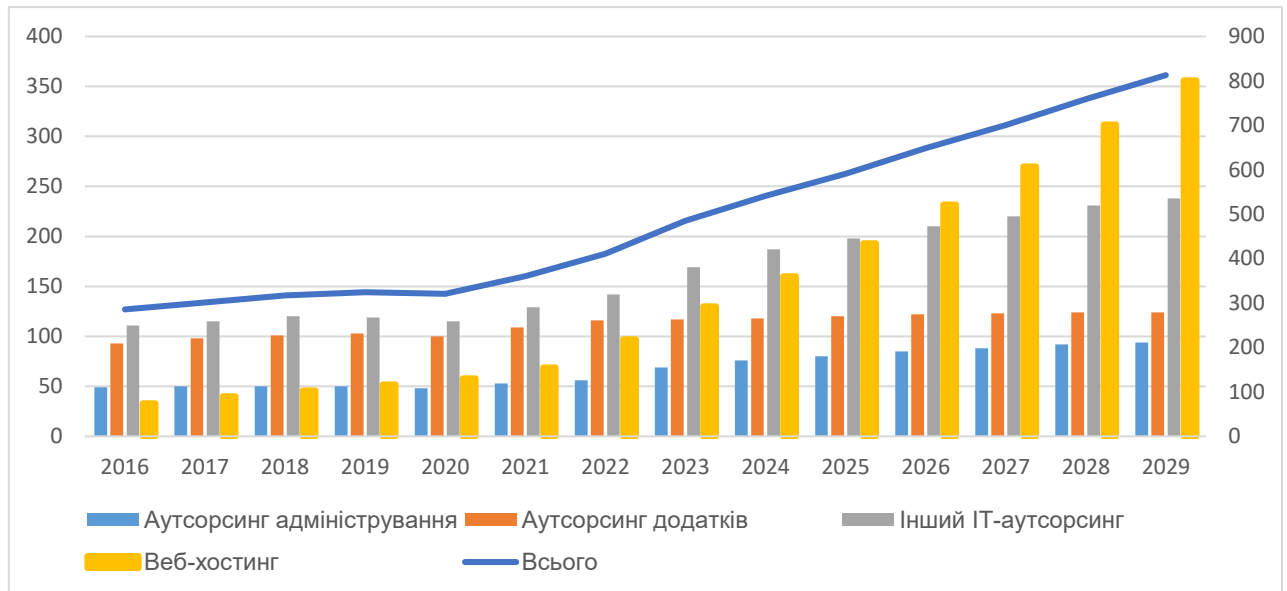


Рисунок 2.1 Динаміка доходів ринку ІТ-аутсорсингу та прогноз його розвитку до 2029 року, млрд дол. США.

Джерело: складено автором на основі [36]

Аналіз прогнозних показників свідчить, що світовий ринок цифрових послуг володіє надзвичайною резистентністю (стійкістю) до геополітичних криз, макроекономічної нестабільності та регіональних конфліктів. Навіть у періоди турбулентності бізнес не скорочує, а навпаки, нарощує інвестиції в зовнішні технологічні потужності задля збереження власної життєздатності. Цей прогнозований тренд довгострокового зростання суттєво підкріплюється хронічною глобальною дефіцитністю кваліфікованих ІТ-талентів на локальних ринках розвинених країн. Згідно з доповіддю «The Future of Jobs» Всесвітнього економічного форуму, до 2025 року попит на спеціалістів у сфері ІТ та математичних послуг зросте на 405%, тоді як адміністративні посади скоротяться на 4,7% через автоматизацію рутинних операцій [32]. Така структурна трансформація зайнятості змушує компанії масово звертатися до

моделей аутсорсингу як до єдиного доступного інструменту оперативного закриття кадрового голоду.

Однією з фундаментальних тенденцій, що визначає сучасні вектори розвитку ринку, є глобальний перехід від концепції «Індустрія 4.0» (яка фокусувалася суто на автоматизації та тотальній діджиталізації) до філософії «Індустрії 5.0». У цій новій парадигмі в центрі виробничих і цифрових систем стоїть людина (її когнітивний та творчий потенціал), а технології слугують синергетичним засобом підвищення її продуктивності та загального добробуту [31]. У межах цього людиноцентричного підходу на світовому ринку виділяють наступні ключові технологічні драйвери, що трансформують індустрію аутсорсингу:

- Генеративний штучний інтелект (GenAI) та машинне навчання (Machine Learning). Інтеграція алгоритмів GenAI у повсякденні робочі процеси кардинально змінює характер інтелектуальної праці. Автоматизація складних когнітивних процесів (таких як написання базового коду, генерація технічної документації, первинний аналіз великих масивів даних та клієнтська підтримка першої лінії) дозволяє аутсорсинговим компаніям підвищувати внутрішню продуктивність праці фахівців на 30–50% [33]. Це суттєво знижує собівартість послуг для кінцевого замовника і прискорює виконання проектів.
- Глибока хмарна трансформація (концепція Cloud-native). Сучасний ринок остаточно відмовляється від перенесення застарілих локальних програм у хмару без їхніх внутрішніх змін. Повноцінний перехід до розробки рішень, архітектурно адаптованих під платформи AWS, Azure та Google Cloud, дозволяє створювати еластичну та стійку інфраструктуру, яка автоматично і миттєво масштабується залежно від поточних навантажень [34]. Це мінімізує капітальні витрати клієнтів на закупівлю серверного обладнання.
- Наскрізна кібербезпека (Cybersecurity by Design). В епоху тотальної хмаризації та геополітичного протистояння різко зросла кількість і витонченість хакерських атак. Через це критичне зростання кіберзагроз безпека даних та комерційної таємниці остаточно перетворилася з окремої

додаткової послуги на базовий, інтегрований компонент будь-якого аутсорсингового контракту [37]. Провайдери сьогодні зобов'язані за замовчуванням будувати архітектуру рішень із дотриманням найсуворіших міжнародних стандартів захисту інформації.

Важливим аспектом аналізу є структура провідних гравців ринку. Компанії-лідери формують стандарти якості та визначають технологічний стек галузі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

ТОП-5 глобальних компаній-лідерів ринку цифрового аутсорсингу (2021-2023 рр.)

Назва компанії	Країна походження	Ключова спеціалізація
Accenture	Ірландія/США	Стратегічний консалтинг, хмарна трансформація.
TCS (Tata)	Індія	Цифрові сервіси, інфраструктура, life science.
IBM	США	Хмарні обчислення, AI, кібербезпека.
Infosys	Індія	Цифрові платформи, аналітика великих даних.
Wipro	Індія	Інтеграція IoT, автоматизація бізнес-процесів.

Джерело: [37]

Географічна архітектура досліджуваного ринку на сучасному етапі також зазнає суттєвих структурно-просторових трансформацій. Традиційне домінування Індії як монопольного «світового офісу» та ключового десктопа для рутинних ІТ-операцій поступово розмивається під впливом нових вимог до якості та швидкості комунікації. Великі корпоративні клієнти з США та Західної Європи дедалі частіше віддають перевагу стратегії ніаршорингу (nearshoring — перенесення бізнес-процесів у сусідні або географічно наближені країни), фокусуючи увагу на регіоні Центральної та Східної Європи, зокрема на таких державах, як Україна, Польща та Румунія.

Ця стрімка зміна географічних пріоритетів замовників має чітке економічне та соціокультурне обґрунтування, оскільки базується на трьох фундаментальних чинниках [38]:

- Висока ментально-культурна близькість та ідентичність корпоративних стандартів: це мінімізує комунікаційні бар'єри та спрощує інтеграцію зовнішніх команд у внутрішню структуру замовника.
- Незначна різниця у часових поясах (Time Zone Alignment): такий географічний розподіл дозволяє забезпечувати синхронну роботу в режимі реального часу, що є критично важливим для гнучких методологій розробки (Agile) та проведення щоденних спільних нарад (Daily Standups).
- Висока фундаментальна якість академічної та інженерної освіти: східноєвропейські фахівці володіють глибокою математичною підготовкою та здатністю вирішувати складні, архітектурно нестандартні завдання, що вигідно відрізняє їх від виконавців, орієнтованих суто на шаблонне кодування.

Для комплексного оцінювання внутрішнього потенціалу та зовнішніх факторів впливу на ринок у таблиці 2.4 систематизовано SWOT-аналіз перспектив розвитку глобального цифрового аутсорсингу.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз перспектив розвитку цифрового аутсорсингу

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Глобальний доступ до вузькоспеціалізованих талантів. - Економія на масштабах та зниження операційних витрат. - Використання передових інновацій (AI, Cloud, IoT).	- Складність управління віддаленими мультикультурними командами. - Мовний бар'єр у складних наукомістких проєктах. - Проблеми з конфіденційністю та інтелектуальною власністю.
Можливості (O)	Загрози (T)
- Розвиток «шерінгової» економіки та цифрових платформ. - Попит на реінжиніринг застарілих IT-систем у держсекторі. - Перехід до моделі «аутсорсинг як послуга» (XaaS).	- Політична нестабільність та локальні воєнні конфлікти. - Посилення податкового регулювання в країнах-резидентах. - Стрімка міграція фахівців до країн із вищою якістю життя.

Джерело: складено автором на основі [38]

Підсумовуючи аналіз сучасних тенденцій, констатуємо, що глобальний ринок цифрового аутсорсингу перебуває у фазі стрімкого кількісного зростання та глибокої інтелектуалізації, трансформуючись із інструменту оптимізації витрат у повноцінну стратегію підвищення конкурентоспроможності бізнесу в епоху «Індустрії 5.0». Цей процес супроводжується кардинальною зміною пріоритетів замовників: фокус зміщується з базового інфраструктурного обслуговування (SLA) на досягнення конкретних бізнес-результатів (KPI) за допомогою інтеграції генеративного штучного інтелекту, хмарних технологій та наскрізної кібербезпеки. Водночас спостерігається суттєва географічна реконфігурація ринку у бік ніаршорингу, де країни Центральної та Східної Європи, зокрема Україна, завдяки високій якості інженерної освіти та культурній близьості впевнено потісняють традиційні азійські хаби, попри наявні геополітичні виклики та ризики.

2.2. Особливості функціонування та конкурентні переваги цифрового аутсорсингу в Україні

Трансформація світової архітектури міжнародного розподілу праці, що розгортається під впливом тотальної цифровізації та становлення четвертої промислової революції, сформувала стійкий глобальний попит на високотехнологічні інтелектуальні сервіси. У структурі цих процесів ключову роль відіграє міжнародний цифровий аутсорсинг, який охоплює як наукомісткий технологічний сегмент, так і гнучкі операційні моделі.

В межах цієї глобальної цифрової екосистеми Україна традиційно позиціонується як один із провідних європейських та світових хабів з надання послуг ІТ-аутсорсингу (ІТО), аутсорсингу бізнес-процесів (ВРО), а також наукомісткої аналітики (КРО). Разом з тим, сучасний етап функціонування та розвитку вітчизняного ринку цифрового аутсорсингу характеризується глибокою структурною перебудовою й адаптацією, які безпосередньо

зумовлені безпрецедентними геополітичними трансформаціями, безпековими викликами та складними макроекономічними чинниками [39].

Концептуальна модель функціонування ринку цифрового аутсорсингу в Україні базується на гнучкому поєднанні та постійній диверсифікації трьох основних форматів субпідрядної взаємодії. До них належать класичний аутсорсинг розробки програмного забезпечення (Software Development Outsourcing) із повною передачею управління проєктами, аутстафінг (IT Outstaffing) як модель залучення додаткових людських ресурсів під пряме керівництво замовника, а також інтегровані змішані формати у вигляді виділених інженерних команд (Dedicated Development Teams).

Згідно з верифікованими даними Міністерства цифрової трансформації України та результатами комплексного аналітичного дослідження IT Research Ukraine, проведеного під егідою Львівського ІТ Кластера, станом на 2025–2026 роки в країні офіційно зафіксовано та верифіковано діяльність понад 2060 активних технологічних та аутсорсингових компаній, які продовжують інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості [40].

Ключовими конкурентними перевагами вітчизняного технологічного сектору за наявних умов залишаються високий рівень інженерної експертизи, унікальний досвід антикризового менеджменту та виняткова операційна стійкість бізнесу. Ця життєздатність забезпечується транскордонною диверсифікацією інфраструктури, використанням хмарних рішень та чітким дотриманням міжнародних протоколів безперервності бізнесу (Business Continuity Planning — BCP).

Специфіка функціонування ринку на сучасному етапі полягає в якісній трансформації бізнес-моделей: відбувається стратегічний перехід від низьковартісного шаблонного кодингу до надання сервісів із високою доданою вартістю, зокрема стратегічного ІТ-консалтингу та архітектурного проєктування складних високонавантажених систем.

Особливого імпульсу набули наукомісткі R&D-проєкти у сферах штучного інтелекту (AI), великих даних (Big Data), кібербезпеки та оборонних

технологій (Military Tech). Наявність унікального досвіду розробки в екстремальних операційних умовах фактично перетворює Україну на провідний майданчик для апробації та масштабування передових цифрових рішень. Поточну бізнес-структуру вітчизняного ринку цифрових послуг відображено у таблиці 2.5, де наведено розподіл суб'єктів господарювання за моделями монетизації та форматами надання послуг.

Таблиця 2.5

Структурний розподіл компаній на ринку цифрового аутсорсингу та технологій України

Бізнес-модель компанії	Частка на ринку, %	Функціональна специфіка та операційна орієнтація
Аутсорсингова (чистий сервіс / ITO)	46,0%	Повний цикл розробки програмного забезпечення під ключ, управління проектами, тестування, інтеграція складних архітектурних рішень для закордонних та внутрішніх клієнтів.
Продуктова (Product-led)	19,2%	Створення власних цифрових продуктів, SaaS-платформ, мобільних застосунків, ліцензування ПЗ. Орієнтація на капіталізацію інтелектуальної власності.
Змішана модель (Hybrid / Service+Product)	28,2%	Одночасне ведення сервісних (аутсорсингових) контрактів для забезпечення стабільного грошового потоку (cash flow) та інвестування у власні R&D-продукти.
Аутстафінгова (Staff Augmentation)	2,0%	Надання кваліфікованих людських ресурсів (розробників, архітекторів, аналітиків) у пряме операційне підпорядкування клієнту без управління самим проектом.
Інші моделі (Включаючи консалтинг та BPO)	4,6%	Надання спеціалізованих послуг з цифрового аудиту, аутсорсингу облікових, юридичних та логістичних функцій через хмарні платформи.

Джерело: складено та систематизовано автором за [40].

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить, що сервісна складова (чистий аутсорсинг та аутстафінг) сукупно формує 48% ринку, а якщо враховувати змішану модель, яка також у своїй основі містить аутсорсингові процеси, то понад 76% усього технологічного бізнесу України критично залежить від закордонних замовлень на сервісну розробку. Прикметною тенденцією 2024–2026 років стало стрімке зростання частки компаній зі змішаною моделлю — з 17,4% у 2023 році до 28,2% у 2025–2026 роках. Це є захисною реакцією бізнесу на глобальне зниження попиту на чистий аутсорсинг.

Важливою особливістю функціонування галузі є її виражений експортноорієнтований характер. Цифровий аутсорсинг комп'ютерних послуг виступає ключовим джерелом стабільних валютних надходжень в економіку України, що є критично важливим в умовах макроекономічної дестабілізації. За даними Національного банку України, комп'ютерні послуги забезпечують близько 41,9% від загального обсягу всього експорту послуг держави [41]. Динаміку валютних надходжень від експорту послуг вітчизняного цифрового аутсорсингу відображено на рисунку 2.2.

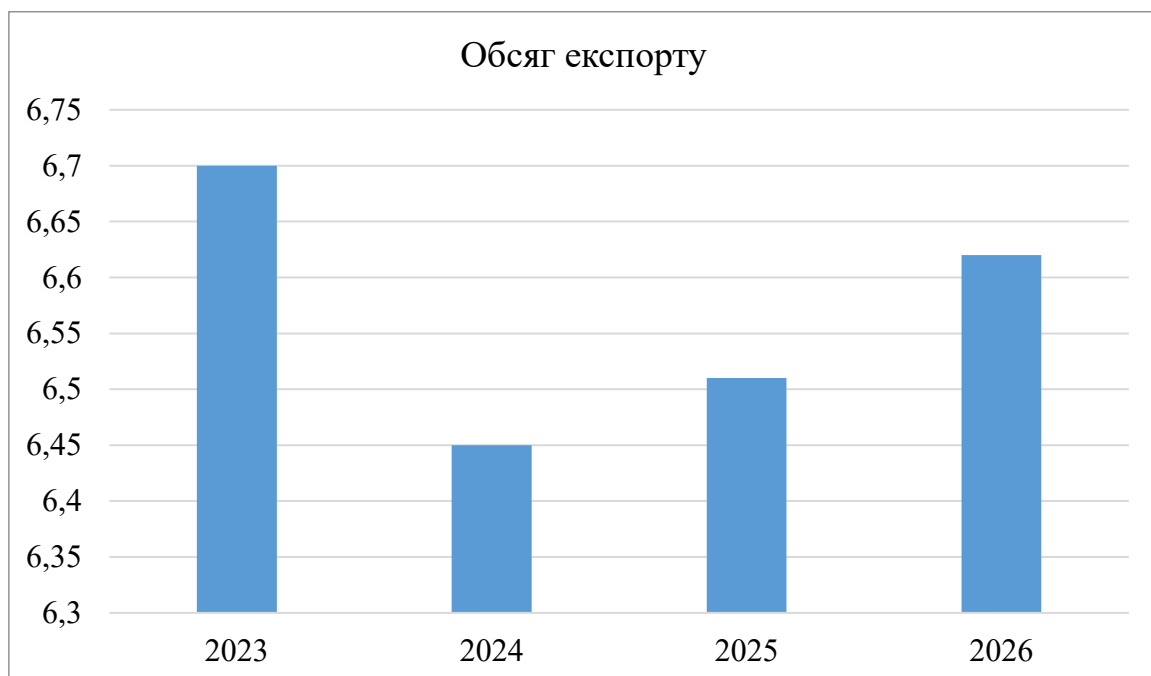


Рис. 2.2. Загальний обсяг експорту комп'ютерних послуг України у 2023–2026 рр. (млрд USD).

Джерело: складено на основі [41]

Аналіз рисунка 2.2 свідчить про подолання нижньої точки рецесії ринку, що була зафіксована у 2024 році. За підсумками першого кварталу 2026 року експортний виторг зріс на 4,7% відносно аналогічного періоду минулого року і склав \$1,644 млрд, що підтверджує поступовий перехід індустрії від стадії адаптації до стабільного відновлення [41].

Аналіз людського капіталу в секторі цифрового аутсорсингу України станом на 2025–2026 роки свідчить про відносну стабілізацію загального пулу спеціалістів на позначці близько 303 000 осіб, що підтверджує високу життєздатність індустрії [40]. Попри тривалі безпекові ризики та макроекономічні виклики, переважна більшість фахівців — близько 245 000 осіб — продовжують жити й працювати безпосередньо всередині країни. Водночас близько 58 000 спеціалістів наразі перебувають за кордоном, проте вони повністю зберігають стійкий юридичний, фінансовий та операційний зв'язок з українськими компаніями, забезпечуючи безперервність виконання міжнародних контрактів.

Висока конкурентоспроможність українського інженерного пулу на глобальному ринку визначається якісною зрілістю кадрів. Понад 88% спеціалістів мають рівні Middle, Senior та Lead, а більше половини (43% з досвідом 6–15 років та 12% — понад 15 років) формують потужне ядро для технологічного менторства [40]. Середній вік у 32,8 років чітко засвідчує остаточний перехід ринку від низьковартісного сервісного субпідряду до зрілого інженерного бізнесу, здатного самостійно проєктувати складні архітектурні рішення корпоративного рівня.

Для детальної структуризації факторів функціонування вітчизняного ринку в сучасних умовах доцільно застосувати матричну модель оцінки внутрішніх драйверів та зовнішніх операційних бар'єрів ринку (таблиця 2.6). Така матриця дає змогу систематизувати ключові чинники, що одночасно стимулюють розвиток цифрового аутсорсингу та стримують його масштабування в умовах воєнної економіки. Її використання дозволяє не лише

виокремити сильні сторони українського ІТ-сектору, а й оцінити ризики, які впливають на конкурентоспроможність компаній на глобальному ринку.

Таблиця 2.6

Аналітична матриця оцінки бар'єрів та драйверів розвитку цифрового аутсорсингу в Україні

Компоненти аналізу	Ключові фактори впливу на ринок	Економічний та операційний наслідок для компаній
Внутрішні драйвери ринку	1. Наявність правового та фіскального простору Дія.City. 2. Зрілість кадрів . 3. Унікальна експертиза в доменах AI та Cyber Security.	Зниження податкового навантаження (ПДФО 5%), легалізація за англійським правом, збереження високої доданої вартості послуг.
Зовнішні ринкові бар'єри	1. Жорсткі обмеження Country Risk. 2. Демпінг з боку географічно безпечніших хабів. 3. Обмеження фізичної мобільності менеджменту.	Часткова відмова консервативних клієнтів від довгострокових контрактів, ускладнення процесів залучення нових клієнтів (Lead Generation).
Технологічні можливості	1. Глибока інтеграція штучного інтелекту (AI) в процеси розробки ПЗ. 2. Масштабування Global Delivery Model.	Зростання продуктивності розробників на 20–30% та обхід країнових ризиків через контракти в юрисдикціях ЄС і США.
Операційні загрози	1. Ризики стабільності енергетичної та комунікаційної інфраструктури. 2. «Старіння» пулу інженерів через брак бюджетів на підготовку Junior-кадрів.	Необхідність капітальних витрат на автономізацію офісів, загроза зниження загального кадрового потенціалу у 3–5 річній перспективі.

Джерело: складено на основі [42–43]

Важливим чинником забезпечення довгострокової стійкості ринку виступає прогресивне інституційне середовище, сформоване державою через запуск і масштабування спеціального правового та податкового режиму

Дія.City. Цей простір став фундаментальним інструментом детінізації технологічної галузі, легалізації корпоративних структур та спрощення процесів залучення венчурних інвестицій відповідно до принципів англійського права [42]. Завдяки суттєвому зниженню фіскального навантаження, зокрема впровадженню податку на виведений капітал за ставкою 9% та зменшенню ПДФО до 5%, цей режим став дієвим антикризовим інструментом. Станом на 2026 рік Дія.City офіційно об'єднує понад 3095 компаній-резидентів та більше ніж 130 тисяч залучених фахівців, що дозволяє утримувати високу фінансову привабливість українських локацій розробки навіть за умов жорстких обмежень Country Risk [43].

У синергії з глибокою експертизою вітчизняних розробників у таких наукомістких сферах, як штучний інтелект (AI) та кібербезпека (Cyber Security), цей спеціальний режим виступає ключовим внутрішнім драйвером та каталізатором розвитку цифрового аутсорсингу. Надійна та прогнозована інституційна підтримка дозволяє українському бізнесу ефективно нівелювати критичні зовнішні бар'єри, зокрема ціновий демпінг з боку географічно безпечніших хабів та обмежену мобільність топменеджменту в умовах сучасних викликів. Це не лише забезпечує високу операційну стійкість компаній, а й суттєво полегшує процеси міжнародної лідогенерації, створюючи надійне підґрунтя для стратегічного переходу від простого субпідряду до надання комплексних послуг із високою доданою вартістю.

Водночас під впливом глобальних макроекономічних чинників географічна структура експорту українського цифрового аутсорсингу зазнає динамічних трансформацій [41]. Попри постійну диверсифікацію клієнтської бази, ключовим та стратегічно важливим споживачем ІТ-послуг і надалі залишається ринок США. Для наочного відображення поточного географічного розподілу, детального аналізу цільових ринків та оцінки масштабів присутності українських аутсорсингових компаній на міжнародній арені сформовано таблицю 2.7

Таблиця 2.7

Вектори географічної експансії та цільові ринки збуту послуг цифрового аутсорсингу України

Регіональний ринок	Питома вага у структурі експорту	Ключові технологічні домени та попит	Характер динаміки (2025–2026 рр.)
Північна Америка (США, Канада)	52–55%	Великі корпоративні системи (Enterprise), хмарні обчислення, штучний інтелект (AI).	Стабільне зростання. Клієнти з США демонструють найвищу лояльність до інженерів.
Країни ЄС (Німеччина, Нідерланди, Скандинавія)	25–28%	Автомобільне програмне забезпечення, IoT, E-commerce платформи.	Помірна стабілізація. Присутній фактор стриманості через європейську рецесію.
Велика Британія	8–10%	Фінансові технології (FinTech), блокчейн-платформи, цифровий банкінг.	Незначне падіння. Тимчасове скорочення обсягів через перегляд бюджетів фондами.
Близький Схід та Азія (ОАЕ, Саудівська Аравія)	5–7%	Проекти типу "Smart City", GovTech системи, рішення з кібербезпеки.	Активне зростання. Новий перспективний вектор для гнучких українських команд.

Джерело: складено автором на основі [40–41]

Для детальної візуалізації цих географічних векторів у текстовій частині дипломної роботи нижче побудовано діаграму ринків збуту (рис. 2.3). Таким чином, експортна орієнтація українського цифрового аутсорсингу зберігає чітко виражену залежність від ринків Північної Америки та країн Європейського Союзу, які формують основний попит на ІТ-послуги з високою доданою вартістю. Водночас диверсифікація географії збуту є важливою передумовою зниження ризиків, пов'язаних із коливаннями попиту,

регуляторними змінами та конкуренцією з боку інших глобальних аутсорсингових центрів.



Рис. 2.3. Географічна структура експортних ринків збуту українського цифрового аутсорсингу у 2025–2026 рр. (%).

Джерело: складено на основі [40–41]

Важливою особливістю функціонування українських аутсорсингових компаній у поточному періоді став вихід на нову модель корпоративного управління — глобальну диверсифікацію офісів (Global Delivery Model). Рятуючи контракти та нівелюючи Country Risk (ризик країни), 27% українських компаній протягом 2024–2025 років відкрили нові представництва. При цьому 23% з них відкрили офіси за кордоном (пріоритетні локації: Іспанія, Німеччина, Польща, ОАЕ та Австралія) і лише 4% — всередині країни. Така стратегія дозволяє створювати "гібридні команди", де клієнт підписує контракт із юридичною особою в ЄС чи США, менеджмент проєкту здійснюється з іноземного офісу, а основне інженерне ядро розробки залишається в Україні, що забезпечує збереження конкурентної собівартості послуг.

Таким чином, специфіка функціонування та архітектура конкурентних переваг вітчизняного сектору цифрового аутсорсингу свідчать про те, що

попри безпрецедентний тиск екзогенних факторів, галузь успішно пододала фазу глибокої операційної кризи та увійшла в період системної індикативної стабілізації.

Екстремально висока якість, технологічна зрілість та інженерна капіталізація людського ресурсу, де домінування спеціалістів рівнів Middle та Senior становить понад 88% ринку, дозволяють генерувати високу додану вартість, зміщуючи фокус від простого кодингу до розробки складних архітектурних рішень рівня Enterprise та консалтингу. Цей технологічний потенціал надійно підкріплюється інституційним базисом захисту індустрії у вигляді унікального правового та фіскального простору «Дія.City», який ефективно нівелює податковий тиск через стимулюючі механізми податку на виведений капітал і знижених ставок ПДФО, легалізує прозорі корпоративні структури за принципами англійського права й виступає довгостроковим гарантом збереження інвестиційного інтересу до української юрисдикції.

Важливу роль у забезпеченні стійкості відіграє безпрецедентна інфраструктурна адаптивність та антикризова архітектура менеджменту вітчизняних компаній, яка дозволила повністю гарантувати клієнтам безперервність бізнес-процесів (Business Continuity Planning) в умовах жорстких безпекових та енергетичних обмежень, зокрема завдяки гнучкому маневруванню ресурсами та масштабній диверсифікації офісів за міжнародною моделлю Global Delivery.

2.3. Вплив воєнних, економічних та технологічних викликів на розвиток цифрового аутсорсингу в Україні

Трансформація національної економічної системи в умовах тривалого військового конфлікту високої інтенсивності супроводжується радикальним переформатуванням архітектури її найбільш динамічних секторів. Ключове місце серед них посідає індустрія цифрового аутсорсингу (включаючи IT-аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів (BPO), інжинірингові та R&D послуги). Починаючи з 2022 року та упродовж періоду 2025–2026 років,

операційне середовище українських компаній-провайдерів визначається тривимірною матрицею викликів: воєнними загрозами, глобальними і локальними макроекономічними коливаннями, а також стрімким науково-технологічним зсувом.

Якщо на початковому етапі кризового періоду головним завданням бізнесу було фізичне виживання, релокація та побудова базової стійкості (resilience), то у 2025–2026 роках ринок перейшов у фазу глибокої структурної перебудови, капітального переформатування географії присутності та адаптації до умов довгострокового виснаження [40;44].

1. Воєнний деструктивний фактор та еволюція моделей безперервності бізнесу (BCP)

Пролонгований характер воєнних дій на території України виступає ключовим дестабілізуючим детермінантом, який безпосередньо загрожує операційній безперервності та кадровому потенціалу галузі. Головними проявами цього фактора є ризики фізичного пошкодження офісної інфраструктури, хронічні руйнування об'єктів енергетичної системи (що провокують тривалі блекаути), а також жорсткі мобілізаційні обмеження та міграційні процеси, що вимивають з ринку дефіцитний людський капітал.

Як зазначають аналітики міжнародної технологічної компанії Nortal, унікальною конкурентною перевагою та маркером життєздатності українського цифрового сектору стала розробка екстремальних планів безперервності бізнесу (Business Continuity Plans – BCP) [44]. Компаніями було здійснено тотальну децентралізацію: масове впровадження промислових систем автономного живлення, дудування (резервування) каналів супутникового зв'язку (екосистеми Starlink), перенесення серверних потужностей у захищені хмарні сховища за межі країни, а також перехід до абсолютної гнучкості робочих процесів у межах парадигми "remote-first" [42;44]. Це дозволило нівелювати інфраструктурні загрози, проте не розв'язало глибинних проблем ринкової архітектури.

Згідно з результатами масштабного галузевого дослідження ІТ Research Ukraine 2025, яке провів Львівський ІТ Кластер, тривала війна та невизначеність змусили український аутсорсинговий бізнес перейти від адаптації до капітальної перебудови [40]. Для нівелювання безпекових застережень з боку консервативних іноземних замовників (ризик невиконання угод через форс-мажорні обставини), компанії обрали шлях транскордонної диверсифікації. Характер та ключові напрями цієї трансформації, зокрема співвідношення між збереженням локальних офісів та експансією за кордон, детально відображено на рисунку 2.4.



Рис. 2.4 Структура стратегічних планів українських ІТ-компаній щодо диверсифікації офісів (% від опитаних компаній).

Джерело: складено на основі [40]

Як свідчать дані рисунка 2.4, попри вимушену транскордонну диверсифікацію та відкриття нових іноземних представництв (23%), операційне ядро бізнесу залишається всередині країни, де 65% компаній зберігають поточну структуру без змін. Проте забезпечення цієї стабільності супроводжується глибокими деструктивними впливами на людський капітал. По-перше, понад 82% професійного пулу України складають спеціалісти середнього та вищого рівнів (Middle, Senior, Lead), чия заміна є критично

складною або неможливою у короткостроковій перспективі [44]. По-друге, за відсутності стабільних, довгострокових та прозорих механізмів бронювання ключових інженерів, компанії втрачають прогнозованість операційних процесів. Водночас індустрія демонструє високий рівень соціальної відповідальності: близько 35% компаній вже залучили до своїх штатів ветеранів війни або впровадили комплексні програми адаптації та інклюзивності для колишніх військовослужбовців [40].

Паралельно фіксується зростання фінансового тиску на самих фахівців, що безпосередньо корелює з їхньою міграційною поведінкою та планами щодо релокації офісів. Якщо у 2023 році частка доходу, яку українські ІТ-фахівці могли відкладати у заощадження, становила 26%, а у 2024 році — 23%, то протягом 2025–2026 років цей показник знизився до 20%. Такий тренд є наслідком інфляційного зростання вартості життя (зокрема, оренди житла в безпечних західних регіонах України чи за кордоном) та масштабної регулярної фінансової підтримки Сил оборони України у вигляді благодійних донатів [40].

2. Макроекономічні коливання та експортна стійкість ринку

Економічний вимір викликів характеризується уповільненням темпів зростання глобального попиту на цифрові послуги, рецесійними тенденціями у країнах Західної Європи, жорсткою монетарною політикою всередині України (зокрема, валютними обмеженнями Національного банку) та трансформацією структури внутрішніх витрат. Історично цифровий аутсорсинг забезпечував генерування близько 4,4% ВВП України та формував вагомому частку чистих валютних надходжень [42]. Станом на 2025–2026 роки комп'ютерні та консалтингові послуги впевнено утримують друге місце у загальній структурі експорту товарів та послуг України (з часткою 12,3%), поступаючись лише агропромисловому комплексу [40–41].

Динаміка експортної виручки за перший квартал 2026 року наочно ілюструє фазу обережної стабілізації ринку та його здатність відвойовувати позиції на глобальному полі. За офіційними даними НБУ, оприлюдненими

Львівським ІТ Кластером, у березні 2026 року обсяг експорту комп'ютерних послуг зріс на 8,8% порівняно з лютим 2026 року та становив 592 млн дол. США. Цей показник на 8,4% (+46 млн дол. США) перевищує аналогічні результати березня 2025 року та впритул наближається до рекордних показників весни 2023 року (600 млн дол. США) [41]. Повна поквартальна та помісячна динаміка експорту цифрових послуг України протягом 2025–2026 років, а також питома вага ІТ-сектору в загальній структурі експорту послуг країни наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Поквартальна та помісячна динаміка експорту цифрових послуг України (2025–2026 рр.)

Звітний період	Обсяг комп'ютерного експорту, млн дол. США	Динаміка порівняно з попереднім базовим періодом, %	Частка комп'ютерних послуг у загальному експорті послуг країни, %	Загальний експорт послуг України за період, млн дол. США
Березень 2025 року	546	—	43,3%	1 250
IV Квартал 2025 року	1 793	—	42,5%	4 218
I Квартал 2026 року	1 644	-8,3% (до IV кв. 2025)	42,8%	3 841
Лютий 2026 року	544	—	43,5%	1 250
Березень 2026 року	592	+8,8% (до лютого 2026)	43,2%	1 369

Джерело: складено та розраховано автором на основі [41]

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.8, дозволяє комплексно оцінити траєкторію відновлення та структурне значення ІТ-сектору для економіки України в період 2025–2026 років. Порівняльний аналіз фіксує виражену

квартальну та помісячну волатильність: сукупний обсяг валютної виручки за перший квартал 2026 року склав 1,644 млрд дол. США, що свідчить про впевнений річний приріст на 4,7% порівняно з Q1 2025 року. Проте падіння цього показника на 8,3% порівняно з четвертим кварталом 2025 року чітко вказує на наявність макроекономічного тиску, сезонної циклічності укладання контрактів та певного стримування інвестиційних бюджетів західних донорів [41]. Водночас березень 2026 року продемонстрував стрімке згладжування негативної динаміки — зростання березневого обсягу до 592 млн дол. США (+8,8% відносно лютого) не лише нівелювало зимове просідання, а й продемонструвало якісний стрибок порівняно з минулим роком, що свідчить про системну адаптацію галузі до поточних операційних викликів.

Найбільш показовим індикатором, відображеним у таблиці 2.8, є макроекономічна стабільність частки комп'ютерних послуг у загальному експорті послуг України. Протягом усього аналізованого періоду цей показник коливається в ультравузькому діапазоні — від 42,5% до 43,5%. Така ультимативна стабільність (на рівні майже 43% від усього сервісного експорту країни) наочно підтверджує, що цифровий аутсорсинг залишається ключовим та безальтернативним драйвером припливу валютної виручки в державу, демонструючи значно вищу стресостійкість порівняно з іншими, більш традиційними секторами національної економіки.

Візуальне відображення помісячної та річної динаміки обсягів експорту комп'ютерних послуг, що дозволяє порівняти результати звітних періодів та оцінити амплітуду коливань валютної виручки, наочно представлено на рисунку 2.5. Аналіз помісячної динаміки свідчить про збереження експортного потенціалу українського сектору комп'ютерних послуг, попри вплив воєнних, інфраструктурних та зовнішньоринкових ризиків. Водночас наявні коливання валютної виручки вказують на залежність галузі від сезонності попиту, зміни контрактної активності іноземних замовників та загальної кон'юнктури світового ринку цифрових послуг.

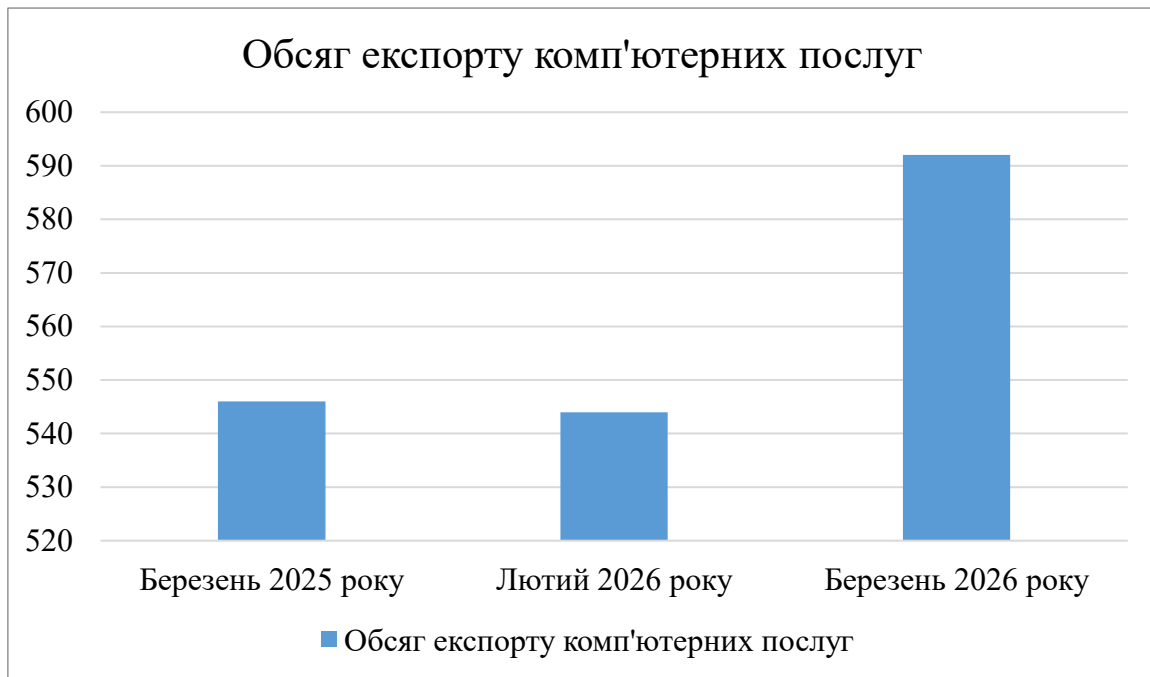


Рис. 2.5 Порівняльна динаміка помісячного експорту комп'ютерних послуг України (млн дол. США).

Джерело: складено на основі [41]

На основі глобального аналітичного дослідження Міністерства цифрової трансформації України «Digital Tiger: The Market Power of Ukrainian IT», географічна структура ринків збуту демонструє високу концентрацію. Основними країнами-партнерами, які генерують понад 75% замовлень для вітчизняних аутсорсингових компаній, залишаються США, Велика Британія, Німеччина, Швейцарія, Ізраїль та Польща [42]. Разом із тим, у 2025–2026 роках відбулася помітна зміна векторів: часткове просідання та оптимізація бюджетів у Великій Британії та країнах ЄС змусили українських провайдерів агресивно освоювати альтернативні високомаржинальні дестинації, зокрема ринки країн Близького Сходу (ОАЕ, Саудівська Аравія) та Азіатсько-Тихоокеанського регіону [40;44].

3. Науково-технологічні виклики та кардинальна зміна бізнес-моделей

Технологічний вектор виступає одночасно і найжорсткішим викликом, і стратегічним вікном можливостей для українських компаній. Четверта промислова революція та глобальний бум генеративного штучного інтелекту (Generative AI), хмарних технологій (Cloud-native architectures), кібербезпеки

(Cybersecurity) та аналізу великих даних (Big Data Analytics) докорінно змінили вимоги клієнтів [45]. Ринок більше не потребує низькокваліфікованої, дешевої робочої сили для простого написання коду чи базової технічної підтримки.

Трансформація українського ринку цифрового аутсорсингу під впливом технологічних викликів розгортається у двох фундаментальних площинах:

А. Зміна сутності аутсорсингу: перехід від ресурсного типу (Staff Augmentation) до інтелектуальних інновацій.

Як підкреслюють у Міністерстві цифрової трансформації України, виживання вітчизняного бізнесу на пряму залежить від спроможності створювати високу додану вартість [45]. Епоха так званого «сировинного» аутсорсингу завершується. Натомість компанії переходять до моделі продуктового аутсорсингу, ІТ-консалтингу та комплексної системної інженерії [42; 45].

Вагому роль у підтримці цієї еволюції відіграє спеціальний правовий та податковий режим Дія.City, який гарантує стабільні умови для розвитку технологічного бізнесу навіть у воєнний період [42]. Завдяки ініціативам Мінцифри, втіленим у стратегії «Від аутсорсу до інновацій», українські B2B-компанії отримали можливість глибшої інтеграції у світові R&D ланцюги, пропонуючи іноземним партнерам готові інноваційні рішення, захищені за найвищими стандартами кібербезпеки [45].

Б. Розширення меж професійного аутсорсингу на внутрішньому ринку.

Воєнні загрози та економічна нестабільність змусили не лише міжнародних, а й внутрішніх українських суб'єктів господарювання переглянути підходи до управління бізнес-процесами. Згідно з аналітичними висновками компанії BDO Україна, професійний аутсорсинг фінансових, бухгалтерських, податкових та кадрових (payroll) функцій перетворився з інструменту банальної оптимізації витрат на критично важливий element забезпечення операційної стійкості (governance) [43].

Передаючи зазначені бізнес-процеси спеціалізованим зовнішнім провайдерам, українські підприємства розв'язують низку стратегічних завдань :

1. Нівелювання кадрових ризиків: усувається критична залежність фінансового департаменту від фізичної присутності чи раптової мобілізації окремих штатних співробітників.

2. Інформаційна безпека: дані мігрують у захищені хмарні сервери, мінімізуючи загрозу їх втрати внаслідок фізичного знищення локальних офісів чи цілеспрямованих ворожих кібератак.

3. Гнучкість та фокусування: менеджмент отримує змогу сконцентрувати обмежені ресурси на основній діяльності та управлінні кризами, довіряючи рутинні комплаєнс-процедури професіоналам.

Важливим чинником підтримки технологічної стійкості ринку є висока адаптивність освітньої інфраструктури. Аналіз підготовки людського капіталу свідчить про очевидне домінування неформальної освіти (корпоративні академії, спеціалізовані курси та приватні освітні хаби). Протягом 2019–2025 років неформальний сектор підготував понад 821,3 тис. фахівців, що майже в 4,5 раза перевищує обсяги випускників державних вищих навчальних закладів за аналогічними напрямками (180,4 тис. осіб) . Це дозволяє компаніям миттєво донавчати персонал та насичувати команди інженерами, які володіють найактуальнішими інструментами штучного інтелекту та кіберзахисту [42].

Наведена в таблиці 2.9 комплексна матриця системного впливу викликів дозволяє структурувати воєнні, економічні та технологічні дестабілізаційні чинники, визначивши оптимальні корпоративні стратегії для адаптації та збереження високої інженерної стійкості українського цифрового аутсорсингу.

Аналіз свідчить, що вплив тріади воєнних, економічних та технологічних викликів не зумовив руйнації індустрії цифрового аутсорсингу в Україні, а став потужним каталізатором її примусової, але високоефективної модернізації.

Таблиця 2.9

Комплексна матриця системного впливу викликів на цифровий аутсорсинг в країні

Вектор виклику	Чинники дестабілізації	Вплив на бізнес-моделі	Стратегії адаптації
Воєнний	Удари по енергетиці Мобілізація кадрів Відтік мізків	Порушення SLA Виснаження команд Падіння заощаджень до 20%	Жорсткі ВСР23% нових офісів за кордоном Адаптація ветеранів
Економічний	Скорочення ІТ-бюджетів ЄС Жорстка монетарна політика Циклічний спад виручки	Цінова конкуренція Зниження маржинальності Падіння купівельної спроможності	Експансія на ринки США, ОАЕ Оптимізація компенсацій Довгострокові сервісні угоди
Технологічний	Бум GenAI (штучного інтелекту) Вимоги до кіберстійкості Хмарна міграція	Знецінення базового кодингу Застарівання архітектур Ріст витрат на безпеку	Інтелектуальний аутсорсинг AI-assisted розробка Внутрішній B2B-аутсорс

Джерело: складено автором за [43–45]

Галузь успішно пройшла кризову фазу хаотичного реагування і станом на 2026 рік демонструє зрілу модель стійкості. Формування безкомпромісних протоколів безперервності бізнесу, утримання високих показників експортної виручки у першому кварталі 2026 року (із березневим зростанням до 592 млн дол. США), активна інтеграція в екосистему Дія.City та стратегічна переорієнтація від надання дешевої робочої сили до створення складних наукомістких інновацій і гнучкого B2B-аутсорсингу бізнес-процесів дозволяють українським провайдерів не лише зберігати, а й зміцнювати свій статус надійних та висококонкурентних гравців на світовому цифровому ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Сучасний етап глобального ринку цифрового аутсорсингу характеризується переходом до концепції «Індустрія 5.0» під впливом генеративного штучного інтелекту, хмарних технологій та наскрізної кібербезпеки, де фокус взаємодії замовників і провайдерів остаточно змістився з базового кодингу на високоінтелектуальне стратегічне партнерство та досягнення бізнес-KPI. Ці трансформації супроводжуються активним перерозподілом інвестиційних потоків на користь моделей ніаршорингу, зокрема до регіону Центральної та Східної Європи. У цьому макроекономічному контексті українська технологічна платформа продовжує відігравати ключову роль, виступаючи надійним та ментально близьким партнером для західних замовників у період глобальних технологічних зрушень.

Попри екстремальний безпековий тиск, вітчизняний сектор цифрового аутсорсингу подолав нижню точку рецесії, згенерувавши у першому кварталі 2026 року 1,644 млрд дол. США експортного виторгу, що становить майже 43% усього експорту послуг держави та демонструє річний приріст на 4,7%. Понад 76% українського IT-бізнесу стабільно функціонує за сервісною та змішаною моделями з орієнтацією на високомаржинальний ринок Північної Америки. Головними драйверами такої стійкості індустрії виступають унікальна кваліфікаційна зрілість людського капіталу (понад 82% фахівців рівнів Middle та Senior), стрімкий розвиток гнучких інститутів неформальної освіти, а також фіскальні й правові преференції спеціального державного режиму Дія.City.

Розвиток галузі визначається тривимірною матрицею воєнних, економічних та технологічних викликів, які змусили компанії перейти від тактики виживання до моделі глобальної доставки (Global Delivery Model). Інфраструктурні й кадрові ризики, зумовлені ударами по енергосистемі та мобілізаційними процесами, було мінімізовано завдяки впровадженню жорстких планів безперервності бізнесу (BCP). Важливим інструментом

збереження операційної стабільності та утримання клієнтського портфеля в умовах макроекономічного тиску стало розширення географічної присутності українських компаній за кордоном, зокрема через відкриття 23% нових офісів в інших країнах.

Стрімкий науково-технологічний зсув прискорив внутрішню модернізацію сектору, змістивши фокус на наукомісткі R&D-проекти, комплексний IT-консалтинг, системи штучного інтелекту, кібербезпеку й Military Tech, а також на активне розширення внутрішнього B2B-аутсорсу бізнес-процесів. Інтеграція інструментів AI-assisted розробки дозволила нівелювати ризики знецінення базового кодингу та адаптувати корпоративні стратегії до жорсткої цінової конкуренції на глобальному ринку. Це заклало надійний фундамент для довгострокового якісного зростання українського цифрового сектору та його трансформації у високоінтелектуальну сервісну платформу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ

3.1. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських аутсорсингових компаній

У сучасних умовах перманентної глобальної нестабільності, геополітичних викликів та стрімкого розгортання концепції «Індустрії 5.0» питання підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських аутсорсингових компаній виходить за межі простої цінової переваги. Епоха, коли вітчизняний IT-сектор міг конкурувати виключно завдяки низькій вартості людино-годин (так званого «дешевого кодингу»), остаточно відходить у минуле. Глобальна трансформація світового ринку послуг вимагає від вітчизняних гравців негайного переходу до якісно нових, проактивних стратегій розвитку. У цьому контексті ключову роль починають відігравати інноваційна зрілість компанії, її операційна стійкість (resilience) в умовах форс-мажорних обставин, а також системна й ефективна цифрова взаємодія з державними інститутами. Забезпечення синергії між приватним технологічним сектором та державою стає тим базисом, який дозволяє утримувати іноземних клієнтів та залучати нові капіталомісткі інвестиційні проєкти.

Головним стратегічним завданням для українського сектору на сучасному етапі є подолання репутаційного штампу «сировинного» аутсорсингу. Тривалий час вітчизняні компанії сприймалися на міжнародній арені як виконавці низькорівневих завдань, що базуються на простому написанні програмного коду за чітким технічним завданням (ТЗ) іноземного замовника без глибокого розуміння його бізнес-моделі. Для суттєвого підвищення доданої вартості вітчизняних послуг та капіталізації галузі необхідний кардинальний перехід від традиційного «time and materials» аутсорсингу до моделі Product Development Service (PDS) або створення повноцінних R&D-центрів (Research and Development) [49]. Цей підхід

передбачає взяття повної відповідальності виконавця за кінцевий бізнес-результат, архітектуру продукту та його ринковий успіх, що автоматично переводить українські компанії з розряду «найнятих рук» у статус стратегічних технологічних партнерів.

Порівняльна характеристика трансформації ключових бізнес-процесів для посилення конкурентних позицій українських компаній на світовому ринку деталізовано наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика трансформації бізнес-процесів для посилення конкурентних позицій

Параметр порівняння	Традиційна модель	Перспективна модель	Вплив на конкурентність
Ключовий актив	Робочий час фахівця	Галузева експертиза та ІР	Зростання маржинальності бізнесу на 30–45%
Зона відповідальності	Виконання технічних завдань	Бізнес-результат (KPI)	Стратегічне партнерство
Рівень інтеграції	Разові контракти	Екосистема клієнта	Фінансова стабільність
Тип послуг	Рутинна розробка, тестування (ІТО – IT Outsourcing)	Аналітика та ІІІ (КРО – Knowledge Process Outsourcing)	Вихід у дорогі ніші ринків США, Великої Британії та ЄС

Джерело: складено на основі [46]

Проведена порівняльна характеристика моделей трансформації бізнес-процесів свідчить про докорінну зміну парадигми функціонування сектору цифрового аутсорсингу. Перехід від традиційної моделі, орієнтованої на рутинне виконання технічних завдань за ТЗ та продаж робочого часу (Billable hours), до перспективної моделі означає фокусування на кінцевих бізнес-результатах (KPI) замовника та капіталізації власної галузевої експертизи й

інтелектуальної власності (IP). Така еволюція забезпечує провайдерам вихід у високотехнологічні ніші ринків США, Великої Британії та ЄС, а також стимулює зростання маржинальності бізнесу на 30–45% завдяки зміщенню спектра послуг від базового ІТО до наукомісткого КРО й складних AI-рішень.

Разом з тим, успішна реалізація перспективної моделі та глибока інтеграція провайдера в операційну екосистему клієнта вимагають не лише технологічної зрілості, а й надійного інституційного підґрунтя всередині країни. Побудова довгострокового стратегічного партнерства із західними замовниками в умовах сучасних макроекономічних викликів безпосередньо залежить від прозорості ведення бізнесу, швидкості адміністрування та ефективності взаємодії з регуляторними органами. З огляду на це, критично важливого значення набуває оптимізація внутрішніх операційних процесів компаній через сучасні цифрові інструменти державного е-врядування [46].

Важливим та невід'ємним компонентом підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних IT-компаній є впровадження сучасних інструментів цифрової взаємодії між бізнесом та владою (G2B). Офіційні державні платформи, зокрема екосистема Дія.Бізнес, на сучасному етапі стають фундаментальним інституційним базисом для забезпечення абсолютної прозорості операцій, легалізації капіталу та швидкого масштабування вітчизняного експорту.

Практичне використання цього інструментарію дозволяє технологічним компаніям мінімізувати часові та бюрократичні бар'єри при отриманні юридичних консультацій, верифікації контрагентів, пошуку закордонних партнерів та спрощеному доступі до грантових і фінансових програм міжнародної підтримки. Це, у свою чергу, значно знижує трансакційні витрати бізнесу і підвищує швидкість ухвалення управлінських рішень [46].

Для комплексної систематизації ключових чинників, що безпосередньо формують та підтримують міжнародну конкурентоспроможність сучасної

аутсорсингової компанії в реаліях «Індустрії 5.0», було розроблено структурно-логічну модель, яку наочно представлено на рис. 3.1.

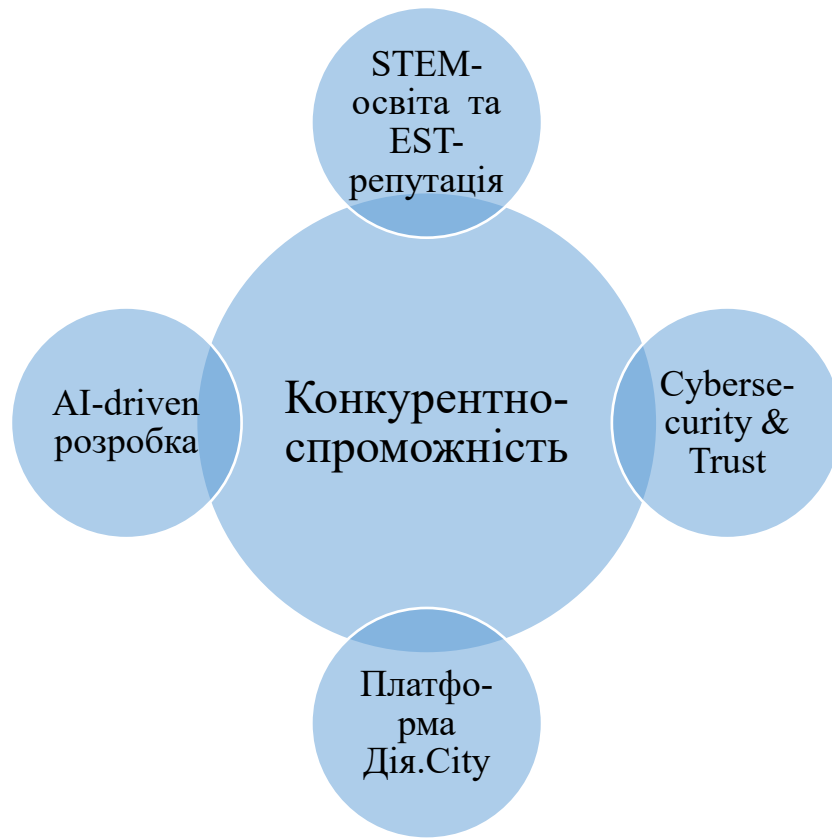


Рис. 3.1 Структурно-логічна модель чинників формування міжнародної конкурентоспроможності ІТ-компаній.

Джерело: складено на основі [47]

Згідно зі Стратегією цифрового розвитку системи управління державними фінансами до 2030 року, затвердженою Міністерством фінансів України, глобальна автоматизація податкових та митних процедур створює принципово нове, прогнозоване та транскордонно сприятливе середовище для функціонування аутсорсингових компаній [48]. Системне спрощення валютного контролю, діджиталізація податкової звітності та інтеграція українських цифрових платформ у фінансову та правову систему Європейського Союзу є критично важливими маркерами безпеки для іноземних інвесторів і замовників при виборі дестинації для розміщення великих довгострокових замовлень.

Окрему аналітичну увагу в процесі дослідження слід приділити так званій «силі масштабування бізнесу» (scaling power), яка визначає здатність

компанії нарощувати обсяги послуг без втрати якості та пропорційного зростання витрат. Як слушно зазначає відомий міжнародний експерт Сем Бхаскар (Sam Bhaskar), успішні процеси аутсорсингу за жодних обставин не повинні призводити до внутрішнього «вигорання» (burnout) людських та технологічних ресурсів компанії-виконавця [50]. Щоб уникнути цього деструктивного ефекту, сучасні компанії мають впроваджувати гнучку модель стратегічного делегування операційних завдань. В межах цієї моделі всі рутинні, шаблонні операції або низькомаржинальна технічна підтримка першої лінії передаються зовнішнім підрядникам нижчого рівня — це так звана концепція «аутсорсинг для аутсорсингу» (sub-outsourcing) [49]. Такий підхід дозволяє головному провайдеру розвантажити ключових інженерів та сфокусувати їхні зусилля на високоінтелектуальних завданнях.

Для України вказаний тренд трансформується у створення високоефективних гібридних команд, що є оптимальним рішенням в умовах підвищених безпекових ризиків. За такої архітектури стратегічне ядро розробки, системної архітектури, бізнес-аналітики та R&D-проектів залишається всередині країни, забезпечуючи високу інтелектуальну капіталізацію вітчизняного бізнесу та збереження ключових компетенцій. Водночас клієнтський сервіс (Account Management), фронт-офіси та безпосередня технічна підтримка користувачів локалізуються у безпосередній географічній або культурній близькості до замовника. Поєднання моделей Nearshoring (ближнього аутсорсингу) та Onshoring (берегового аутсорсингу) дозволяє диверсифікувати операційні ризики, заспокоїти іноземних клієнтів та гарантувати безперервність бізнес-процесів.

З метою глибокого аналізу та адаптації вітчизняного ІТ-бізнесу до сучасних геоекономічних умов було детально опрацьовано ключові вектори розвитку індустрії. Основні стратегічні напрями вдосконалення діяльності компаній для їхньої повної відповідності актуальним глобальним технологічним трендам систематизовано у табл. 3.2. Це дозволяє наочно

оцінити потенціал трансформації бізнес-моделей та визначити пріоритети для підвищення їхньої міжнародної конкурентоспроможності.

Таблиця 3.2

Напрями вдосконалення стратегій аутсорсингових компаній для відповідності глобальним трендам

Напрямок розвитку	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Клієнтоорієнтованість	Дизайн-мислення, Agile, швидке прототипування	Скорочення Time-to-Market, мінімізація ризиків
Кіберстійкість (Cybersecurity)	Протоколи Zero Trust, сертифікація ISO 27001, SOC 2	Безпека інтелектуальної власності та даних
Скейлінг (Масштабування)	Хмарні обчислення та гнучкий менеджмент ресурсів	Швидке розгортання команд без капітальних витрат
Освітня капіталізація	Спільні R&D лабораторії, інкубатори, дуальна освіта	Стабільний пул готових до реальних задач STEM-кадрів

Джерело: складено на основі [49 – 50]

Аналіз таблиці 3.2 свідчить про формування комплексної, чотиривимірної матриці стратегічного вдосконалення ІТ-провайдерів з метою їхньої адаптації до глобальних технологічних трендів. Синергетичний ефект досягається через комбінацію ринкових інструментів (Agile, дизайн-мислення), які оптимізують швидкість виходу продуктів на ринок (Time-to-Market), та безпекових рішень (протоколи Zero Trust, сертифікація за стандартами ISO 27001, SOC 2), що нівелюють загрози втрати інтелектуальної власності. Водночас операційна гнучкість компаній забезпечується завдяки інтеграції хмарних обчислень для безвитратного масштабування (скейлінгу) команд, а довгострокова конкурентоспроможність підкріплюється інституційним розвитком людського капіталу через спільні R&D-лабораторії

та програми дуальної освіти, які гарантують безперебійне насичення бізнесу кваліфікованими STEM-кадрами.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що забезпечення стійкої міжнародної конкурентоспроможності українських ІТ-аутсорсингових компаній вимагає кардинальної трансформації існуючих бізнес-моделей. В умовах глобальних викликів та стрімкого розвитку «Індустрії 5.0» вітчизняному сектору необхідно остаточно відійти від репутації постачальника «сировинного» кодингу. Стратегічним пріоритетом стає перехід до моделі Product Development Service (PDS) та створення комплексних R&D-центрів. Це дозволить українським компаніям генерувати вищу додану вартість, пропонувати глибоку галузеву експертизу та виступати повноцінними стратегічними партнерами, що беруть відповідальність за кінцевий бізнес-результат замовника.

Важливим підґрунтям для такої трансформації є розбудова ефективної цифрової взаємодії між бізнесом і державою, а також грамотне управління ресурсами при масштабуванні. Активне використання офіційних інструментів G2B, зокрема екосистеми Дія.Бізнес та Дія.City, у поєднанні з адаптацією до європейських фінансових стандартів, формує прозоре та безпечне середовище для іноземних інвесторів. Водночас, з метою уникнення ресурсного вигорання компаніям критично необхідно впроваджувати гнучкі стратегії скейлінгу. Застосування гібридних команд, розумне делегування рутинних процесів та використання хмарних технологій дозволить сфокусувати зусилля вітчизняних фахівців на інноваціях та складній архітектурі.

Отже, утримання позицій України на глобальному ринку ІТ-послуг можливе лише за умови досягнення синергії трьох ключових векторів: технологічного лідерства (зокрема через впровадження AI-рішень та кібербезпекових протоколів), державної інституційної підтримки та високої операційної гнучкості. Реалізація цих напрямів дозволить вітчизняним аутсорсинговим компаніям не просто конкурувати з масштабами ринків Індії чи Китаю, а й міцно закріпити за собою статус провідного

високотехнологічного хаба Східної Європи, головним активом якого є унікальний інтелектуальний капітал та виняткова адаптивність.

3.2. Державна підтримка та регуляторне забезпечення розвитку цифрового аутсорсингу

У сучасній архітектурі глобальних економічних відносин сталий розвиток цифрового аутсорсингу неможливий без проактивної та адаптивної державної політики. На етапі переходу до концепцій «Індустрія 4.0» та «Індустрія 5.0» регуляторне середовище втрачає виключно фіскально-контрольну функцію, трансформуючись у стратегічний інструмент стимулювання національної конкурентоспроможності [52].

Для України в умовах воєнних та макроекономічних викликів імплементація механізмів державної підтримки цифрових послуг є пріоритетом національної безпеки та повоєнної модернізації. Економічна природа цифрового аутсорсингу, що базується на транскордонному русі капіталу й інтелектуальних ресурсів, вимагає специфічного інституційного регулювання.

Традиційні підходи до монетарного й податкового контролю часто створюють штучні бар'єри (інституційні пастки), які змушують технологічний бізнес релокувати операційні центри. У дослідженні теоретичного базису підтримки галузі доцільно спиратися на концепцію «держави-сприяча» (developmental state), яка через регуляторні преференції, цифрову інфраструктуру та розвиток кадрового потенціалу забезпечує синергетичний ефект для приватного капіталу [54].

Ключовим кроком для формування інституційного базису в Україні стало впровадження спеціального правового та податкового режиму «Дія.City». Він став прецедентом інституційної конвергенції, поєднавши гнучкість інструментів англо-американського корпоративного права (механізми конвертованої позики, опціони, ліквідаційні преференції) з фіскальними стимулами та GIG-контрактами. Це дозволило оптимізувати

процеси технологічних компаній і створити безпечну юрисдикцію для залучення іноземного капіталу.

Аналіз нормативно-правового забезпечення цього режиму свідчить, що заміна класичного податку на прибуток податком на виведений капітал (ПнВК) за ставкою 9% стала потужним каталізатором реінвестування компаній у наукомісткі розробки (R&D) [51]. Для детальнішого розуміння специфіки регуляторних інструментів, архітектуру державного регулювання цифрового аутсорсингу узагальнено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Компонентна структура та інструменти державного регулювання цифрового аутсорсингу в Україні

Напрямок регулювання	Нормативно-правова база / Інструменти	Об'єкт впливу та операційне навантаження	Економічний ефект для аутсорсингового бізнесу
Фіскальний	Режим «Дія.City», ПнВК (9%), ЄСВ від мін. зарплати.	Корпоративні доходи, ФОП інженерів.	Оптимізація податків, вивільнення капіталу для R&D
Інституційний (G2B)	Екосистема «Дія.Бізнес», сервіси консалтингу	Процедури комплаєнсу, реєстрація, ліцензування	Зниження трансакційних витрат і корупційних ризиків
Розвиток кадрів	Дуальні освітні програми, державні гранти на ІТ-навчання.	Система STEM-освіти, перекваліфікація кадрів	Стабільне насичення ринку Junior/Middle кадрами
Цифровізація	Стратегія цифровізації держфінансів до 2030 р.	Інфраструктурні проекти, держзамовлення на ПЗ	Розширення внутрішнього ринку B2G-аутсорсингу

Джерело: складено автором на основі [46; 48; 51; 53, 48 с.].

Систематизація ключових інструментів державного регулювання, представлена у табл. 3.3, наочно демонструє комплексний та багаторівневий характер сучасної економічної політики щодо ІТ-сектору. Синергетичний ефект досягається через поєднання фіскальних преференцій режиму «Дія.City» (зокрема, 9% податку на виведений капітал), системної підтримки STEM-освіти для стабільного кадрового насичення ринку та масштабної цифровізації держуправління, що відкриває перед компаніями нові ніші у B2G-сегменті. Разом з тим, найважливішим вектором усунення інституційних бар'єрів та оптимізації операційного навантаження виступає впровадження ефективних цифрових інструментів G2B-взаємодії. Практична реалізація цього напрямку не лише забезпечує радикальне зниження трансакційних витрат і корупційних ризиків для вітчизняних підприємств, а й створює надійний фундамент для їхньої успішної зовнішньоекономічної діяльності на світовому ринку.

Важливим вектором державної підтримки, який суттєво підвищує міжнародну конкурентоспроможність українських аутсорсингових компаній, є розгортання цифрових інструментів взаємодії між бізнесом та владою (Government-to-Business, G2B). Офіційні державні платформи, і зокрема національна екосистема Дія.Бізнес, на сучасному етапі трансформувалися у невід'ємний element зовнішньоекономічної діяльності технологічного сектору [46].

Практичне використання потенціалу цієї платформи дозволяє експортерам цифрових послуг мінімізувати часові та бюрократичні бар'єри під час виходу на нові ринки. Екосистема виконує функцію єдиного вікна (Single Window) для отримання фахових юридичних консультацій, верифікації іноземних контрагентів, а також відкриває прямий доступ до міжнародних грантових і фінансових програм підтримки малого та середнього бізнесу [46]. Завдяки цьому суттєво знижуються мікроекономічні ризики, пов'язані з правовим комплаєнсом у країнах-імпортерах послуг (зокрема, щодо відповідності вимогам GDPR у ЄС) [54].

Проаналізуємо динаміку звернень та ефективність використання інструментів платформи Дія.Бізнес суб'єктами цифрового підприємництва. На основі аналітичних звітів Міністерства цифрової трансформації України нами було побудовано діаграму структури запитів ІТ-бізнесу до згаданої екосистеми (рис. 3.2).

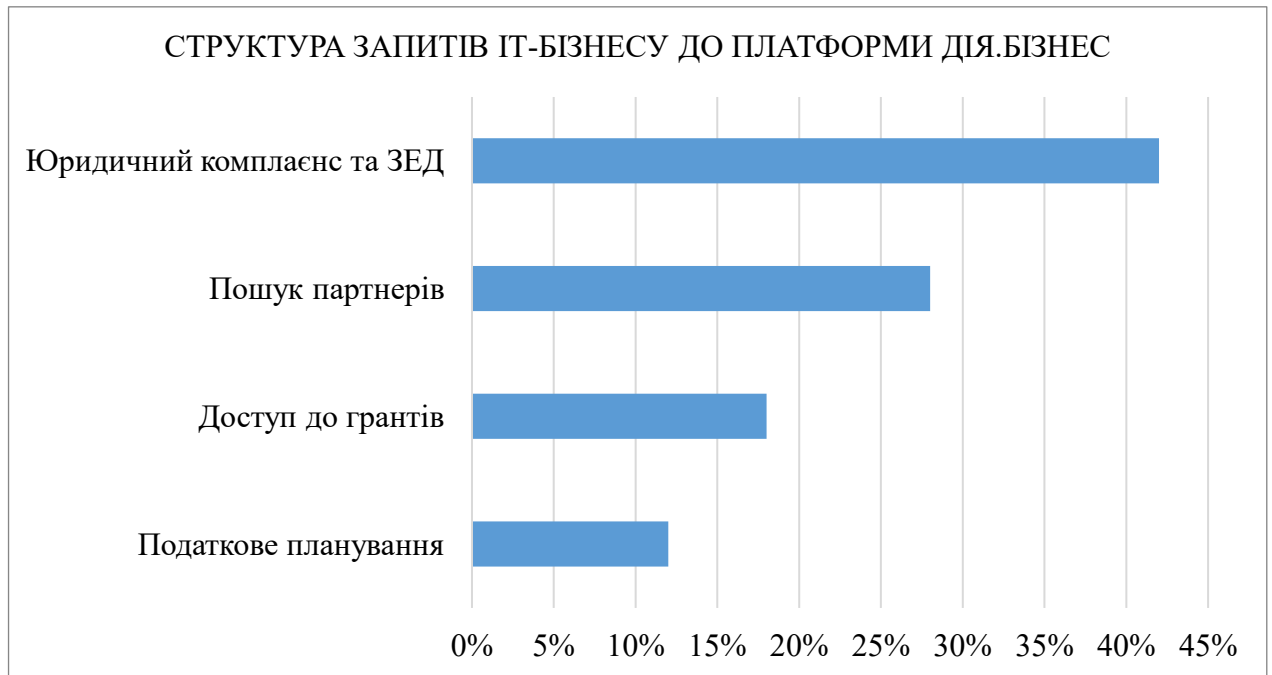


Рис. 3.2 Структура запитів суб'єктів цифрового аутсорсингу до інструментів екосистеми Дія.Бізнес.

Джерело: побудовано автором на основі [46].

Зазначена структура запитів чітко корелює з теоретичними положеннями трансакційної теорії фірми. Держава, беручи на себе функцію первинного інформаційного та правового забезпечення через цифрові платформи, де-факто абсорбує частину витрат приватного бізнесу на пошук інформації та захист прав власності [54]. Це дозволяє українським ІТ-компаніям зосередитись на процесах технологічного масштабування. Як зазначає міжнародний експерт Сем Бхаскар (Sam Bhaskar) у своїх дослідженнях успішних стратегій аутсорсингу, здатність компанії до стабільного скейлінгу (scaling power) прямо залежить від мінімізації внутрішнього операційного «вигорання» (burnout) та оптимізації зовнішнього інституційного середовища. Якщо регуляторне поле всередині країни є

прозорим і цифровізованим, компанія отримує можливість ефективніше будувати гібридні моделі глобальної доставки послуг (Global Delivery Model) [50].

У цьому контексті особливого наукового інтересу набуває дослідження довгострокових стратегічних ініціатив уряду, які формують макроекономічний ландшафт на найближче десятиліття. Яскравим прикладом є затверджена Кабінетом Міністрів України Стратегія цифрового розвитку системи управління державними фінансами до 2030 року, розроблена Міністерством фінансів [48]. Попри те, що даний документ першочергово орієнтований на внутрішню модернізацію фіскальних та бюджетних органів, його імплементація чинить колосальний непрямий вплив на ринок цифрового аутсорсингу.

По-перше, Стратегія закладає перехід державних фінансів на хмарні обчислення та архітектуру нульової довіри (Zero Trust Architecture), що автоматично генерує масштабний внутрішній попит на високотехнологічний B2G-аутсорсинг (Business-to-Government). Вітчизняні IT-компанії отримують можливість виступати ключовими архітекторами державних цифрових платформ, накопичуючи унікальні кейси в сегментах GovTech та FinTech для їх подальшого експорту на глобальний ринок [55].

По-друге, цифровізація управління держфінансами до 2030 року радикально підвищує загальну макрофінансову стабільність держави та робить фіскальний контроль абсолютно моніторинговим і автоматизованим, усуваючи суб'єктивні чинники тиску на бізнес [48]. Завдяки транскордонній інтеграції звітних процедур та усуненню тіньових ризиків, вітчизняні аутсорсингові компанії отримують додатковий інструмент підтвердження своєї надійності в очах західних замовників.

Для оцінки прогностного впливу реалізації Стратегії Мінфіну до 2030 року на капіталізацію та обсяги внутрішнього ринку цифрового аутсорсингу нами було здійснено прогностичне моделювання, результати якого представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозні індикатори впливу Стратегії цифровізації держфінансів до 2030 року на ІТ-сектор

Етап реалізації	Ключові технологічні домінанти урядового сектору	Прогнозний обсяг внутрішнього B2G-ринку (млн дол. США)	Очікуваний рівень зниження адміністративних витрат ІТ-бізнесу (%)
Етап I (2025–2026 рр.)	Консолідація баз даних, автоматизація первинного податкового моніторингу.	120,5	12,0%
Етап II (2027–2028 рр.)	Міграція на захищені хмарні платформи, впровадження смарт-контрактів у держзакупівлях.	240,0	25,5%
Етап III (2029–2030 рр.)	Наскрізна інтеграція AI-систем для предиктивного фінансового аналізу та аудиту.	410,8	40,0%

Джерело: [48; 52; 55, с. 89–104].

Слід наголосити, що синергія між правовим режимом «Дія.City», сервісною екосистемою «Дія.Бізнес» та Стратегією Мінфіну-2030 створює унікальний інституційний контур державної підтримки. Зазначений контур дозволяє нівелювати високі країнові ризики України (пов’язані з триваючим воєнним конфліктом) в очах міжнародних інвесторів. Коли західний замовник бачить, що український провайдер функціонує у захищеному цифровому правовому полі, користується автоматизованими державними послугами та має стабільну фіскальну історію, рівень довіри до контрактів суттєво зростає [55].

Це підтверджує тезу Сема Бхаскара про те, що успішний аутсорсинг — це завжди двосторонній процес, де інституційна стабільність локації розробки є базовим гігієнічним фактором для масштабування бізнес-партнерства [50]. Розглянемо інтегральний ефект від дії зазначених інструментів державної підтримки на динаміку залучення нових резидентів до спеціального правового режиму та загальну траєкторію експортного виторгу.

На основі статистичних даних Мінцифри та НБУ нами було побудовано графік зростання кількості компаній-резидентів Дія.City та їхнього кумулятивного внеску в експорт послуг держави (рис. 3.3).

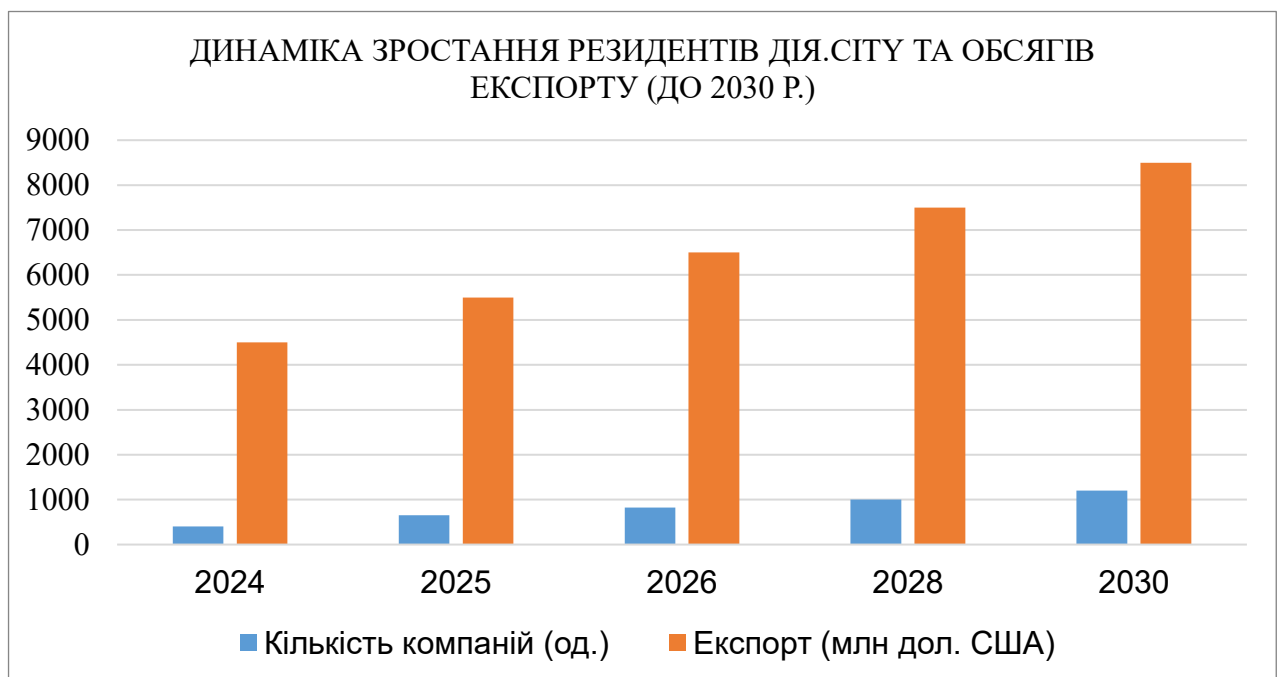


Рис. 3.3 Динаміка капіталізації та залучення резидентів до спеціального режиму під впливом державних інструментів підтримки.

Джерело: розроблено та побудовано автором на основі [53, 48 с.].

Узагальнюючи вищевикладене, зазначимо, що регуляторна політика України у сфері цифрового аутсорсингу на сучасному етапі демонструє високий ступінь інноваційності. Створення зручних G2B-платформ, радикальна оптимізація фіскального простору через режим «Дія.City» та довгострокове стратегічне планування цифровізації держфінансів трансформують країну з простого донора дешевої робочої сили у високотехнологічний та безпечний цифровий хаб міжнародного рівня. Це

дозволяє вітчизняному ІТ-сектору не лише зберігати стійкість в умовах криз, а й створювати високу додану вартість, підвищуючи довіру глобальних замовників та інвесторів.

Водночас подальший розвиток нормативного забезпечення має концентруватися на гармонізації національного законодавства про захист персональних даних із європейськими стандартами (GDPR). Це зніме юридичні бар'єри для виходу на Єдиний цифровий ринок ЄС. Не менш важливим кроком є лібералізація валютного регулювання та спрощення процедур транскордонного руху капіталу. Реалізація цих реформ активізує приплив венчурних інвестицій, полегшить експорт послуг та стимулюватиме відкриття нових науково-дослідних R&D-центрів в Україні.

3.3. Інноваційні технології та перспективи масштабування цифрового аутсорсингового бізнесу

Сучасний етап розвитку глобальної архітектури економіки характеризується стрімким розгортанням процесів четвертої промислової революції (Industry 4.0), яка фундаментально трансформує підходи до організації бізнес-процесів, управління інформаційними потоками та створення доданої вартості. У цьому контексті цифровий аутсорсинг переходить від традиційної моделі простого залучення сторонніх ресурсів задля оптимізації витрат (Cost Optimization) до стратегічного партнерства, що базується на інтеграції високотехнологічних рішень та глибокої експертизи (Value Co-creation). Масштабування цифрового аутсорсингового бізнесу в Україні за умов поточних геополітичних, економічних та структурних викликів вимагає докорінної зміни технологічного базису та переорієнтації на надання комплексних інноваційних послуг із високою часткою інтелектуальної складової [56].

Ключовими драйверами технологічної модернізації вітчизняного аутсорсингового сектору стають технології штучного інтелекту (Artificial Intelligence, AI) та машинного навчання (Machine Learning, ML), хмарні (Cloud

Computing) та туманні (Fog Computing) обчислення, архітектура нульової довіри (Zero Trust Architecture) у сфері кібербезпеки, автоматизація процесів за допомогою роботів (Robotic Process Automation, RPA), а також блокчейн і технології розподіленого реєстру (DLT). Впровадження зазначених інструментів дозволяє компаніям не просто виконувати рутинні операції клієнтів, а здійснювати повну цифрову трансформацію їхньої діяльності, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність обох сторін у глобальних ланцюгах створення вартості [50].

Досліджуючи потенціал масштабування, необхідно звернути увагу на вагомі чинники успішного аутсорсингу, серед яких виділяють готовність ІТ-інфраструктури, гнучкість операційних моделей та здатність до безперервного технологічного оновлення. Як зазначає С. Бхаскар, ефективні шляхи масштабування бізнесу через аутсорсинг полягають у переході від дискретних проєктних завдань до створення виділених центрів розробки та інновацій (Dedicated Development Centers), які функціонують як органічне продовження внутрішніх команд замовника [50]. Це дозволяє мінімізувати транзакційні витрати, підвищити швидкість виходу продуктів на ринок (Time-to-Market) та забезпечити стійкий трансфер технологічних інновацій.

Процес масштабування українського цифрового аутсорсингу не може відбуватися ізольовано від загальнодержавних тенденцій цифровізації. Синергетичний ефект взаємодії між приватним сектором та державними інституціями виступає фундаментальним каталізатором розвитку екосистеми. Яскравим прикладом формування сприятливого середовища є створення офіційних державних інструментів цифрової взаємодії бізнесу і влади, які знижують адміністративні бар'єри, оптимізують процедури звітності та створюють прозорі умови для залучення іноземних інвестицій [46]. Розширення функціоналу таких платформ, як Дія.Бізнес та Дія.Сіті, забезпечує правову та фінансову передбачуваність, що є критично важливим для масштабних міжнародних контрактів.

Довгострокові орієнтири цифровізації держсектору створюють підґрунтя для масштабного внутрішнього ринку цифрового аутсорсингу. Затверджена Кабінетом Міністрів України Стратегія цифрового розвитку системи управління державними фінансами до 2030 року (СУДФ) передбачає модернізацію інформаційних систем, впровадження хмарних рішень та інтеграцію аналітичних інструментів у публічний сектор [48]. Це відкриває можливості для вітчизняних компаній брати участь у державних проєктах розробки складних інфраструктурних рішень, що дозволяє валідувати інноваційні продукти на національному рівні перед виходом на глобальний ринок.

З метою аналізу впливу технологій на операційну ефективність та масштабування аутсорсингового бізнесу було систематизовано основні технологічні тренди та сфери їх застосування (див. Додаток А).

Аналіз даних свідчить, що інновації трансформують структуру витрат галузі. Традиційна модель, що базувалася на залученні дешевої робочої сили (Labor Arbitrage), втрачає актуальність. Натомість постає модель «Digital Arbitrage», де перевага досягається за рахунок швидкості, гнучкості та інтелектуальної місткості рішень [57]. Це створює передумови для експоненційного масштабування бізнесу, коли зростання доходів значно випереджає темпи збільшення штату.

Для візуалізації динаміки та структури глобальних інвестицій у ключові технологічні напрями цифрового аутсорсингу, що безпосередньо впливають на вектор розвитку українських компаній, доцільно розглянути розподіл капітальних вкладень (див. рис. 3.4). Аналіз вказує, що понад 60% капіталовкладень припадає на штучний інтелект та хмарні обчислення. Це підтверджує, що масштабування ІТ-аутсорсингу неможливе без хмарної інфраструктури та інтелектуальних алгоритмів, на які українським компаніям слід орієнтувати свої R&D-стратегії.

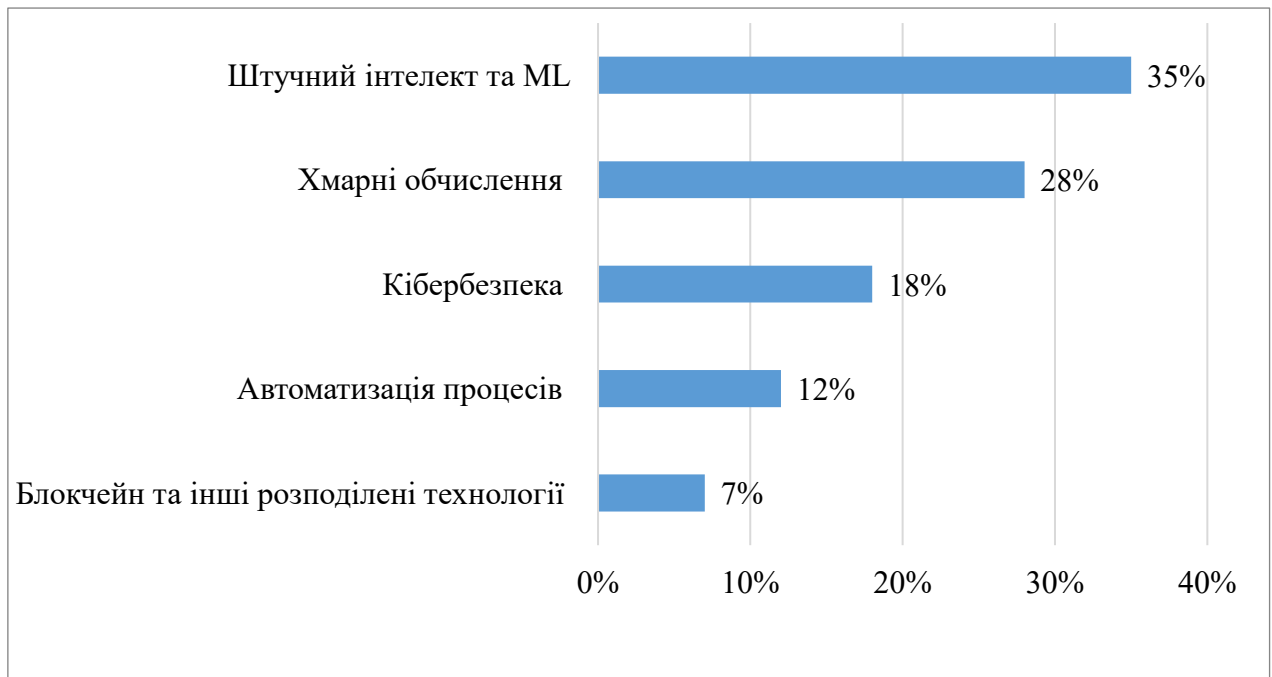


Рис. 3.4 Структура та прогноз розподілу глобальних інвестицій в інноваційні технології цифрового аутсорсингу (прогноз на 2026–2027 рр., %)

Джерело: складено автором на основі [56, 320 с.; 57, 145 р.]

Перехід до хмарних сервісів також корелює із внутрішньою цифровізацією країни. Зокрема, Стратегія цифрового розвитку системи управління державними фінансами до 2030 року вимагає заміни застарілих локальних систем гнучкими хмарними та гібридними архітектурами [48]. Для ІТ-бізнесу це не лише джерело замовлень, а й можливість відпрацювати з державою масштабування стійких до кібератак систем, формуючи унікальні кейси (Case Studies) для виходу на міжнародний ринок.

Масштабування також пов'язане з оптимізацією внутрішніх процесів аутсорсингової компанії. Інструменти цифрової взаємодії з владою дозволяють автоматизувати рутинні операції з обліку, звітності та реєстрації контрактів [46]. Інтеграція внутрішніх ERP-систем компаній із державними API в разі прискорює прийняття управлінських рішень та оформлення документів, звільняючи менеджмент для стратегічних завдань і залучення нових клієнтів.

Важливим аспектом є вибір моделі масштабування в цифровій економіці. У літературі виділяють горизонтальну експансію (вихід на нові

географічні ринки), вертикальну інтеграцію (поглиблення спеціалізації у доменах на зразок FinTech, HealthTech, AgriTech) та створення продуктово-сервісного гібрида (Product-Led Growth).

Порівняльну характеристику розглянутих моделей масштабування детально наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика моделей масштабування цифрового аутсорсингового бізнесу

Стратегічна модель	Сутність моделі та механізм реалізації	Переваги для компанії	Ключові ризики та обмеження
Горизонтальна експансія	Відкриття офісів розробки (Delivery Centers) та представництв за кордоном (США, ЄС).	Диверсифікація ризиків, доступ до нових талантів, наближеність до клієнта.	Високі стартові інвестиції, складність крос-культурного менеджменту.
Вертикальна доменна спеціалізація	Фокус на експертизі в конкретних нішах (FinTech, HealthTech, LogiTech тощо).	Преміальне ціноутворення (Premium Pricing), високе утримання клієнтів (LTV).	Залежність від кон'юнктури галузі, тривалий час підготовки кадрів.
Продуктово-сервісний гібрид	Створення власних ІТ-продуктів та фреймворків як бази для сервісних послуг.	Пасивний дохід (ліцензії), прискорення розробки, капіталізація ІР.	Внутрішній конфлікт продукт/сервіс, постійні витрати на R&D.

Джерело: сформовано автором на основі [57, 145 р.; 58, с. 45–52]

Як демонструє порівняльний аналіз (табл. 3.5), для сучасних українських умов найбільш збалансованою є комбінація вертикальної спеціалізації та побудови продуктово-сервісного гібрида. З огляду на безпекові ризики всередині країни, відкриття закордонних представництв

(горизонтальна експансія) також є необхідним кроком для збереження довіри клієнтів, проте саме внутрішня технологічна модернізація та формування унікальних нішевих компетенцій (наприклад, у сфері MilitaryTech або CyberSecurity) здатні забезпечити довгострокову високу рентабельність бізнесу.

Для об'єктивної оцінки, моніторингу та довгострокового прогнозування ефективності вибору певної моделі масштабування бізнесу, вище керівництво компанії повинно спиратися на комплексно сформовану систему метрик та ключових показників ефективності (KPI). Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики управлінських помилок на етапі трансформації. До найважливіших індикаторів, що відображають динаміку цього процесу, відносяться: темп зростання регулярного доходу (CAGR), який демонструє загальний вектор руху компанії; чистий коефіцієнт утримання доходу (NRR), що свідчить про лояльність клієнтської бази та стійкість бізнес-моделі; а також рівень утилізації ресурсів (Resource Utilization Rate), який інтегрує в собі ефективність використання наявних потужностей.

Особливе місце в цій системі посідає дохід на одного штатного працівника (Revenue per FTE). Цей показник виступає своєрідним лакмусовим папірцем успішності впровадження інноваційних технологій та оптимізації внутрішніх процесів. Стабільне зростання доходу на одного працівника є беззаперечним свідченням того, що організація успішно реалізує стратегію автоматизації, масштабує саме технологію, а не штат, і впевнено відходить від неефективного екстенсивного шляху розвитку на користь інтенсивного зростання [58].

З метою наочного відображення етапів та взаємозв'язку процесів масштабування під впливом інноваційного та регуляторного факторів, розроблено структурно-логічну схему, яка описує динаміку зростання зрілості цифрового аутсорсингового бізнесу (див. рис. 3.5).



Рис. 3.5 Етапи та логіка масштабування цифрового аутсорсингового бізнесу в умовах інноваційного розвитку.

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення концепцій [58]

Наведена структурно-логічна схема (рис. 3.5) наочно демонструє, що масштабування є поетапним процесом, де кожен наступний крок обумовлений успішним проходженням попереднього та накопиченням відповідного технологічного капіталу. Неможливо перейти до глобального лідерства без оптимізації внутрішньої операційної моделі та автоматизації базових процесів, що підтверджується досвідом провідних світових гравців ринку.

Важливим викликом на шляху реалізації зазначених перспектив масштабування залишається проблема кадрового забезпечення (Talent Gap). Інноваційні технології вимагають від фахівців принципово нових компетенцій. Виникає гостра потреба в архітекторах хмарних рішень (Cloud Architects), інженерах зі штучного інтелекту (AI/ML Engineers), аналітиках великих даних (Data Scientists) та спеціалістах із кібербезпеки нового покоління. У цих умовах українські аутсорсингові компанії змушені трансформуватися у відкриті освітні екосистеми, створюючи власні корпоративні університети, R&D-лабораторії при закладах вищої освіти та

активно інвестуючи в програми безперервного навчання (Lifelong Learning) для своїх співробітників [56].

Державна політика також має відігравати випереджальну роль у розв'язанні кадрової кризи. Стратегія цифрового розвитку системи управління державними фінансами до 2030 року та суміжні державні ініціативи прямо чи опосередковано передбачають підвищення цифрової грамотності населення та підготовку кваліфікованих ІТ-кадрів для обслуговування нових державних платформ. Спільні освітні проекти між державою, закладами освіти та провідними аутсорсинговими асоціаціями (такими як IT Ukraine Association) здатні створити потужний синергетичний ефект, забезпечуючи постійний приплив талановитої молоді в інноваційні сектори економіки.

Підсумовуючи викладене, можна констатувати, що інноваційні технології є фундаментальною основою та головною передумовою успішного масштабування цифрового аутсорсингового бізнесу в Україні. Перехід від лінійних моделей росту до експоненційних, побудова продуктово-сервісних гібридів та глибока вертикальна спеціалізація дозволять вітчизняним компаніям нівелювати поточні макроекономічні ризики та зміцнити свої позиції на глобальному ринку послуг. Важливу роль у цьому процесі відіграє подальший розвиток інструментів цифрової взаємодії між бізнесом і владою, а також системна реалізація стратегічних державних планів у сфері цифровізації, що створює стабільне та сприятливе внутрішнє середовище для інноваційного прориву.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Узагальнення результатів третього розділу дозволяє сформулювати стратегічні вектори модернізації цифрового аутсорсингу в Україні. Доведено, що в умовах «Індустрії 5.0» модель низької вартості робочої сили (Labor Arbitrage) вичерпала свій потенціал. Стале підвищення конкурентоспроможності вітчизняних ІТ-компаній вимагає переходу до розробки продуктів з високою доданою вартістю (Product Development Service) та створення R&D-центрів. Це трансформує роль українських провайдерів із простих виконавців у статус стратегічних технологічних партнерів світового рівня, які орієнтуються на кінцеві КРІ замовника та капіталізують власну інтелектуальну власність.

Підґрунтям для цих трансформацій є адаптивна система державної підтримки та інтеграція інструментів G2B-взаємодії. Режими «Дія.City» та «Дія.Бізнес» виступають стабілізуючими чинниками в умовах воєнних ризиків, знижуючи трансакційні витрати бізнесу згідно з європейськими комплаєнс-стандартами. Паралельно Стратегія цифрового розвитку держфінансів до 2030 року та впровадження архітектури нульової довіри (Zero Trust Architecture) формують масштабний внутрішній попит у сегменті B2G-аутсорсингу. Це дозволяє компаніям акумулювати унікальні кейси в сферах GovTech і CyberSecurity для їх подальшого експорту на глобальний ринок.

Безпосереднє масштабування аутсорсингового бізнесу в сучасних реаліях можливе лише через перехід до інтенсивних моделей росту («Digital Arbitrage») на основі ШІ, машинного навчання та автоматизації (RPA). Це забезпечує експоненційне зростання доходів компаній без лінійної залежності від кількості персоналу. Водночас використання гібридних моделей доставки послуг (Nearshoring та Onshoring) у поєднанні з розвитком освітніх екосистем для підготовки STEM-кадрів дозволяє диверсифікувати операційні ризики та закріпити за Україною статус провідного високотехнологічного хаба Східної Європи.

ВИСНОВКИ

У результаті комплексного дослідження обґрунтовано теоретичні та практичні засади функціонування цифрового аутсорсингу, що дозволило повністю досягти поставленої мети. Встановлено, що в умовах Індустрії 4.0 та 5.0 цифровий аутсорсинг еволюціонував від інструменту оптимізації витрат до стратегічної моделі забезпечення інституційної гнучкості та доступу до технологічних інновацій. Методологія роботи базувалася на системному підході та економіко-статистичних методах; зокрема, проведений кореляційно-регресійний аналіз підтвердив високу щільність зв'язку між темпами цифровізації бізнес-процесів та динамікою ринку аутсорсингу. Це дозволило ідентифікувати сектор комп'ютерних послуг як ключовий драйвер сучасної сервісної економіки з потужним мультиплікативним ефектом для суміжних галузей.

Аналіз сучасного стану глобального ринку засвідчив його високу резистентність до геополітичних та економічних криз на тлі сталого щорічного зростання. Спостерігається зміна парадигми взаємодії: відбувся перехід від жорстких, орієнтованих на процес контрактів до гнучких моделей стратегічного партнерства, де критерієм успіху є кінцевий бізнес-результат замовника. При цьому архітектура ринку стрімко зміщується від базової ІТ-підтримки до наукомісткої аналітики, складних R&D-розробок та рішень на основі штучного інтелекту. Технологічними детермінантами цього розвитку визначено генеративний ШІ, хмарні обчислення та архітектуру кібербезпеки, інтеграція яких підвищує продуктивність фахівців на 30–50%.

Дослідження вітчизняного сектору цифрового аутсорсингу продемонструвало його унікальну здатність до адаптації в умовах надзвичайних воєнних викликів. Україна впевнено утримує статус провідного технологічного хаба Східної Європи завдяки потужному інтелектуальному капіталу в галузі STEM, а експортна орієнтація галузі забезпечує стабільний приплив валюти, що є критично важливим для макроекономічної стабільності. Важливою ознакою сучасної трансформації українського ринку є його

поступовий перехід від чистих аутсорсингових моделей до створення власних перспективних R&D-центрів для провідних глобальних корпорацій.

Стратегічним вектором подальшого підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських компаній визначено остаточну відмову від репутації постачальника дешевої робочої сили на користь концепції Product Development Service (PDS). Такий підхід передбачає глибоку інтеграцію в бізнес-екосистему клієнта, капіталізацію власної інтелектуальної власності та надання послуг з високою доданою вартістю, що суттєво підвищує маржинальність бізнесу. Ключовим фактором нівелювання країнових ризиків при цьому виступає посилення цифрової взаємодії між приватним сектором та державою через платформи Дія.City, Дія.Бізнес та портал «Пульс», які формують прозоре регуляторне поле.

Перспективи розвитку галузі пов'язані з впровадженням інтенсивних моделей росту, що базуються на автоматизації рутинних операцій, використанні хмарних архітектур та розробці жорстких протоколів безперервності бізнесу. Загалом, за умови системної державної підтримки, подальшої гармонізації законодавства з нормами ЄС та активної технологічної модернізації, Україна здатна не лише зберегти свої позиції, а й стати провідним центром інноваційного аутсорсингу в глобальному масштабі. Мета кваліфікаційної роботи досягнута, а всі намічені завдання виконані в повному обсязі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шваб К. Четверта промислова революція, Формуючи четверту промислову революцію. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2019. 416 с.
2. Oshri I., Kotlarsky J., Willcocks L. P. *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring: Strategic IT and Business Process Management Third Edition*. London : Palgrave Macmillan, 2015. 411 p.
3. Григорак М. В., Малик Я. В. Цифровий аутсорсинг як чинник трансформації бізнес-моделей в умовах цифровізації економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 3(101). С. 14–22.
4. Williamson O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York : Free Press, 1985. 450 p.
5. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68, No. 3. P. 79–91.
6. McKinsey & Company. *The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*. McKinsey Global Institute, 2023. 68 p. URL: <https://www.mckinsey.com>
7. Lacity M., Khan S., Yan A., Willcocks L. P. Review of the IT outsourcing empirical literature and future research directions. *Journal of Information Technology*. 2010. Vol. 25, No. 4. P. 395–433.
8. Gartner Market Guide for Key IT Outsourcing Services. *Gartner Research*, 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology>
9. Carmel E., Abbott P. Why ‘Nearshoring’ Is Moving Chaos Offshore. *Communications of the ACM*. 2007. Vol. 50, No. 9. P. 39–44. .
10. Statista Research Department. *IT Outsourcing - Worldwide: Market Current Analysis and Forecasts*. Statista, 2025. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/it-outsourcing/worldwide>
11. Deloitte Global. *Deloitte Global Outsourcing Survey 2024: Disruptive outsourcing and the rise of GenAI*. Deloitte Development LLC, 2024. 42 p. URL: <https://www2.deloitte.com>
12. Deloitte. (2024). *Global Outsourcing and Shared Services Survey: Redefining the digital operating model*. Deloitte Insights.
13. Oshri, I., Kotlarsky, J., & Willcocks, L. P. (2022). *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*. Palgrave Macmillan. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-90578-1>
14. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute.
15. Whitten, D., & Chakrabarty, S. (2024). The dynamics of IT staff augmentation: Mitigation of co-employment and operational risks.

- Information & Management*, 61(1), 103–115. URL: <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103875>
16. Persson, J. S., & Mathiassen, L. (2023). Managing knowledge retention in dedicated offshore software development teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(4), 1412–1425. URL: <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3093214>
 17. Oshri, I., & Kotlarsky, J. (2024). The resilience and evolution of Global In-house Centers in the digital era. *MIS Quarterly Executive*, 23(2), 89–104.
 18. KPMG. (2024). *Build-Operate-Transfer (BOT) Model in Digital Transformation: A strategic guide for emerging markets*. KPMG International.
 19. Gartner. (2025). *Market Guide for Outcome-Based Pricing in Digital and IT Services*. Gartner Research.
 20. Axelos. (2023). *ITIL4 Leader: Digital and IT Strategy*. PeopleCert / TSO.
 21. World Economic Forum. (2025). *The Future of Digital Ecosystems: From Software Outsourcing to Anything-as-a-Service*. White Paper.
 22. World Economic Forum. (2024). *The Future of Global Digital Ecosystems: Governance, Agility, and Risk in Industry 4.0*. White Paper. World Economic Forum.
 23. Dibbern, J., Winkler, J., & Heinzl, A. (2024). Explaining the hidden transaction costs and financial performance of IT outsourcing: A longitudinal analysis. *Journal of Information Technology*, 39(2), 145–162. URL: <https://doi.org/10.1177/02683962231210452>
 24. Malik, A., Budhwar, P., & Mohan, H. (2023). Overcoming the global talent shortage: Technological leapfrogging and agility through international digital sourcing. *International Business Review*, 32(4), 102–116. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102115>
 25. Striuber, M., & Zahedi, M. (2024). Maximizing the 'Follow-the-Sun' model: Dynamics of time-zone separation and continuous development in global software engineering. *Information and Software Technology*, 166, 107–122. URL: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2023.107321>
 26. Gopal, A., & Koka, B. R. (2023). Risk management, SLA architecture, and penalty mechanisms in managed services outsourcing. *MIS Quarterly*, 47(3), 1105–1132. URL: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2023/17341>
 27. Khan, S. U., & Niazi, M. (2024). Cybersecurity vulnerabilities and intellectual property protection challenges in cross-border software development outsourcing. *Computers & Security*, 138, 103–119. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cose.2023.103644>

28. Tiwana, A. (2023). The vendor lock-in trap in digital platforms and outsourcing: Mechanics, metrics, and mitigation. *Strategic Management Journal*, 44(8), 1895–1918. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.3491>
29. Winkler, J. K., Dibbern, J., & Heinzl, A. (2022). The impact of cultural distance on communication quality and technical debt in global software development. *Management International Review*, 62(5), 681–715. URL: <https://doi.org/10.1007/s11575-022-00481-w>
30. OECD. (2024). *Tax Challenges Arising from the Digitalisation of the Economy – Global Anti-Base Erosion (GloBE) Rules and Permanent Establishment Risk*. OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264305113-en>
31. Гіщак О. Р. Концептуальні основи формування стратегії розвитку ІТ-аутсорсингу в умовах цифрової трансформації. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2025. № 1. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14861713>
32. Полякова Ю. В., Шайда О. Є., Миронова М. І., Крутяк М. Б. Міжнародний ІТ-аутсорсинг: перспективи для України. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 38. С. 53–61. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-07>
33. Репета І. О. Потенціал та особливості розвитку аутсорсингу ІТ-послуг в умовах сучасних глобальних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-156>
34. Губарь О. В. Аналіз розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні в умовах глобалізації бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11-1. С. 69–73. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.10>
35. Двуліт З. П., Налутка П. В. Розвиток ІТ-аутсорсингу та його вплив на економіку України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-11>
36. IT Outsourcing Worldwide, Statista. 2024. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/it-outsourcing/worldwide>
37. Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT. Kyiv : IT Ukraine Association, 2024. 66 p. URL: https://itukraine.org.ua/files/ITU_GT.pdf
38. IT research Ukraine 2023: адаптивність та стійкість під час війни. Львів : Lviv IT Cluster, 2024. 110 с. URL: <https://itcluster.lviv.ua/wp-content/uploads/lana-downloads/2024/03/it-research-ukraine-2023-extended-ua.pdf>
39. IT Services Outsourcing Market Size, Share & Trends Analysis Report 2024-2030. *Grand View Research*. 2024. URL:

- <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/it-services-outsourcing-market>
40. Українська техгалузь на четвертий рік війни: стабілізація, нові стратегії та зміна архітектури ринку. Результати IT Research Ukraine 2025. *Львівський IT Кластер*. 2025. URL: <https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehgaluz-na-chetvertyj-rik-vijny-stabilizacziya-novi-strategii-ta-zmina-arhitektury-rynku-rezultaty-it-research-ukraine-2025-vid-adaptacziyi-do-perebudovy/>
 41. Ukraine's Tech Export Revenue Up 8.4% Year-over-Year: Q1 2026 Results. *Lviv IT Cluster*. 2026. URL: <https://itcluster.lviv.ua/en/ukraines-tech-export-revenue-up-8-4-year-over-year-q1-2026-results/>
 42. Ukraine's IT Powerhouse: From Resilience to Global Reach. *Ministry of Digital Transformation of Ukraine*. 2024. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-2024-from-resilience-to-global-reach>
 43. Професійний аутсорсинг в Україні: як бізнесу зберегти стійкість під час війни та відновлення. *BDO Ukraine Insights*. 2026. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2026/profesiynyi-autsorsynh-v-ukraini-yak-biznesu-zberegti-stiikist-pid-chas-viiny-ta-vidnovlennia>
 44. Ukrainian tech market during war: resilience, talent, and growth. *Nortal Insights*. 2025. URL: <https://nortal.com/insights/ukrainian-tech-market-during-war>
 45. Від аутсорсу до інновацій: розвиток українського ІТ. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/it-outsourcing/vid-autsorsu-do-innovatsiy-rozvytok-ukrayinskoho-it>
 46. Дія.Бізнес. Набув чинності офіційний державний інструмент цифрової взаємодії бізнесу і влади. 2024. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/ofitsiyni-derzhavnyi-instrument-tsyfrovoi-vzaiemodii-biznesu-i-vlady>
 47. Матвій І. Є. Особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2023.
 48. Міністерство фінансів України. Уряд затвердив Стратегію цифрового розвитку системи управління державними фінансами до 2030 року. 2024. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_uriad_zatverdiv_strategiiu_tsifrovogo_rozvitku_sistemi_upravlinnia_derzhavnimi_finansami_do_2030_roku-5159

- 49.Вітвіцький В. Ю. Формування та розвиток глобального ринку аутсорсингу : кваліфікаційна робота магістра. Хмельницький : ХНУ, 2022. 97 с.
- 50.Bhaskar Sam. The Power of Successful Outsourcing: Ways to Scale Your Business without Burnout. *LinkedIn*. 2024. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/power-successful-outsourcing-ways-scale-your-business-sam-bhaskar-jxdof?tl=uk>
- 51.Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 40. Ст. 336.
- 52.Національна економічна стратегія на період до 2030 року: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF>
- 53.Звіт про розвиток ІТ-індустрії в Україні / Міністерство цифрової трансформації України. Київ, 2025. 48 с.
- 54.Ткачук О. В. Інституційні засади розвитку цифрової економіки в умовах глобалізаційних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59.
- 55.Мельник А. І. Трансформація моделей міжнародного аутсорсингу під впливом технологій штучного інтелекту. *Міжнародна економічна політика*. 2025. № 1 (42). С. 89–104.
- 56.Аутсорсинг у цифровій економіці: світові тренди та українські реалії : монографія / за ред. д.е.н., проф. К. О. Петренка. Київ : Наукова думка, 2025. 320 с.
- 57.Global Outsourcing Market Report 2026: The Rise of Digital Arbitrage and AIaaS / Gartner Research. Stamford : Gartner, 2026. 145 p.
- 58.Шевченко В. М. Стратегічний менеджмент ІТ-компаній в умовах кризових явищ. *Економіка та управління проектами*. 2025. № 4 (18). С. 45–52.

ДОДАТКИ

Додаток А

Вплив інноваційних технологій на потенціал масштабування цифрового аутсорсингу

Інноваційна технологія	Сфера застосування в аутсорсингу	Вплив на потенціал масштабування бізнесу	Очікуваний економічний ефект
Штучний інтелект (AI) та Машинне навчання (ML)	Інтелектуальний аналіз даних (Data Analytics), автоматизація підтримки, прогнозна аналітика для клієнтів.	Перехід до надання послуг класу «AI-as-a-Service», різке зниження залежності масштабування від лінійного зростання кількості персоналу.	Скорочення часу обробки запитів на 40-50%, підвищення маржинальності послуг.
Хмарні та туманні обчислення	Міграція інфраструктури клієнтів, побудова SaaS/PaaS платформ, забезпечення віддаленого доступу до середовищ розробки.	Забезпечення географічної розподіленості команд, миттєве розгортання робочих місць, гнучке управління ресурсами розробки.	Зниження капітальних витрат на інфраструктуру до 30%, підвищення доступності систем (99.99%).
Автоматизація процесів за допомогою роботів (RPA)	Аутсорсинг бізнес-процесів: фінанси, HR-адміністрування, обробка первинної документації, логістичний облік.	Швидке масштабування рутинних операцій без залучення додаткових людських ресурсів, ліквідація людського фактора.	Зниження кількості помилок до нуля, зростання швидкості виконання операцій у 3-5 разів.

Продовження таблиці

Кібербезпека та Zero Trust Architecture	Захист каналів передачі даних, безпека хмарних сховищ, аудит безпеки програмного забезпечення на замовлення.	Підвищення рівня довіри з боку великих інституційних та корпоративних замовників із США та ЄС, мінімізація ризиків витоку даних.	Запобігання потенційним збиткам від кібератак, відповідність стандартам GDPR, ISO 27001.
Блокчейн та Smart Contracts	Децентралізовані фінанси, логістика та захист авторських прав.	Створення нішевої експертизи, диверсифікація послуг та автоматизація смарт-контрактів.	Ріст вартості розробки на 25-35% та вихід на нові технологічні ринки.

Складено на основі [56, 320 с.; 57, 145 р.]

i Метадані

D ДОКУМЕНТ

Заголовок

2026_292_Tsifrovyi_autorsynh_u_hlobalnii_ekonomitsi_ta_osoblyvosti_yoho_realizatsii_v_Ukraini_Nol_Bohdana_Sribna_Yevheniia.docx

Автор

Ноль Богдана Олександрівна

Науковий керівник / Експерт

Ноль Богдана Олександрівна

ID документа

334329713

ORGANIZATION

Назва організації

National University of Water and Environmental Engineering

Підрозділ

National University of Water and Environmental Engineering

ZVIT

Дата звіту

6/15/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності вказує, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

18628
Кількість слів155136
Кількість символів

P Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових сплосовань. Ці сплосовані в тексті можуть говорити про MOH/MBI маніпуляції в тексті. Сплосовані в тексті можуть мати навісний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		11
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		14

D Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копії тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз		Копії тексту
#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://ao3.nyu.edu/ua/20325/1/06-01-267%D0%9C.pdf	45 (0.24 %)

Продано
20.02.26 *Гарназі О.М.*

В.о.завідувача кафедри
економіки підприємства
і міжнародного бізнесу
проф. Гарназі О.М.
здобувача ВО першого
(бакалаврського) рівня
ОПП «Міжнародний бізнес»
Ноль Богдани Олексіївни

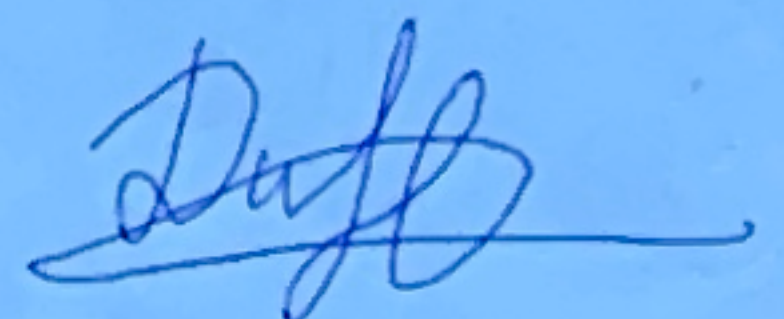
ЗАЯВА

Прошу затвердити тему кваліфікаційної роботи «Цифровий аутсорсинг у глобальній економіці та особливості його реалізації в Україні » та призначити керівником доцента кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу Срібну Євгенію Вікторівну.

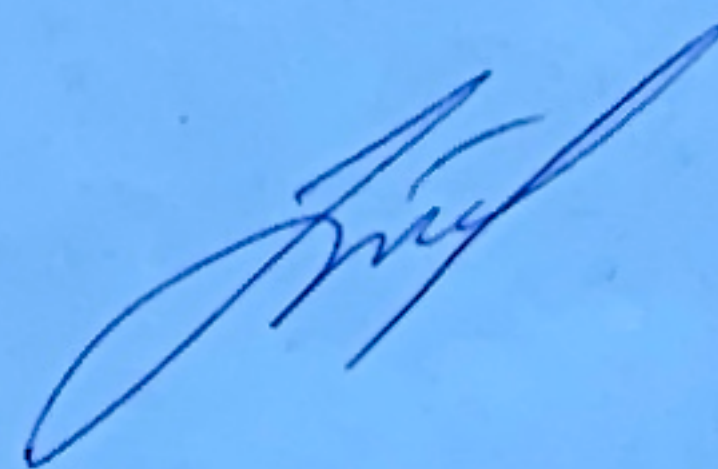
Дата

27.02.2026

Підпис



Як заперечує



Є.В.Срібна