

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародної економіки

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

05 Соціальні та поведінкові науки
051 «Економіка»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Аутсорсинг у корпоративних стратегіях багатонаціональних
підприємств»
здобувача Зеленської Софії Василівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент Громенкова Світлана Вячеславівна

(підпис)

Робота допущена до захисту
передекзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., професор Столярчук Я.М.

(підпис)

Київ 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ В КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЯХ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ.....	8
1.1. Аутсорсинг як інструмент корпоративного управління: еволюція, типологія, тренди	8
1.2. Роль аутсорсингу в стратегічному розвитку багатонаціональних компаній.....	17
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності аутсорсингових стратегій.....	25
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПРОВІДНИХ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ	32
2.1 Географічна та організаційна специфіка реалізації аутсорсингу провайдерами.....	32
2.2 Особливості імплементації аутсорсингу багатонаціональними підприємствами	40
2.3 Оцінка результативності впроваджених аутсорсингових стратегій.....	45
2.4 Рекомендації щодо застосування аутсорсингу в міжнародному та українському контекстах	51
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

Скорочення	Повна назва
BFSI	Banking, Financial Services and Insurance (Банківські, фінансові послуги та страхування)
BPO	Business Process Outsourcing (Аутсорсинг бізнес-процесів)
CRM	Customer Relationship Management (Управління взаємовідносинами з клієнтами)
CSAT	Customer Satisfaction Score (Індекс задоволеності клієнтів)
ERP	Enterprise Resource Planning (Система планування ресурсів підприємства)
ESG	Environmental, Social and Governance (Екологічні, соціальні та управлінські аспекти)
GDPR	General Data Protection Regulation (Загальний регламент захисту даних)
GLBA	Gramm–Leach–Bliley Act (Акт про модернізацію фінансових послуг)
HR	Human Resources (Управління людськими ресурсами)
HRM	Human Resource Management (Управління персоналом)
ISO/SA	International Organization for Standardization / Social Accountability (Міжнародна організація зі стандартизації / Соціальна відповідальність)
IT	Information Technology (Інформаційні технології)
ITO	Information Technology Outsourcing (Аутсорсинг інформаційних технологій)
KPO	Knowledge Process Outsourcing (Аутсорсинг знаннєвих процесів)
M&A	Mergers and Acquisitions (Злиття та поглинання)
ML	Machine Learning (Машинне навчання)

NPS	Net Promoter Score (Індекс споживчої лояльності)
ПЗ	Програмне забезпечення
R&D	Research and Development (Дослідження та розробки)
RPA	Robotic Process Automation (Роботизована автоматизація процесів)
SEO	Search Engine Optimization (Оптимізація для пошукових систем)
SLA	Service Level Agreement (Договір про рівень обслуговування)
SMM	Social Media Marketing (Маркетинг у соціальних мережах)
SOX	Sarbanes–Oxley Act (Акт Сарбейнса-Окслі)
TTV	Time-to-Value (Час до досягнення вигоди)
UI/UX	User Interface / User Experience (Інтерфейс користувача / Досвід користувача)
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (Нестабільність, невизначеність, складність, неоднозначність)
WACC	Weighted Average Cost of Capital (Середньозважена вартість капіталу)
ІІІ	Штучний інтелект

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації аутсорсинг набуває ключового значення в корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств. Успішна реалізація аутсорсингових рішень дозволяє компаніям адаптуватися до мінливих умов ринку, скорочувати витрати, фокусуватися на ключових компетенціях та підвищувати ефективність управління. Особливо актуальним це питання є для багатонаціональних компаній, які функціонують у мультикультурному середовищі. Для України ця тема також набуває практичного значення в контексті інтеграції в глобальні ланцюги створення вартості та розширення ролі національного аутсорсингового сектору.

Теоретичні засади аутсорсингу як стратегічного інструменту управління розкриті у працях як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. У роботах Микало О.І. та Нищенко О.В. визначено базові підходи до класифікації видів аутсорсингу та формування його термінологічної основи. Праці Партин Г. та Дідуха О. систематизують види аутсорсингу в розрізі функціонального призначення. Гребешкова О. акцентує увагу на потенціалі КРО-моделі у постіндустріальній економіці. Історичну та еволюційну динаміку феномену розкривають Gonzales A. та Dorwin D., а сучасні кейси *backsourcing* у державному секторі аналізуються в дослідженні De Wilde D'estmael J. Особливу увагу приділено економічному обґрунтуванню ІТ- та логістичного аутсорсингу (Pererva P., Nazarenko S.), ефективності бізнес-моделей (Springer, Muo C.), а також перспективам впливу штучного інтелекту на трансформацію аутсорсингових стратегій (Шишкова Н.Л., Usifoh D.).

Водночас, у сучасних наукових дослідженнях недостатньо повно висвітлено механізми стратегічного впровадження різноманітних типів аутсорсингу через діяльність замовників та глобальних провайдерів аутсорсингу. Саме цьому аспекту — аналізу того, як провідні компанії, зокрема, Accenture, Infosys, Cognizant і Foxconn реалізують аутсорсинг бізнес-процесів, інформаційно-технологічний аутсорсинг, аутсорсинг знань та виробничий аутсорсинг для багатонаціональних клієнтів — присвячено дану кваліфікаційну роботу.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження інтеграції аутсорсингу як стратегічного інструменту у діяльність багатонаціональних компаній на прикладі реалізації ключових видів аутсорсингу провідними учасниками міжнародного ринку. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до сутності, видів та еволюції аутсорсингу;
- визначити роль аутсорсингу у стратегічному управлінні багатонаціональними компаніями;
- проаналізувати практики впровадження аутсорсингу бізнес-процесів, інформаційно-технологічного аутсорсингу, аутсорсингу знань та виробничий аутсорсингу;
- оцінити ефективність стратегій аутсорсингу на основі публічних даних і аналітичних оглядів;
- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення підходів до формування аутсорсингових стратегій у міжнародному бізнесі та вивести можливі уроки для України.

Об'єктом дослідження є процеси організації та реалізації аутсорсингу в корпоративних стратегіях багатонаціональних компаній.

Предметом дослідження — механізми стратегічного впровадження різних типів аутсорсингу (знань, бізнес-процесів, ІТ, виробництва) у діяльність багатонаціональних корпорацій.

Методи дослідження: аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних підходів; системний підхід — для вивчення взаємозв'язку між стратегічними цілями компаній та формами аутсорсингу; кейс-метод — для аналізу практик конкретних компаній; методи порівняльного, функціонального та контент-аналізу — для дослідження результативності застосування аутсорсингу.

Теоретичне значення роботи полягає в уточненні ролі аутсорсингу в системі стратегічного управління глобальними компаніями та порівнянні його форм і моделей. Методичне значення — у застосуванні кейс-методу до аналізу різних типів аутсорсингу залежно від функціонального призначення. Практичне значення

— у можливості адаптації розглянутих підходів до розвитку українського аутсорсингового сектору та формування ефективної моделі взаємодії з іноземними замовниками.

Інформаційну базу становлять публічні звіти компаній Accenture, Infosys, Cognizant, Foxconn; галузеві аналітичні матеріали (Deloitte US Global Outsourcing Survey 2024, 360° Value Report 2023, Mordor Intelligence, Grand View Research, Verified Market Reports), а також вітчизняна й зарубіжна фахова література з теми дослідження.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел. Перший розділ присвячено теоретико-методичному аналізу аутсорсингу як елементу корпоративної стратегії, другий — дослідженню практичного досвіду імплементації аутсорсингу провідними багатонаціональними компаніями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ В КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЯХ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ

1.1. Аутсорсинг як інструмент корпоративного управління: еволюція, типологія, тренди

Поняття «аутсорсинг» (від англ. *outsourcing*) сформувалося як результат трансформації традиційної корпоративної структури під впливом глобалізаційних процесів і розвитку ринкової економіки. Сама концепція аутсорсингу бере початок із теорій трансакційних витрат, започаткованих Рональдом Коузом, який ще у 1937 році у своїй статті *The Nature of the Firm* пояснив доцільність існування підприємств через економію на витратах ведення ринкових трансакцій. Подальший розвиток теоретичної бази забезпечили підходи Дж. Вільямсона (1979), а також ресурсно-орієнтований підхід (RBV), що зосереджується на унікальних внутрішніх компетенціях фірми як джерелі конкурентних переваг.

Уперше вживання терміну *outsourcing* було зафіксовано в діловій англійській літературі в середині XX ст. на позначення процесу передачі певних виробничих функцій зовнішньому виконавцю. Саме слово є неологізмом, утвореним шляхом злиття трьох елементів: *out* (зовнішній), *source* (джерело), *-ing* (суфікс іменника дії), що буквально перекладається як «залучення зовнішнього джерела» для виконання певної діяльності.

У науковій літературі термін перекладається та трактується по-різному залежно від контексту. В українських економічних джерелах та дослідженнях зустрічаються такі варіанти:

- «Аутсорсинг» — транслітерація з англійської, є найпоширенішою та закріпленою в науковому та нормативному вжитку;

- «Зовнішнє делегування функцій» — уточнений описовий переклад, що наголошує на сутності явища;
- «Передача процесів на підряд» — вживається здебільшого в юридичній та контрактній термінології;
- «Зовнішнє ресурсне забезпечення» — зустрічається у публікаціях, де акцент робиться на залученні зовнішнього ресурсу як чинника стратегічної переваги.

Попри відсутність єдиного усталеного перекладу, у більшості наукових праць використовується саме транслітерована форма терміну «аутсорсинг», яка водночас відображає міжнародну поширеність явища та підкреслює його комплексність як інструменту управління. Найбільш повним визначенням терміну «аутсорсинг» згідно Нищенко О.В [1] є делегування непрофільних бізнес-процесів або функцій, а також відповідальності за їх виконання організації, яка спеціалізується на конкретному виді робіт, має штат висококваліфікованих кадрів та володіє вузькоспеціалізованими новітніми знаннями, надає підприємству можливість створювати унікальні конкурентні переваги за рахунок зосередження на профільному виді діяльності, а бізнес-відносини регулюються на основі укладеного договору підряду.

Згідно з історичним аналізом [3], аутсорсинг зазнав значної еволюції за відносно короткий проміжок часу, і цей розвиток можна поділити на три ключові етапи. На першому етапі з початку 1980-х до кінця 1980-х років, «традиційний аутсорсинг» непрофільних видів діяльності широко використовувався підприємствами для скорочення витрат, наприклад, у 1989 році гігант Eastman Kodak вперше серед великих американських корпорацій передав свої функції інформаційних систем, включно з компонентами інформаційно-технологічної інфраструктури, на аутсорсинг таким компаніям, як IBM, DEC та Businessland. Ця рання стратегія аутсорсингу ґрунтувалася на підході трансакційних витрат, коли основна увага зосереджувалася на пошуку продуктів або послуг у зовнішніх постачальників, якщо це було економічно ефективно.

На другому етапі, з початку 1990-х до початку 2000-х років, з'явився термін «стратегічний аутсорсинг», що базується на аутсорсингу стратегічних бізнес-процесів. Такий аутсорсинг спрямований не лише на оптимізацію витрат, але й на отримання доступу до зовнішньої експертизи, яка може бути використана для перебудови бізнесу за допомогою масштабної програми стратегічних змін. З точки зору бізнес-стратегії, основною метою «стратегічного аутсорсингу» є отримання конкурентних переваг за рахунок використання зовнішніх ресурсів, посилення внутрішніх можливостей і вдосконалення процесів, гарантуючи стійке створення акціонерної вартості [4].

На третьому етапі, з початку 2000-х років, «стратегічний аутсорсинг» може приймати форму «трансформаційного аутсорсингу», що забезпечує гнучкість у реакції на швидкозмінні потреби бізнесу. За такого підходу аутсорсинг полягає у тому, що підприємство запрошує аутсорсера, який повністю реорганізовує його діяльність, створює нову базу знань і навичок, розробляє новий кінцевий продукт, який потім передає замовникові. На відміну від традиційного аутсорсингу, трансформаційний аутсорсинг спрямований на зміну парадигми компанії та впровадження нової бізнес-моделі. З точки зору бізнесу, реальна цінність трансформаційного аутсорсингу полягає в його здатності до реінжинірингу бізнес-процесів і трансформації людей, процесів, операцій і систем загалом.

Варто також зазначити, що процес розвитку та застосуванням аутсорсингу не можна назвати лінійним, у нього спостерігаються як етапи активного поширення, так і періоди перегляду ефективності прийнятих рішень. Із середини 2010-х років у ряді галузей, зокрема у публічному секторі та високотехнологічних індустріях, з'явилася нова тенденція — *backsourcing* (повернення до внутрішнього виконання функцій). Це явище стало відповіддю на зростання прихованих трансакційних витрат, зниження контролю за якістю, а також втрату організаціями ключових компетенцій [5].

Сфери застосування аутсорсингу постійно розширюються, проте можна виділити його основні напрями:

Таблиця 1.1 — Види аутсорсингу згідно розподілу по діяльності [1]

Вид діяльності	Характеристика	Приклади
Аутсорсинг знань (КРО)	Сторонній організації (аутсорсеру) передаються інтелектуальноємні (засновані на знаннях) процеси.	Формування інтелектуальної власності та оформлення патентних заявок, дослідження та розробка в сферах фармацевтики та біотехнології, збір інформації та аналітика, дослідження ринку.
Аутсорсинг бізнес-процесів (ВРО)	Використання зовнішніх ресурсів, знань і досвіду, налагодженої інфраструктури постачальника послуг (аутсорсера) для організації та забезпечення власних специфічних функцій і досягнення бізнес завдань компанії. У більшості випадків ВРО передбачає передачу стандартизованих поточних процесів компанії.	Бухгалтерський облік та фінанси, управління і розвиток персоналу, маркетинг, логістика, транспортно-експедиторські послуги, клінінг та благоустрій території, корпоративне харчування, CRM-аутсорсинг, охоронні послуги.
ІТ-аутсорсинг (ІТО)	Делегування зовнішній спеціалізованій компанії (аутсорсеру) вирішення питань, пов'язаних з розробкою, впровадженням і супроводом інформаційних систем як цілком на рівні інфраструктури підприємства (наприклад, супровід устаткування або ПЗ), так і робіт, пов'язаних з розвитком і/або підтримкою функціонування окремих ділянок системи	Надання і супровід ліцензійного програмного забезпечення, надання і обслуговування апаратури, серверів, робочих станцій, мережевого обладнання і офісної техніки, резервне копіювання даних, розробка програмного забезпечення, тестування програмного забезпечення.

	(програмування, хостинг, тестування і т. д.)	
Виробничий аутсорсинг	Виробництво продукції або її компонентів передаються частково або цілком сторонній організації (аутсорсеру).	Випуск компонентів, виготовлення окремих вузлів, збирання готової продукції, обробка сировини.

За даними Mordor Intelligence [8] розмір ринку аутсорсингу процесів управління знаннями оцінюється в 140,75 млрд доларів США в 2025 році і, як очікується, досягне 366,89 млрд доларів США до 2030 року, при середньорічному темпі зростання 21,12% протягом прогнозованого періоду (2025-2030 рр.). Компанії масово виходять на нові ринки, а світова тенденція підкреслює зростаючий попит на послуги аутсорсингу знань через те, що орієнтація на місцеве законодавство та розуміння поведінки споживачів вимагає спеціалізованих знань, які пропонують такі фірми. Сплеск цифрової трансформації в різних секторах збільшив попит на послуги аутсорсингу знань, особливо в таких сферах, як аналіз даних, штучний інтелект і машинне навчання. Багато компаній звертаються до аутсорсингу не лише з метою економії витрат, але й для того, щоб зосередитися на своїй основній діяльності.

Згідно Business Process Outsourcing Market Size, Share & Trends Analysis Report [9] у 2024 році обсяг світового ринку аутсорсингу бізнес-процесів оцінювався в 302,62 мільярда доларів США і, як очікується, зростатиме на 9,8% у період з 2025 по 2030 рік. Аутсорсинг бізнес-процесів стрімко набирає обертів у різних галузях і вертикалях промисловості, в тому числі в секторах BFSI, IT та телекомунікацій, а також охорони здоров'я. Очікується, що зростаюча потреба у скороченні операційних витрат та акцентуванні уваги на ключових компетенціях і доступі до кваліфікованих кадрів зумовить перевагу аутсорсингу бізнес-процесів протягом прогнозованого періоду. Розвиток роботизованої автоматизації процесів

(RPA), штучного інтелекту (ШІ), машинного навчання (ML) та аналізу великих даних, серед інших новітніх технологій, сприятиме зростанню ринку.

Щодо ринку аутсорсингу інформаційних технологій, то у 2024 році згідно дохід оцінювався в 500 мільярдів доларів США [10], а до 2033 року досягне 800 мільярдів доларів США, зростаючи на 5,5% з 2026 по 2033 рік. В останні роки ринок ІРО вийшов за традиційні межі під впливом досягнень у сфері хмарних обчислень, штучного інтелекту та кібербезпеки. Поширення віддаленої роботи ще більше підштовхнуло компанії до пошуку гнучких варіантів аутсорсингу, що дозволяє їм швидко адаптуватися до мінливого бізнес-середовища. Однією з помітних тенденцій на ринку ІРО є перехід до керованих послуг, які охоплюють широкий спектр ІТ-операцій - від управління інфраструктурою до підтримки додатків. Керовані послуги дозволяють компаніям зменшити ризики та оптимізувати свої ІТ-операції без необхідності залучення значних внутрішніх ресурсів. Ця еволюція відображає природний процес адаптації до технологічних складнощів, оскільки організації все частіше звертаються до фахівців за комплексними рішеннями.

Найбільшими галузями на ринку аутсорсингу виробництва є електроніка, автомобілебудування, текстильна промисловість, фармацевтика та споживчі товари. Компанії з виробництва електроніки часто передають збирання пристроїв та компонентів у країни з дешевою робочою силою, відповідно, станом на 2023 рік обсяг глобального ринку аутсорсингу у сфері виробництва електроніки становив 534,65 млрд доларів США [11], і, за прогнозами, зросте до 790 млрд доларів до 2030 року, демонструючи середньорічний темп зростання на рівні 6% у період 2024–2030 років. Серед трендів — хмарні платформи, ERP-системи та цифрові двійники для оптимізації ланцюгів постачання та виробничих процесів; smart factories (розумні фабрики) стають нормою, що дозволяє в режимі реального часу управляти продуктивністю. В автомобілебудуванні широко використовують аутсорсинг для виготовлення комплектуючих, особливо дрібних деталей і електроніки, у фармацевтичній галузі аутсорсинг стосується не лише виробництва ліків, а й пакування та контролю якості. Крім того, великі обсяги аутсорсингу

спостерігаються в секторі споживчих товарів — від побутової техніки до іграшок, де компанії зосереджуються на бренді та дистрибуції, передаючи саме виробництво зовнішнім партнерам.

Попри численні переваги аутсорсинг несе в собі і суттєві ризики, які компаніям необхідно ретельно аналізувати перед його інтеграцією в корпоративну стратегію. Один із найбільш критичних ризиків — втрата контролю над ключовими бізнес-функціями, особливо у випадках передачі таких процесів, як управління IT-інфраструктурою, аналітика, клієнтський сервіс або обробка даних. У нещодавньому дослідженні “Balancing Value Creation with Risk Mitigation in Strategic Outsourcing” [12] автори підкреслюють, що надмірна залежність від постачальника у сфері високої стратегічної ваги може призвести до структурної вразливості підприємства, зокрема у ситуаціях, коли договірні умови не передбачають механізмів гнучкого управління змінами або дострокового виходу. Такі обмеження можуть ускладнити процес повернення функцій у разі зниження ефективності чи погіршення якості сервісу. У статті також зазначається, що втрата контролю виникає не лише у функціональному сенсі, але й на рівні управління ризиками: компанія, яка не має повного доступу до процесів постачальника, часто не здатна вчасно виявити відхилення у якості, відповідності або дотриманні стандартів безпеки. Це підвищує ризики комплаєнсу, витоку даних та репутаційних втрат.

Наступним критичним ризиком є втрата знань і інноваційного потенціалу, яка виникає тоді, коли компанія систематично передає інтелектуальноємні функції на аутсорсинг, не забезпечуючи при цьому внутрішнього накопичення досвіду. Як зазначає Muo C. у статті “Strategic Outsourcing and Firm Performance” [13], компанії, які не впроваджують механізми збереження знань у межах організації, стикаються з ефектом деградації компетенцій: зниженням здатності генерувати інновації, адаптуватися до технологічних змін і розробляти власні рішення. Якщо при цьому не передбачено політик спільного володіння інтелектуальним продуктом, умов доступу до проміжних результатів або механізмів передачі знань (knowledge transfer), то після завершення контракту компанія втрачає доступ до стратегічно

важливої інформації, методологій або навіть патентів. Такі втрати особливо небезпечні для підприємств, що працюють у секторах із високим рівнем технологічної динаміки (фармацевтика, ІТ, фінансові послуги) — довготривалий КРО (Knowledge Process Outsourcing) без належної системи обміну знаннями призводить до того, що накопичення інтелектуального капіталу відбувається виключно в аутсорсера, тоді як замовник залишається «технологічно порожнім».

Наступна група ризиків стосується юридичних та регуляторних викликів, що виникають на перетині юрисдикцій, галузевого регулювання, захисту персональних даних та комплаєнсу з локальними і наднаціональними стандартами. Ризики цього типу особливо актуальні при передачі функцій, пов'язаних з обробкою конфіденційної інформації, управлінням персоналом, фінансами або контрактним супроводом. Однією з ключових загроз є невідповідність постачальника нормативним вимогам країни-замовника. Наприклад, у фінансовому секторі ЄС та США застосовуються вимоги до зберігання і обробки даних (GDPR, GLBA, SOX), що можуть бути порушені у разі передачі відповідних функцій на аутсорсинг у країни з менш суворим правовим полем, тому глобальні провайдери намагаються зменшити ці ризики через мультиюрисдикційне ліцензування, локалізацію даних та створення спеціальних регуляторних команд, однак відповідальність за наслідки порушень часто залишається за компанією-замовником.

Крім того, існує ризик зниження якості послуг, який особливо актуальний у випадках, коли пріоритетом постачальника є масштабування або зниження витрат, а не підтримка високих стандартів сервісу відповідно до очікувань замовника. Проблема ускладнюється в умовах довготривалих контрактів, коли мотивація до інновацій та покращення обслуговування з боку виконавця може знижуватись. Зниження якості проявляється в затримках, зростанні кількості помилок, зниженні рівня клієнтського досвіду або відмовах у підтримці. Як наслідок — погіршення показників NPS, CSAT, збільшення витрат на контроль і переробки, а також зниження конкурентної позиції компанії на ринку. Згідно з опитуванням Deloitte [14], 70% організацій за останні п'ять років повідомляють про недостатню

адаптацію постачальника до корпоративної культури та стандартів якості, особливо в сфері обслуговування клієнтів та підтримки back-office. Як наслідок ці компанії приймали рішення повернути частину раніше аутсорсованих функцій назад у компанію через проблеми з якістю послуг.

Окремо слід виділити ризик інституційної негнучкості — ситуації, коли компанія втрачає спроможність оперативно змінювати свою організаційну архітектуру, управлінські процеси чи бізнес-модель у відповідь на динамічні виклики середовища. Це особливо характерно для довготривалих контрактів, укладених на фіксованих умовах, або в рамках вертикальної інтеграції послуг, коли декілька функцій передаються одному великому провайдеру. Проблема посилюється, якщо аутсорсингові моделі не передбачають гнучких механізмів масштабування, заміни чи модифікації сервісів. У такому випадку компанія-замовник втрачає організаційну пластичність — здатність швидко змінюватися без порушення цілісності операційної системи. Як наслідок, можливість реалізації нових стратегічних ініціатив, реструктуризації або цифрової трансформації значно ускладнюється [15].

Останнім із найбільш важливих є ріст витрат замість їх скорочення. Хоча однією з головних мотивацій застосування аутсорсингу є зменшення витрат, у багатьох випадках ця ціль не досягається або реалізується лише тимчасово. Серед основних причин зростання витрат: приховані трансакційні витрати — включаючи витрати на моніторинг, управління контрактами, аудит, інтеграцію процесів, навчання персоналу замовника; постійна зміна вимог до сервісу — часто супроводжується потребою у додаткових послугах, які не були враховані у початковому контракті; недооцінка складності переданих функцій — що вимагає додаткових узгоджень або інвестицій в адаптацію сервісу; відсутність ефекту масштабу — особливо в разі переходу до аутсорсингу без чітко спланованої трансформаційної стратегії. Подібні висновки наводяться і у статті “Avoiding Hidden Costs in Software Outsourcing” [16], де наголошується, що неправильно оцінені проєкти часто призводять до перевитрат, затримок та невдоволення клієнтів.

1.2. Роль аутсорсингу в стратегічному розвитку багатонаціональних компаній

У сучасному глобалізованому економічному середовищі менеджмент багатонаціональних компаній стикається з численними викликами: цифровізацією, регуляторною фрагментацією, соціальними трансформаціями, геополітичними ризиками та зростаючою нестабільністю ланцюгів постачання. В умовах такої динаміки аутсорсинг еволюціонує від інструмента забезпечення операційної ефективності до комплексної стратегічної моделі розвитку організації. Як зазначає Пархоменко Н.О. та Pinar B. [17, 18], у глобальному контексті аутсорсинг перестає бути суто технічним механізмом передачі функцій, натомість виступає системною концепцією посилення конкурентоспроможності за рахунок залучення зовнішніх джерел цінності.

Сучасна практика підтверджує цю трансформацію. Згідно з дослідженням Deloitte [14], 72% багатонаціональних компаній розглядають аутсорсинг як інструмент досягнення стратегічних цілей, включаючи цифрову трансформацію, реалізацію ESG-стратегій, масштабування бізнесу та вихід на нові ринки. При цьому 67% з них вже застосовують outcome-based підходи, у межах яких фокус переноситься з витрат на ресурси на досягнення конкретних результатів. Це свідчить про перехід від традиційного субконтрактингу до стратегічного партнерства, що передбачає більш глибоку інтеграцію зовнішніх провайдерів у корпоративну екосистему.

У такому контексті аутсорсинг виконує низку стратегічних функцій, що мають вирішальне значення для адаптації та розвитку компаній у глобальному середовищі. Їх доцільно проаналізувати на основі кейсів, наведених у звіті компанії Accenture “360° Value Report 2023” [19]:

Оптимізація глобальних операцій: аутсорсинг дозволяє не лише знижувати трансакційні витрати, а й забезпечує стандартизацію процесів, що критично важливо для забезпечення узгодженості між регіональними бізнес-одинацями.

Прикладом цього є кейс з фармацевтичної галузі, де впровадження глобальної ВРО-моделі дозволило досягти зниження витрат на 22%, скорочення часу обробки документації на 47% та уніфікації форм звітності відповідно до вимог регуляторів у 17 країнах одночасно. Подібні трансформації демонструють, як ВРО слугує не лише засобом підвищення операційної ефективності, але й інструментом транснаціональної консолідації управління, що є важливою умовою при реалізації інтеграційних та M&A-стратегій. Крім того, у багатьох випадках оптимізація глобальних операцій через аутсорсинг дозволяє перерозподілити ресурси на інноваційні напрямки — наприклад, R&D, маркетинг або розширення присутності на ринках, що зростають, — без необхідності розширення внутрішнього операційного апарату компанії.

Фокусування на ключових компетенціях (core capabilities): відповідно до ресурсної теорії, яка набула поширення у роботах К. Вернерфельта, Р. Румельта, Дж.Барні, Д. Тіса та ін., ключовим чинником досягнення стійких конкурентних переваг є зосередження організації виключно на тих процесах і функціях, які формують її конкурентний профіль та становлять основу унікальної ціннісної пропозиції. Натомість усі інші функції, які не є критичними з точки зору стратегії та створення доданої вартості, підлягають передачі зовнішнім провайдерам на умовах аутсорсингу. Звільнені ресурси компанії можуть бути спрямовані на стратегічні напрями — зокрема, розвиток нових продуктів, інвестиції в інновації, підвищення клієнтського досвіду, розбудову бренду та розширення на нові ринки.

Наприклад, компанії, які передали на аутсорсинг функції підтримки, такі як IT-супровід, бухгалтерія чи логістика, змогли переформатувати свої внутрішні команди на інноваційні R&D-хаби та департаменти стратегічного маркетингу. У результаті фокусування на core capabilities сприяє формуванню гнучкої організаційної структури, де кожен структурний підрозділ є носієм критичного ресурсу або компетенції, необхідної для реалізації конкурентної стратегії компанії в глобальному масштабі.

Забезпечення гнучкості та адаптивності: стратегічна гнучкість є критичним елементом для виживання та зростання багатонаціональних компаній, а аутсорсинг

дозволяє компаніям швидко трансформувати свої внутрішні процеси без необхідності витрат на створення або розширення внутрішніх підрозділів. Залучення зовнішніх партнерів зі спеціалізованими технологічними та управлінськими компетенціями забезпечує швидке реагування на зовнішні виклики — від змін у законодавстві до трансформації ринкових вимог. Зокрема, у кейсі компанії Telstra, яку обслуговує Accenture, стратегічний аутсорсинг платформи на базі штучного інтелекту дозволив компанії адаптуватися до нових регуляторних вимог менш ніж за три місяці, не вдаючись до перебудови внутрішніх ІТ-команд або реорганізації процесів. Подібна модель забезпечує високий рівень маневреності: компанія отримує можливість оперативно масштабувати окремі функції відповідно до сезонності попиту або кон'юнктурних змін, а також виходити на нові ринки без тривалих інвестицій у локальні інфраструктури.

Прискорення цифрової трансформації: для багатонаціональних компаній, які прагнуть до швидкого впровадження інновацій та масштабування цифрових рішень у глобальному масштабі, аутсорсинг виступає каталізатором цієї трансформації. Аутсорсингові провайдери, такі як Accenture, Infosys або Cognizant, мають напрацьовану технологічну експертизу, власні цифрові екосистеми та спеціалізовані платформи, що дозволяють замовникам уникнути тривалих та дорогих етапів розробки власних ІТ-рішень. Наприклад, Accenture реалізує програми з роботизованої автоматизації процесів (RPA), впроваджує аналітику на базі штучного інтелекту (AI analytics), а також забезпечує міграцію до хмарних інфраструктур (cloud delivery).

Така модель використовується у фінансовому секторі, зокрема в банківських групах США та Японії, де складність регуляторного середовища та масштаб операцій вимагають високої технологічної гнучкості. Крім того, провайдери застосовують платформи типу low-code/no-code, цифрові двійники (digital twins) і віртуальні служби підтримки (AI-powered support), що дозволяє компаніям трансформувати цілі бізнес-напрямки — від обслуговування клієнтів до управління ризиками.

Інструмент для реалізації ESG-стратегій: у сучасному стратегічному управлінні дедалі більше уваги приділяється принципам екологічної сталості, соціальної відповідальності та належного корпоративного управління (ESG), які визначають не лише імідж компанії, а й її інвестиційну привабливість, стійкість до регуляторних змін та здатність залучати глобальних партнерів. У цьому контексті аутсорсинг набуває нового виміру — як інструмент реалізації ESG-цілей через делегування функцій зовнішнім постачальникам, які дотримуються високих стандартів відповідності. Залучення провайдерів, сертифікованих за міжнародними стандартами ISO 14001 (екологічний менеджмент), SA 8000 (соціальна відповідальність), ISO 37001 (антикорупційне управління) дозволяє багатонаціональним компаніям автоматично інтегрувати ці практики у свої операційні моделі без необхідності створення відповідної внутрішньої інфраструктури. Це знижує вуглецевий слід через оптимізацію логістичних процесів, забезпечує дотримання трудових прав у різних юрисдикціях, а також дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з недотриманням етичних норм.

Аутсорсинг також тісно пов'язаний із формуванням ефективних функціональних стратегій, які у сукупності забезпечують реалізацію корпоративної стратегії багатонаціональної компанії. Згідно з концепцією стратегічної узгодженості, кожна функціональна стратегія має бути структурно та операційно адаптована до загальних цілей підприємства. У цьому контексті аутсорсинг виступає як інструмент інтеграції зовнішніх можливостей у внутрішні пріоритети компанії.

Рисунок 1.1 ілюструє системний взаємозв'язок між корпоративною та функціональними стратегіями в контексті використання аутсорсингу. Корпоративна стратегія визначає загальний напрямок розвитку компанії, який конкретизується через п'ять ключових функціональних стратегій: фінансову, маркетингову, HR, виробничу та інноваційну (R&D). Кожна з них формує можливості для використання відповідного виду аутсорсингу.

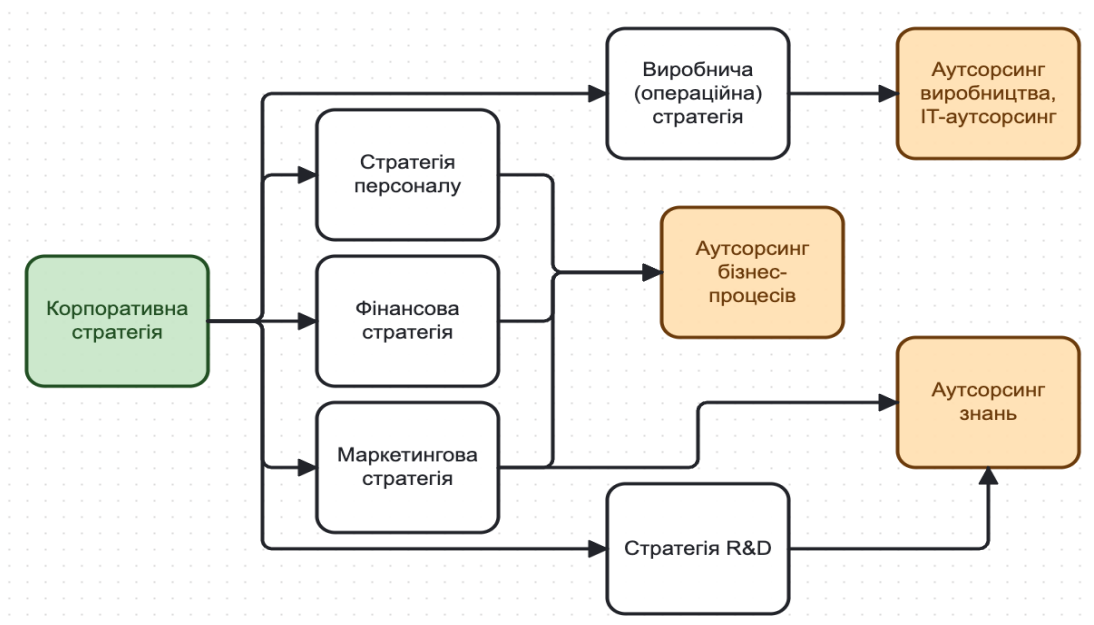


Рисунок 1.1 — Взаємозв’язок між корпоративною та функціональними стратегіями у використанні аутсорсингу [20]

Виробнича (операційна) стратегія передбачає максимізацію продуктивності, ефективності та якості операцій через оптимізацію процесів і використання аутсорсингових ресурсів. В умовах глобалізації виробничий та IT-аутсорсинг дозволяють забезпечити масштабованість, автоматизацію та адаптивність процесів. Проте надмірна залежність від зовнішніх постачальників без ефективних механізмів моніторингу й контролю (SLA, регулярного аудиту, планів ризиків) може спричинити як зниження якості, так і втрату контролю над критичними бізнес-функціями. Це у свою чергу загрожує регуляторними ризиками, порушенням строків постачання та нестабільністю виробничого циклу.

У сфері управління людськими ресурсами аутсорсинг реалізує положення моделі стратегічного партнерства HRM (Ulrich’s model [21]), де HR виступає не лише як операційна функція, а як бізнес-партнер. Послуги HR-аутсорсингу — від рекрутингу до пейролінгу — забезпечують гнучкість масштабування персоналу, адаптацію до правових систем різних країн і одночасно дозволяють впроваджувати глобальні підходи до різноманітності та інклюзивності. Згідно з дослідженням Everest Group (2023) [22], компанії, які делегували функції управління життєвим циклом персоналу, досягли зростання ефективності на 29%, зменшення часу найму та підвищення рівня залученості персоналу. Проте при відсутності контролю та

якісних індикаторів ефективності існує ризик втрати інституційного знання, дотримання трудових стандартів та корпоративної культури.

Фінансова стратегія є базою для вибору джерел формування власних та запозичених ресурсів, управління капітальними потоками, інвестиційними рішеннями та оптимізацією вартості капіталу. Теоретичною основою тут виступає класичний підхід до управління капіталом (теорема Ф. Модільяні – М. Міллера), згідно з яким компанія прагне мінімізувати середньозважену вартість капіталу (WACC) при досягненні заданого рівня прибутковості. Передача облікових, бюджетних і контролінгових функцій на аутсорсинг дозволяє централізувати фінансову модель управління, спростити консолідацію фінансових даних, зменшити трансакційні витрати та забезпечити прозорість витрат. Наприклад, клієнти Accenture впровадили єдину ERP-систему більш ніж у 40 країнах, що дало змогу значно знизити адміністративне навантаження та підвищити якість бюджетного контролю.

Маркетингова стратегія як складова стратегічного менеджменту базується на теорії конкурентної переваги М. Портера, яка акцентує увагу на створенні унікальної пропозиції для цільового ринку. Аутсорсинг маркетингових процесів (marketing process outsourcing, MPO) дозволяє реалізовувати глобальну експансію через залучення спеціалізованих провайдерів. Такі компанії, як Unilever та Nestlé, використовують аутсорсинг для управління брендом, SEO, SMM, аналізу конкурентного середовища, що дає змогу зберігати гнучкість та реагувати на локальні ринкові зміни без зростання штатної чисельності.

Інноваційна стратегія багатонаціонального бізнесу базується на ідеях відкритих інновацій, які передбачають залучення зовнішніх партнерів для прискорення генерації нових рішень, продуктів та технологій. У цьому контексті модель КРО (knowledge process outsourcing) дозволяє делегувати високотехнологічні, інтелектуальноємні функції спеціалізованим командам, зберігаючи при цьому стратегічний контроль і право власності на результати. Найбільш активно КРО використовується у сферах data science, big data-аналітики, розробки AI/ML-моделей, UI/UX-дизайну, фармацевтичних дослідженнях,

кібербезпеці та проєктуванні програмних рішень (SaaS). Наприклад, згідно з річним звітом Infosys “Integrated Annual Report 2022-23” [23], компанія реалізувала понад 12 000 AI use cases через КРО-модель для глобальних клієнтів у сферах e-commerce, фінансів і охорони здоров’я. У фармацевтичному секторі аутсорсинг аналітики клінічних даних дозволяє скорочувати time-to-market на 20–30% та водночас забезпечувати відповідність міжнародним норма. Застосування КРО також дає змогу уникнути значних інвестицій у внутрішні R&D-команди, що особливо вигідно для компаній, які працюють у VUCA-середовищі.

Згідно з результатами звіту Global Outsourcing Survey 2024 від Deloitte [14, Рисунок 1.2], основним мотивом прийняття рішень щодо аутсорсингу став доступ до талантів — його вказали 42% респондентів, тоді як традиційна мотивація у вигляді скорочення витрат втратила статус основного чинника. Це підтверджує зрушення від операційної логіки до стратегічної — тобто аутсорсинг дедалі більше виступає не як засіб економії, а як рушій функціональної трансформації бізнесу з урахуванням багатовимірного впливу на кожну зі складових функціональної стратегії.

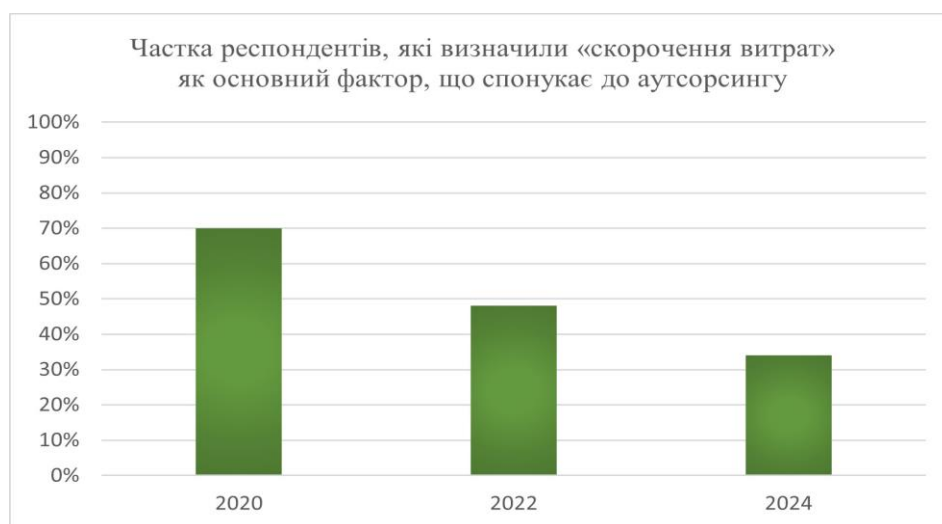


Рисунок 1.2 — Частка респондентів, які визначили скорочення витрат як основний фактор, що спонукає до аутсорсингу [14]

Зростаюче впровадження моделей надання послуг, орієнтованих на результат, ілюструється кейсом компанії Infosys, яка реалізувала outcome-based модель співпраці з глобальним фінансовим холдингом у Північній Америці. У

межах цього підходу компанія не просто забезпечувала підтримку ІТ-інфраструктури, а зобов'язалась досягти конкретних бізнес-результатів, включно зі скороченням часу на обробку транзакцій на 40% і підвищенням задоволеності кінцевих користувачів. Аналогічно, Accenture реалізувала outcome-based угоду з одним із телеком-операторів Австралії (Telstra), де оцінка ефективності сервісу базувалась на зростанні продуктивності команди клієнта та досягненні цільових показників по time-to-market для нових продуктів. Такі практики демонструють перехід від простого делегування функцій до стратегічного партнерства, орієнтованого на вимірюваний результат.

Згідно з даними Deloitte [14], 67% компаній вже впровадили outcome-based моделі, а 88% організацій, які перейшли до managed/operate services, повідомили про високу задоволеність, у порівнянні з 71% серед тих, хто залишився в межах традиційного підходу staff augmentation. Така еволюція супроводжується зростанням ролі інтеграції людських і цифрових ресурсів — сучасний аутсорсинг дедалі частіше включає AI-платформи, роботизовану автоматизацію процесів (RPA), аналітику та машинне навчання, що дозволяє компаніям масштабувати свої можливості без істотного розширення внутрішніх структур. Таким чином, аутсорсинг трансформується з інструменту підтримки у важіль стратегічного зростання.

Аутсорсинг також виступає як рушій цифрової трансформації, що яскраво ілюструється кейсами компаній Cognizant та Foxconn. Cognizant, наприклад, запровадила AI-платформу Neuro®, яка дозволяє автоматизувати аналіз медичних та банківських даних, скорочуючи час обробки запитів на 35% та підвищуючи точність на 18% [24]. У сфері девелопменту компанія застосовує платформу Flowsource, яка використовує штучний інтелект для управління командами розробки в режимі реального часу. У виробничому секторі Foxconn впроваджує AI-технології в управлінні ланцюгами постачання, автоматизації складання серверів та оптимізації енергоспоживання. Наприклад, у 2023 році було запущено систему прогнозування технічних збоїв на основі машинного навчання, що знизило аварійність на 22% [25], оскільки 60% компаній вже використовують або планують

використовувати AI-підходи в аутсорсингу (AI-powered outsourcing). Хоча результати поки що помірні (лише 25% фіксують реальне зниження вартості послуг), вектор розвитку чітко спрямований на цифровізацію через партнерські відносини. Особливе зростання застосування спостерігається у сферах: IT, HR, фінанси, R&D, де AI-платформи інтегруються в аутсорсингову діяльність.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності аутсорсингових стратегій

Ефективність аутсорсингової стратегії в сучасному корпоративному управлінні визначається не лише фінансовими результатами, а й комплексним впливом на бізнес-модель, операційну стійкість, клієнтський досвід і здатність до інновацій. У зв'язку з цим актуальним є багаторівневий, мультикритеріальний підхід до оцінювання ефективності аутсорсингу з урахуванням не лише кількісних, а й якісних, часових, ризикових та соціальних чинників.

Основні підходи до оцінювання ефективності:

1. Класичний економічний підхід

Класичний економічний підхід залишається одним з найпоширеніших методів оцінювання ефективності аутсорсингу, особливо на етапі ухвалення стратегічного рішення про передачу бізнес-функцій зовнішньому виконавцю. Його сутність полягає у зіставленні витрат і доходів до та після впровадження аутсорсингу, або ж за сценарієм «in-house vs outsourcing» з урахуванням альтернативної вартості ресурсів. Такий аналіз дозволяє визначити економічну доцільність аутсорсингу з позиції коротко- та середньострокових фінансових результатів. Підхід ґрунтується на концепціях управлінського обліку, корпоративних фінансів та аналізу інвестиційних рішень, де будь-який стратегічний проект (у тому числі аутсорсинг) оцінюється за критеріями

фінансової віддачі. Як зазначають Зеленський М. В. і Назаренко С. А. [28, 29], методика реалізується за такими базовими індикаторами:

- ROI (Return on Investment) — відношення чистого прибутку до інвестованих коштів, що дає змогу оцінити рентабельність аутсорсингового рішення;
- NPV (Net Present Value) — різниця між дисконтованими грошовими надходженнями та витратами за період дії контракту. Додатне значення вказує на доцільність проєкту;
- IRR (Internal Rate of Return) — внутрішня норма рентабельності інвестицій у функцію або процес, переданий на аутсорсинг;
- TCO (Total Cost of Ownership) — загальна вартість володіння процесом: включає прямі та непрямі витрати;
- EBITDA та COGS — класичні фінансові показники для оцінки зміни витратної структури.

2. Якісний підхід

Якісний підхід до оцінювання ефективності аутсорсингу передбачає аналіз нефінансових результатів, а організаційно-процесних та репутаційних змін, які відбуваються внаслідок делегування функцій зовнішньому виконавцю. На відміну від класичного економічного підходу, який фокусується на вартості та доходах, якісний підхід спрямований на вимірювання якості обслуговування, задоволеності клієнтів, відповідності стандартам, інноваційності та динаміці внутрішньої структури компанії.

Теоретичні засади цього підходу ґрунтуються на концепції цінності для споживача (Customer Value Theory) та на принципах сервісної орієнтації в управлінні (Service-Dominant Logic), згідно з якими ефективність вимірюється не лише витратами, а здатністю процесу створювати якісний результат, релевантний очікуванням кінцевого користувача. Якісний підхід визначено як необхідний у сферах, де клієнтський досвід є ключовою конкурентною перевагою, а реактивність, надійність та гнучкість процесів критично впливають на стратегічні позиції компанії.

Серед основних індикаторів, які використовуються в межах цього підходу, варто виділити:

- SLA (Service Level Agreement) — система вимірювання виконання умов сервісу згідно з контрактом. Вона охоплює такі параметри, як час реагування, доступність, точність, безперебійність функцій тощо;
- CSAT (Customer Satisfaction Score) — індекс, який відображає ступінь задоволеності користувачів послугою чи сервісом, зазвичай на шкалі від 1 до 5;
- NPS (Net Promoter Score) — показник, що оцінює лояльність клієнтів та ймовірність того, що вони рекомендуватимуть сервіс іншим;
- Time-to-value (TTV) — час, який минає від початку реалізації аутсорсингового рішення до моменту, коли замовник отримує перші відчутні вигоди.

3. Індикаторна система (кількісні+якісні показники)

Індикаторна система оцінки ефективності аутсорсингу є складовою сучасного стратегічного управління, орієнтованого на інтеграцію різних вимірів результативності — фінансових, організаційних, інноваційних, часових і ризикових. Її суть полягає в поєднанні кількісних і якісних показників у межах багатовимірної моделі, що дозволяє враховувати як операційні, так і стратегічні ефекти делегування функцій зовнішньому провайдеру. Такий підхід запропонований, зокрема, в дослідженнях Назаренка С. А. [29], який на прикладі ІТ-аутсорсингу описує інтегровану систему моніторингу результативності, що охоплює чотири групи показників:

- Кількісні показники: продуктивність праці, фондівіддача, рівень витрат на функцію до і після передачі;
- Якісні показники: рівень інновацій (кількість оновлень, автоматизованих функцій), якість наданих послуг (відповідність SLA), задоволеність внутрішніх або зовнішніх користувачів (CSAT, Net Internal Promoter Score);
- Часові показники: швидкість інтеграції рішення (time-to-value), тривалість оновлень, затримки в реалізації проєктів;

- Ризикові показники: ймовірність порушення контракту, недотримання нормативів, кількість помилок, відхилень, штрафів.

4. Мультикритеріальний підхід (MCDA)

Мультикритеріальний підхід (Multi-Criteria Decision Analysis, MCDA) є однією з найбільш гнучких і водночас аналітично насичених методик оцінювання ефективності аутсорсингових рішень. На відміну від класичних моделей, що спираються тільки на витрати або прибутковість), MCDA дозволяє враховувати багатофакторну природу рішень, що особливо важливо в умовах високої складності глобальних проєктів. Згідно з дослідженнями та рекомендаціями викладеними у "Practical Guide to Multi-Criteria Analysis"[28], цей підхід поєднує кількісні, якісні та експертні оцінки, забезпечуючи збалансовану оцінку альтернатив за такими критеріями, як: вартість послуг, гнучкість та масштабованість сервісу, рівень технічної сумісності з внутрішніми ІТ-системами, якість підтримки провайдера, регуляторні ризики, зокрема відповідність стандартам (GDPR, ISO 27001), стратегічна сумісність.

5. Часовий підхід до оцінювання ефективності аутсорсингу

Часовий або темпоральний підхід зосереджується на аналізі тривалості виконання проєктів, ефективності використання часу та швидкості досягнення очікуваних результатів у межах аутсорсингового контракту. У глобальному бізнесі він є критично важливим для оцінки time-to-market, speed-to-scale, а також адаптивності до змін. Наприклад, у впровадженні CRM-систем у міжнародних банках часові оцінки PERT дозволяють скоротити середній час до повного розгортання платформи на 18% завдяки чіткому плануванню та зовнішньому контролю за строками. Це особливо важливо в умовах глобальної інтеграції команд різних часових поясів [31].

Основні інструменти:

- PERT (Program Evaluation and Review Technique) — мережевий метод планування, що враховує оптимістичні, песимістичні та ймовірні оцінки тривалості виконання завдань. Дозволяє прогнозувати терміни завершення проєктів з урахуванням невизначеностей.

- ECT (Estimated Completion Time) — розрахунок прогнозованого терміну виконання проєкту або функції з урахуванням затримок, очікуваних перешкод та резервів часу.
- Story Point / Burndown Charts (у SCRUM/Agile) — застосовуються для оцінки часу у гнучких проєктах з IT-аутсорсингу або КРО. Визначають темпи виконання user stories.
- Time-to-value (TTV) — показник, що відображає час, необхідний для досягнення очікуваної вигоди від впровадження аутсорсингового рішення.

6. Соціальний компонент у системі оцінки ефективності аутсорсингу

Соціальні наслідки аутсорсингу, хоча й не завжди є пріоритетними у корпоративній аналітиці, відіграють важливу роль у довгостроковому стратегічному управлінні. Цей підхід дозволяє оцінити вплив аутсорсингу на людський капітал, соціальну відповідальність, інституційну довіру та трудові стандарти. Компанії, що використовують моделі managed services (наприклад, у HR-аутсорсингу), оцінюють рівень зайнятості через зміни у внутрішньому headcount, а також опитування співробітників щодо відчуття стабільності та перспектив у зв'язку з делегуванням функцій зовнішнім провайдерам. У ЄС і США ці індикатори важливі для публічних компаній через регуляторні вимоги ESG-звітності.

Основні параметри оцінювання:

- Індекс зайнятості (Employment Index) — показує зміну загального рівня зайнятості в компанії після передачі функцій на аутсорсинг. Може розглядатися як глобальний (з урахуванням нових робочих місць у країнах-постачальниках) або локальний.
- Рівень плинності кадрів (Turnover Rate) — зростання плинності після аутсорсингу свідчить про потенційні проблеми з внутрішнім кліматом, демотивацією або втратою цінних фахівців.
- Індекс соціальної відповідальності (Social Impact Index) — інтегральний показник, що враховує кількість працівників, охоплених стандартами SA8000, ILO, наявність програм інклюзії, гендерного балансу, умов праці.

- Показник інтенсивності праці (Labor Intensity Index) — аналізує зміну навантаження на персонал після впровадження аутсорсингу. Може виявити перерозподіл навантаження між внутрішніми та зовнішніми командами.

Таблиця 1.2 — Порівняльний аналіз підходів до оцінювання ефективності аутсорсингових стратегій [28-31]

№	Підхід	Сфера застосування	Основні переваги	Основні обмеження
1	Економічний	ІТ, виробництво, фінанси, де домінує контроль витрат і капітальних вкладень	Чітке фінансове обґрунтування, простота розрахунків, можливість порівняння альтернатив	Ігнорує нефінансові аспекти, стратегічну гнучкість і ризики, залежить від точності прогнозів
2	Якісний	Послуги, телеком, банкінг, e-commerce, клієнтська підтримка	Враховує рівень сервісу, задоволення користувача, швидкість реакції	Висока суб'єктивність, складність збору даних, не дає фінансової оцінки
3	Індикаторна система	Великі компанії зі зрілою операційною моделлю, багатонаціональні ІТ-процеси	Поєднує кількісні, якісні, часові та ризикові показники; комплексний огляд	Висока аналітична складність, потреба в автоматизованих системах моніторингу
4	Мультикритеріальний (MCDA)	Офшоринг, вибір глобальних постачальників, сфери з регуляторною та технічною складністю	Гнучкість, можливість врахування багатьох факторів, підходить для нестандартних рішень	Методологічна складність, потреба у фахівцях і ПЗ, чутливість до вагових коефіцієнтів
5	Часовий	Agile-проекти, розробка ПЗ, DevOps, CRM- і ERP-впровадження, цифрові трансформації	Дає змогу контролювати швидкість реалізації вигоди, time-to-market, ефективність впровадження	Обмежена здатність показати стратегічну вартість, залежить від ретельного тайм-менеджменту

6	Соціальний	HR-аутсорсинг, виробництво, державний сектор, галузі з високими стандартами трудової відповідальності	Враховує вплив на зайнятість, трудову інтенсивність, репутацію	Складність вимірювання, залежність від соціального та культурного контексту, непряма економічна вигода
---	------------	--	--	---

Таким чином, аналіз існуючих підходів до оцінювання ефективності аутсорсингу свідчить про відхід від одновимірних фінансових критеріїв на користь інтегрованих багатофакторних систем, що дозволяють врахувати як кількісні, так і якісні, часові та соціально-ризикові аспекти. Вибір конкретного методичного підходу залежить від типу аутсорсингової моделі, рівня операційної зрілості компанії, галузевої специфіки та стратегічних пріоритетів бізнесу. Практика багатонаціональних компаній засвідчує, що найбільш ефективними є комбіновані моделі, які поєднують фінансові, сервісні та стратегічні метрики у межах інтегрованих індикаторних систем або мультикритеріального аналізу. У цьому контексті особливу роль відіграє адаптивність оцінювальних підходів, їх відповідність динамічному середовищу, нормативним вимогам та очікуванням зацікавлених сторін.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПРОВІДНИХ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ

2.1. Географічна та організаційна специфіка реалізації аутсорсингу провайдерами

Ефективність моделі передачі бізнес-функцій на сторонні компанії (аутсорсингу) у великих міжнародних корпораціях значною мірою зумовлюється як географічним розташуванням центрів обслуговування, так і внутрішньою організаційною структурою провайдерів. Наприклад, компанії Accenture, Infosys, Cognizant і Foxconn застосовують різні підходи, враховуючи тип послуг (передача ІТ-послуг, передача знаннєвих процесів, бізнес-процесів чи виробничий аутсорсинг), регіональні особливості, рівень інтеграції з клієнтською компанією та формат співпраці.

Першим критерієм класифікації є географічна модель взаємодії. Існують три базові формати: оншоринг, ніаршоринг та офшоринг [32]. Оншоринг (від англ. onshoring) означає залучення постачальника послуг у межах тієї самої країни, що й клієнт, що гарантує відповідність місцевим нормам і законодавству, але зазвичай супроводжується вищими витратами. Ніаршоринг (від англ. nearshoring) передбачає передачу функцій у сусідні або близькі за часовим поясом країни з подібним культурним та регуляторним середовищем (наприклад, для західноєвропейських компаній — Польща чи Румунія), що дає змогу знизити витрати й водночас спростити комунікацію. Офшоринг (від англ. offshoring) передбачає перенесення процесів у віддалені регіони з нижчими трудовими витратами (Індія, Китай, Філіппіни). Офшоринг дає змогу суттєво зекономити, проте несе ризики, пов'язані з різницею часових поясів, мовними бар'єрами та відмінностями у корпоративній культурі. У відповідь на виклики глобалізації

сучасні транснаціональні корпорації зазвичай комбінують усі три моделі в гібридних мережах надання послуг, розподіляючи завдання між глобальними й локальними центрами обслуговування.

Другим визначальним елементом є згідно П. Перева [33] є організаційна глибина аутсорсингу, яка описує характер кооперації між замовником та виконавцем. Повний аутсорсинг (повна передача функцій) передбачає передачу всього комплексу завдань, включно з управлінськими рішеннями, що створює значну економію ресурсів, але одночасно знижує рівень контролю у клієнта. Частковий аутсорсинг обмежується окремими процесами або етапами, що дає можливість зберігати управлінський вплив, проте потребує додаткових зусиль із координації. Такий підхід характерний для критичних функцій, наприклад управління ризиками. Спільний аутсорсинг означає, що клієнт і провайдер спільно координують виконання функцій і розподіляють відповідальність, що дозволяє зберегти внутрішню експертизу та оперативно реагувати на зміни. Цей формат дедалі частіше застосовується у сферах цифрових ініціатив, розробки інноваційних рішень та кібербезпеки.

Accenture, створена у 1989 році в результаті відокремлення консультативного підрозділу Arthur Andersen, є однією з найбільших у світі компаній, що надають професійні послуги. Штаб-квартира розташована в Дубліні (Ірландія), а станом на 2024 рік у компанії працює понад 730 000 осіб. Accenture обслуговує понад 9 000 замовників у більш ніж 120 країнах, спеціалізується на комплексному супроводі цифрових трансформацій, автоматизації бізнес-процесів, стратегічному консалтингу та технологічному впровадженні. Компанія регулярно потрапляє до списку Fortune Global 500 і є найбільшим постачальником ІТ-послуг у Європі [34].

Географічна модель діяльності Accenture базується на концепції «glocal» (поєднання глобального масштабу з локальною адаптацією). У 2024 році компанія працює в понад 120 країнах, використовуючи всі три моделі аутсорсингу [34]. Головні офшорні хаби сформовані в Індії та на Філіппінах, де зосереджено потужні центри розробки програмного забезпечення та обробки даних, що забезпечує цінову ефективність для ІТ-послуг і передачі бізнес-процесів. Для європейських

замовників Accenture активно використовує ніаршоринг-платформи в Польщі, Ірландії та Іспанії—це сприяє високому рівню культурної та мовної сумісності, а також дотриманню норм Європейського Союзу. Оншорингові офіси компанії розташовані в Сполучених Штатах, Канаді та Великій Британії—зазвичай у проєктах, де критично важливими є питання безпеки даних або виконання регуляторних вимог. Для реалізації аутсорсингу Accenture створила мережу центрів надання послуг і центрів компетенцій (Centers of Excellence), кожен із яких спеціалізується на певних напрямках: від фінансових і логістичних послуг до аналізу клієнтського досвіду та автоматизації.

Організаційна структура Accenture включає п'ять стратегічних напрямів, вказаних на рисунку 2.3: Strategy & Consulting (стратегія та консультивання), Technology (технології), Operations (операційна діяльність), Industry X (індустріальні рішення) і Song (креативні послуги). Така модель дозволяє комбінувати повний аутсорсинг (наприклад, повне управління HR або фінансовими процесами), частковий — із фокусом на окремі задачі (аналітика ESG, управління контрактами, хмарна міграція), а також спільне управління (co-sourcing), зокрема у великих трансформаційних проєктах.



Рисунок 2.3 - Стратегічні напрями впровадження аутсорсингу компанією Accenture [33]

Strategy & Consulting об'єднує галузеву експертизу, аналіз даних, управління змінами, розвиток талантів, навчання і сталий розвиток. Тут формулюють завдання

для повного, часткового або спільного аутсорсингу, зокрема в сферах екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності (ESG), управління проєктами після злиття й придбання (PMI), ланцюгів постачання та цифрової зрілості. Technology охоплює хмарні обчислення (комп'ютинг), інтеграцію систем, кібербезпеку, автоматизацію, штучний інтелект, п'яте покоління мобільного зв'язку (5G) та блокчейн-технології. Співпраця з постачальниками хмарних платформ (AWS, Microsoft Azure, SAP) дозволяє надавати комплексні рішення. Через Accenture Labs тестуються нові технології, а Advanced Technology Centers підтримують розгортання масштабних сервісів. Платформи SynOps, Causal.AI і myWizard інтегровані в моделі IT-аутсорсингу та передачі знаннєвих процесів. Operations відповідає за управління фінансами, людськими ресурсами, закупівлями, маркетингом тощо. Платформа SynOps об'єднує дані, бізнес-процеси та штучний інтелект. Класичні бізнес-процеси супроводжуються договорами про рівень обслуговування (Service Level Agreement), які передбачають точність виконання понад 98 % і своєчасну звітність (до 48 годин). Industry X займається трансформацією виробництва та інженерії, використовуючи цифрові двійники (digital twins), інтелектуальні виробничі системи та генеративний штучний інтелект. Часто застосовується спільне управління (co-sourcing) у дослідницьких проєктах або промисловому Інтернеті речей. Song включає маркетинг, дизайн і клієнтський досвід (customer experience). У межах цього напряму застосовують креативний аутсорсинг—пошукову оптимізацію (search engine optimization), створення контенту та брендування—відповідно до потреб клієнта.

Infosys Limited, заснована в 1981 році, зі штаб-квартирою в Бангалорі (Індія), входить до п'ятірки світових постачальників IT-послуг і передачі знаннєвих процесів. Компанія обслуговує понад 1 800 корпоративних замовників у 56 країнах, зокрема 38 компаній зі списку Fortune 100. У 2023–2024 роках Infosys зберігає статус лідера за рейтингами таких аналітичних агентств, як Gartner, Forrester та Everest Group, у категоріях керованих сервісів, розробки рішень на базі штучного інтелекту, хмарних технологій і стратегічного IT-аутсорсингу. Близько 70 % ресурсів Infosys зосереджено в Індії (технохаби в Бангалорі, Пуне, Ченнаї та

Хайдарабаді), що дозволяє стандартизувати якість послуг і концентрувати дослідницько-розробницькі потужності. Водночас компанія реалізує стратегію географічної диверсифікації—створює центри надання послуг (delivery-центри) у США, Канаді, Польщі, Чехії, Румунії, Сінгапурі та на Філіппінах. Така модель забезпечує безперервну (цілодобову) систему управління потоками даних і послуг, враховуючи часові пояси, локальні регуляторні вимоги та мовні особливості.

Організаційна структура Infosys базується на п'яти функціональних напрямках [23]: IT Services (інформаційні технології), Engineering Services (інженерні рішення), Digital Solutions (цифрові рішення), Cloud & Infrastructure (хмара і інфраструктура) і Business Process Management (управління бізнес-процесами). Кожен напрям має власну команду, технологічну платформу й аналітичні центри. Так, хмарні послуги реалізуються через платформу Infosys Cobalt, яка є ключовою в управлінні інфраструктурою замовників, тоді як КРО-послуги — через Infosys Toraz, що інтегрує генеративний ШІ, машинне навчання та когнітивну аналітику. Ключовим елементом у BPM-напрямі є Центр досконалості TRAC у Румунії, що спеціалізується на аналітиці ризиків, управлінні відповідністю (compliance) та протидії шахрайству. Така регіональна експертиза дозволяє надавати клієнтам галузево-орієнтовані рішення, зокрема у сферах фінансів, охорони здоров'я, телекомунікацій та страхування.

У співпраці з Booking Holdings Infosys розробив повноцінну інфраструктуру кібербезпеки на базі AI-first моделей, а для Molina Healthcare — масштабовану хмарну платформу на базі Infosys Cobalt, що забезпечила зниження вартості обслуговування клієнтів і скорочення часу на запуск нових сервісів. У напрямі людського капіталу Infosys демонструє системний підхід до розвитку компетенцій. Освітні платформи Wingspan і Lex забезпечують доступ до понад 3 000 курсів, зокрема в галузях AI/ML, DevOps, управління проєктами. У 2023 фінансовому році кількість годин навчання перевищила 44 мільйони, а понад 97 тисяч працівників були підвищені, що свідчить про високий рівень інвестицій у внутрішнє зростання [36]. На рівні ефективності впровадження аутсорсингу Infosys звітує про скорочення операційних витрат у середньому на 28% та прискорення цифрової

трансформації на 35% для своїх клієнтів. Така динаміка досягається за рахунок мультиформатного підходу до надання послуг — комбінації повного, часткового та ко-аутсорсингу залежно від специфіки галузі та рівня зрілості бізнес-процесів замовника.

Cognizant Technology Solutions Corporation — провідна американська багатонаціональна компанія, заснована у 1994 році, зі штаб-квартирою в Тінек (штат Нью-Джерсі). Компанія входить до списку Fortune 200, обслуговує понад 1 600 корпоративних клієнтів по всьому світу, а також стабільно входить до топ-10 світових провайдерів у сегменті цифрового аутсорсингу. Спеціалізуючись на поєднанні інженерних рішень, хмарної трансформації, автоматизації бізнесу та інтелектуальної аналітики, Cognizant відома як одна з найбільш динамічних компаній у сфері комплексного аутсорсингу (Цифрова трансформація + передача бізнес-процесів + передача знансєвих процесів).

Географічне розміщення операційної інфраструктури компанії Cognizant тісно корелює з функціональною спеціалізацією наданих послуг, що є типовим для провідних гравців глобального ринку аутсорсингу. Приблизно 90% усіх операцій реалізується через масштабні delivery-хаби, розташовані в Індії — зокрема у містах Ченнаї, Хайдарабад, Пуна та Бангалор [24]. Таке територіальне зосередження забезпечує доступ до висококваліфікованих кадрів — інженерів, аналітиків, архітекторів ІТ-рішень та фахівців з data science — що дає змогу надавати сервіси світового рівня з оптимізованою собівартістю. Паралельно з цим Cognizant розгортає мережу регіональних підрозділів у стратегічно важливих країнах — США, Канаді, Філіппінах, Мексиці, Німеччині, Ірландії, Великій Британії, Польщі та Ізраїлі. Така модель глобальної присутності дозволяє синхронізувати бізнес-операції в усіх ключових часових поясах і адаптуватися до локальних нормативно-правових, культурних та мовних особливостей. У результаті реалізується повноцінна глобальна delivery-модель з локалізованою адаптацією, що забезпечує конкурентну перевагу в обслуговуванні транснаціональних клієнтів.

З організаційної точки зору діяльність компанії структурована за чотирма стратегічними сегментами: Digital Business (цифрова трансформація клієнтського

досвіду), Digital Operations (аутсорсинг операційних функцій, включаючи BPO), Digital Systems & Technology (розробка сучасних IT-архітектур та модернізація систем), а також Engineering (інжиніринг та цифрове проектування). Така сегментація дозволяє компанії оперативно адаптуватися до специфіки галузевих викликів та забезпечує високий рівень персоналізації послуг. У сфері IT-аутсорсингу Cognizant надає повний цикл: від модернізації застарілих систем до побудови масштабованих хмарних інфраструктур, що включають практики DevOps (об'єднання розробки і експлуатації), рішення програмного забезпечення як сервісу (Software as a Service), засоби кібербезпеки, великий обсяг даних (big data) та інструменти візуалізації. Компанія дотримується гібридного підходу до розміщення центрів обслуговування: поєднує централізовані технологічні платформи з локальними командами, що адаптують рішення до особливостей регіонального ринку.

У BPO-сегменті надається широкий спектр послуг, включаючи бек-офісу підтримку, управління закупівлями та ланцюгами постачання, CRM, клієнтську підтримку та аналітику для таких галузей, як фінанси, охорона здоров'я, фармацевтика та роздрібна торгівля. Сегмент KPO демонструє інтенсивний розвиток завдяки впровадженню інтелектуальних рішень власної розробки. Зокрема, платформа Cognizant Neuro забезпечує інструменти для підтримки управлінських рішень у сферах фінансів, медичного страхування та охорони здоров'я. Flowsource є системою аналітики продуктивності девелоперських команд на основі аналізу коду в режимі реального часу. Платформа Moment надає когнітивну обробку зворотного зв'язку від клієнтів і передбачувальну аналітику поведінкових патернів споживачів.

У стратегії компанії передачі функцій є не тільки економічним інструментом, а й драйвером цифрової трансформації клієнтських підприємств. За внутрішніми дослідженнями Cognizant, компанії, що впровадили інтегровані рішення (їх називають комплексним пакетом IT-, бізнес- та знанневих сервісів), за перші два роки показують приріст продуктивності на 20–30 %. Це забезпечується скороченням витрат, зменшенням часу виходу на ринок, підвищенням показників

обслуговування та покращенням точності операційних прогнозів, що є ключовим фактором конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Foxconn (Hon Hai Precision Industry Co., Ltd.) є найбільшим у світі контрактним виробником електроніки та одним із найвпливовіших учасників ринку виробничого аутсорсингу. Заснована у 1974 році на Тайвані, компанія трансформувалася у глобальний індустріальний конгломерат із понад мільйоном працівників і присутністю у більш ніж 30 країнах світу. На відміну від провайдерів цифрових послуг, Foxconn реалізує повний цикл фізичного виробництва—від інженерного проєктування і тестування до збирання, пакування, логістики та післяпродажної підтримки. Бізнес-модель компанії базується на згуртуванні інноваційних і виробничих функцій у межах одного ланцюга створення вартості, що відображено в концепціях Contract Design and Manufacturing Service (контрактне проєктування і виробництво) та Build-Operate-Localize (побудуй-експлуатуй-локалізуй).

Географічна структура Foxconn є однією з найбільш диверсифікованих у галузі [25]. Основні виробничі кластери розташовані в Китаї (Шеньчжень, Чженчжоу, Ченду), на Тайвані (Каосюнь, Сінґієн), а також у США (Огайо), Чехії, В'єтнамі, Мексиці та Бразилії. Така диверсифікація допомагає мінімізувати геополітичні ризики та залежність від конкретного ринку, а також реалізувати підхід «виробництво ближче до ринку» (near-market production). У межах концепції Build-Operate-Localize Foxconn створює локальні екосистеми, до яких входять заводи, дослідницько-конструкторські центри, логістичні хаби, освітні платформи та локальні ланцюги постачання.

Організаційна модель Foxconn суттєво відрізняється від сервісних моделей передачі ІТ-, бізнес- чи знаннєвих процесів. Компанія реалізує вертикально інтегрований підхід: масштаби бізнесу включають етапи від концептуального проєктування і цифрового моделювання до масового виробництва, логістичного забезпечення та обслуговування продукції протягом усього життєвого циклу. Така модель дає змогу транснаціональним корпораціям делегувати стратегічно важливі виробничі функції із одночасним збереженням контролю над правами

інтелектуальної власності. Foxconn є ключовим виробничим партнером для багатьох великих світових брендів у сферах споживчої електроніки, телекомунікацій, автомобілебудування та побутової техніки. Серед її клієнтів— Apple, Dell, HP, Google, Tesla, Stellantis. Завдяки Foxconn компанії-замовники можуть зосередитися на проєктуванні, маркетингу та формуванні бренду, тоді як саме виробництво й масштабування нових продуктів виконує Foxconn.

Компанія активно інвестує у високотехнологічні напрямки та наукові дослідження. На Тайвані діє лабораторія Quantum Lab, спрямована на розробку квантових обчислень; Battery Center, що займається акумуляторами; Automotive Research and Development Hub, який працює над компонентами для електромобілів. Foxconn також активно розвиває напрями мікроелектроніки, медичних технологій, робототехніки та телекомунікацій. Дочірні підприємства, такі як Silicon Auto і Foxtron, розширюють портфель у галузях напівпровідників та електромобілів. Цифрова трансформація є невід’ємною частиною стратегії Foxconn: програма Smart Manufacturing передбачає впровадження штучного інтелекту для моніторингу обладнання, управління змінами, автоматизації логістичних процесів та цифрового найму. Ці ініціативи інтегруються в довгострокову стратегію «3+3», що охоплює три стратегічні галузі (електромобілі, цифрове здоров’я, робототехніка) та три технологічні напрями (штучний інтелект, напівпровідники, комунікації).

2.2 Особливості імплементації аутсорсингу багатонаціональними підприємствами

У сучасних умовах високої конкуренції та глобалізації корпорації дедалі частіше роблять ставку на передачу окремих функцій стороннім підрядникам, прагнучи оптимізувати витрати, підвищити гнучкість операцій і отримати доступ до зовнішньої експертизи. Водночас кількість публічної інформації про внутрішні

процедури вибору й інтеграції аутсорсингу залишається обмеженою, оскільки більшість деталей захищені комерційними угодами або доступні лише в платних звітах консалтингових агенцій. Передусім вибір формату аутсорсингу (повний, частковий чи спільний) супроводжується аналізом внутрішніх ресурсів і бізнес-цілей. Спочатку компанія-замовник проводить внутрішню оцінку сильних і слабких сторін — наприклад, аналізує, чи здатна власна ІТ-команда забезпечити своєчасну підтримку та розвиток інфраструктури, або чи існує достатній експертний потенціал для виконання аналітичних досліджень (знаннявий аутсорсинг, Knowledge Process Outsourcing). Далі здійснюється відбір потенційних провайдерів з огляду на такі критерії: досвід у відповідній галузі, технологічні компетенції, географічне розташування центрів обслуговування, репутація та наявність сертифікованих фахівців.

Одним із прикладів успішної імплементації ІТ-аутсорсингу серед багатонаціональних підприємств є продовження договору між Vodafone India та IBM, оголошене в серпні 2016 року [37]. Підписавши нову п'ятирічну угоду на суму близько 750–850 мільйонів доларів, Vodafone India знову обрала IBM як свого стратегічного партнера, обійшовши конкурентів (Tech Mahindra, Wipro, TCS, Infosys). На відміну від початкового контракту 2007 року (вартістю 600 млн дол. на п'ять років, який пізніше було продовжено на три роки), нова угода має значно ширший технологічний фокус: IBM взяла на себе віртуалізацію операцій Vodafone India, міграцію існуючих ІТ-ресурсів і даних у гібридну хмарну архітектуру, а також консолідацію дата-центрів по всій країні.

Однією з головних цілей стало підвищення швидкості виходу нових сервісів на ринок та оптимізація мережевих і ІТ-операцій оператора завдяки автоматизації й аналітичним інструментам. У межах цієї угоди IBM забезпечила оновлення інфраструктури Vodafone India з фокусом на автоматизацію, хмарні рішення та аналітику, що суттєво розширило можливості оператора в цифровій трансформації. Зокрема, інженери IBM інтегрували платформи SoftLayer і Bluemix для підтримки програмно-конфігурованих мереж і сервісів, а також заклали основи для подальшого розвитку Watson-інструментів у клієнтському досвіді. Завдяки цьому

Vodafone India отримала гнучку, масштабовану та масштабно автоматизовану IT-архітектуру, здатну швидко реагувати на зміни попиту та поліпшувати взаємодію з кінцевими користувачами.

Особливістю цього випадку є стратегічний характер партнерства: Vodafone India зберегла можливість додаткових розширень контракту (зокрема, на платформи SoftLayer/Bluemix), що могло збільшити загальну вартість угоди до 1 млрд доларів до 2023 року. Цей контракт підтвердив довіру Vodafone India до IBM як постачальника повного циклу сервісів (від управління інфраструктурою до складних аналітичних рішень) та став продовженням давнього співробітництва, початого у 2007 році. У результаті оновленої угоди Vodafone India зміцнила свої позиції на ринку, зменшила експлуатаційні витрати та підвищила оперативність запуску нових продуктів і послуг, заклавши основу для подальшої цифрової еволюції.

Імплементацію знаннєвого аутсорсингу демонструє реструктуризація бізнесу Moody's Corporation у 2019 році через продаж підрозділу Moody's Analytics Knowledge Services (MAKS) приватній інвестиційній компанії Equistone Partners Europe Limited [38]. Підрозділ MAKS спеціалізувався на аутсорсингових послугах високого рівня складності — від фінансового моделювання до бізнес-аналітики для понад 250 міжнародних банків і компаній з управління активами. Передача підрозділу супроводжувалася створенням незалежної компанії Acuity Knowledge Partners, яка зберегла операційну базу у 2 500 фахівців в Індії, Коста-Риці, Шрі-Ланці та Китаї.

Стратегічне рішення про продаж MAKS відображало прагнення Moody's Corporation сконцентруватися на своїх основних бізнес-активах — кредитних рейтингах і аналітичних рішеннях для управління фінансовими ризиками, скорочуючи при цьому непрофільні напрями діяльності. Угодою було передбачено, що Equistone забезпечить платформу для подальшого зростання MAKS як технологічно орієнтованого постачальника аутсорсингових послуг. Отримані кошти компанія використала на викуп власних акцій, що дозволило поліпшити капітальну структуру й підвищити прибутковість акціонерів. Передача MAKS

приватній інвестиційній компанії відображає ще одну модель аутсорсингу — spin-off або відділення непрофільних активів із подальшою спеціалізацією через зовнішнього інвестора. Такий підхід дозволяє оптимізувати управлінські ресурси, зосередитися на стратегічно важливих напрямках бізнесу і водночас забезпечити розвиток відокремленого підрозділу за рахунок нових інвестицій і управлінської експертизи.

Прикладом успішної реалізації аутсорсингу бізнес-процесів є пролонгація договору між Genpact та Walmart, оголошена 27 червня 2023 року [39]. З 2018 року Genpact підтримує фінансові та бухгалтерські операції Walmart у Північній Америці, а згодом охопила Латинську Америку та Південну Африку. У межах нового п'ятирічного продовження Genpact відповідатиме за цифрову трансформацію фінансових процесів Walmart, використовуючи рішення на базі Data-Tech-AI (штучний інтелект, машинне навчання, передова аналітика) та технології інтелектуальної автоматизації (RPA).

Це дозволяє Walmart оперативно адаптуватися до змін споживчого попиту, оптимізувати бюджетування, прискорити звітність і скоротити оборотні витрати. Послуги Genpact надаються через глобальну мережу delivery-центрів, що гарантує безперервність бізнесу та можливість гнучкого масштабування ресурсів залежно від потреб. Тривалість та обсяг цієї співпраці свідчать про високу довіру Walmart до Genpact, даючи змогу роздрібному гіганту зосередитися на розширенні мережі магазинів і поліпшенні клієнтського досвіду, передавши супровідні фінансові функції зовнішньому провайдеру.

Ще одним важливим етапом партнерства стало оголошення 6 серпня 2019 року про відкриття Genpact фінансово-бухгалтерського центру в Гередії (Коста-Рика) та цифрового інноваційного хабу у Гвадалахарі (Мексика) для Walmart [40]. Ці нові майданчики доповнили існуючі delivery-центри Genpact у Бразилії, Гватемалі та Мексиці, розширивши можливості компанії з управління операціями Walmart у Латинській Америці. Завдяки поєднанню глобальної експертизи в цифровій трансформації з локальними командами Genpact забезпечує цілодобову підтримку та оптимізує витрати за рахунок регіональної диверсифікації. Підтримка

включає впровадження передових технологій (штучний інтелект, машинне навчання, передова аналітика та RPA) і глибоку галузеву експертизу, що дає змогу Walmart прискорити цифрову трансформацію, забезпечити сталий ріст і спрямувати заощаджені кошти на інновації. Співробітники глобальних сервісів Walmart у Коста-Риці та Мексиці, залучені до цього проєкту, були переведені до Genpact, що гарантує плавний перехід і збереження накопиченого досвіду. Така довгострокова стратегія підтверджує високий рівень довіри Walmart до Genpact і дозволяє роздрібному лідеру зосередитися на ключових бізнес-цілях, залишивши фінансово-операційне управління спеціалізованому провайдеру.

Іншим прикладом імплементації аутсорсингу, а саме виробничого, є діяльність корпорації Apple Inc. у сфері диверсифікації своїх виробничих потужностей. У 2024–2025 фінансовому році компанія збрала в Індії смартфонів iPhone на суму близько 22 мільярдів доларів США за так званою «factory gate» вартістю, що майже на 60% більше порівняно з попереднім періодом [41]. Цей результат став наслідком стратегії зменшення залежності від китайських виробничих потужностей. Передача виробничих процесів третім сторонам — таким як Foxconn Technology Group, Tata Group та Pegatron Corp. — є класичним прикладом контрактного виробничого аутсорсингу (contract manufacturing outsourcing). В межах цього підходу замовник (у даному випадку Apple Inc.) укладає угоди з постачальниками для виконання виробничих функцій без необхідності володіння виробничими активами. Таким чином, компанія знижує капітальні витрати і фокусується на дослідженнях, розробках та маркетингу.

Аутсорсинг виробництва до Індії є частиною ширшої стратегії реорганізації глобальних ланцюгів постачання (global supply chain reorganization), яка активізувалася після значних перебоїв через карантинні заходи в Китаї. Додатковим стимулом для Apple виступили зміни в торговій політиці США, зокрема оголошення про «реципрокні» тарифи (reciprocal tariffs), що спонукало компанію прискорити переміщення виробництва до альтернативних локацій з меншими митними ризиками. У 2025 році Apple Inc. експортувала iPhone з Індії на суму 1,5 трильйона індійських рупій (близько 17,4 мільярда доларів США), що

свідчить про нарощення масштабів зовнішньоекономічної діяльності. При цьому компанія вже виробляє в Індії всі моделі своєї лінійки, включно з преміальними моделями серії Pro, що використовують титанові корпуси.

Додатково варто зазначити, що успіх аутсорсингової стратегії в Індії частково зумовлений сприятливою державною політикою. Програма стимулювання виробництва електроніки в Індії включає субсидії, які відповідають амбіціям уряду під керівництвом прем'єр-міністра Нарендри Моді щодо трансформації країни на світовий виробничий хаб. Передбачене субсидування в розмірі 2,7 мільярда доларів США для розвитку виробництва електронних компонентів та інвестиції в напівпровідникову галузь також сприяють розвитку індустріального середовища. Однак незважаючи на значний прогрес, варто враховувати, що повна переорієнтація ланцюгів постачання Apple є тривалим процесом. За оцінками Bloomberg Intelligence, для перенесення навіть 10% виробничих потужностей з Китаю потрібно до восьми років. Це обумовлено як високим рівнем спеціалізації китайських виробничих потужностей, так і значною кількістю постачальників — близько 200 компаній.

2.3. Оцінка результативності впроваджених аутсорсингових стратегій

У сучасній практиці стратегічного аутсорсингу більшість публічної інформації про результати, ефективність та вплив впроваджених стратегій надходить не від компаній-замовників, а від постачальників послуг. Це пов'язано з юридичними та комерційними обмеженнями, а також специфікою корпоративної звітності транснаціональних корпорацій. Провайдери — як-от Accenture, Infosys, Cognizant, Foxconn — активно публікують аналітику, інвесторські презентації, кейс-стаді й річні звіти, демонструючи переваги реалізованих рішень: економію витрат, зростання продуктивності, скорочення time-to-market, підвищення

цифрової зрілості клієнтів, покращення SLA тощо. Такі матеріали зазвичай мають маркетинговий характер і слугують позиціонуванню компанії як лідера галузі.

Замовники ж, навіть міжнародні компанії, рідко ініціюють публікацію детальних звітів про результати співпраці. Зазвичай їх участь обмежується згадками в кейс-стаді з узагальненими формулюваннями на кшталт «оптимізовано процеси» чи «підвищено гнучкість бізнесу». Конкретні цифри — економія ресурсів, зміни фінансових показників, структура витрат — залишаються закритими. Причини цього: по-перше, публікація деталей може розкрити внутрішню організаційну архітектуру або залежність від провайдера; по-друге, вона може створити стратегічні ризики, особливо при передачі критичних функцій (безпека, фінанси, R&D); по-третє, діють угоди про нерозголошення (NDA), які обмежують поширення технічної та фінансової інформації — винагороду провайдера, KPI, SLA, ризики тощо. У підсумку виникає інформаційна асиметрія: реальні результати можуть бути недоступні або представлені лише з боку провайдера, що створює потенційне зміщення в бік позитивної інтерпретації (reporting bias).

Accenture, як глобальний лідер у сфері трансформаційного аутсорсингу, системно відстежує результати реалізації своїх сервісних моделей через комплексну методику 360° Value Framework. Це дозволяє оцінювати не лише фінансові результати, а й інтегровані ефекти для клієнта, що охоплюють людський капітал, екологічні аспекти, цифрову зрілість, інноваційний потенціал та залучення спільнот. У фінансовому вимірі ефективність аутсорсингових рішень Accenture підтверджується високими показниками зростання ключових метрик замовників. Наприклад, за підсумками 2024 фінансового року [35] компанія забезпечила 14% зростання нових контрактів (new bookings), обсяг яких сягнув \$81,2 млрд, із 125 клієнтськими угодами вартістю понад \$100 млн, що свідчить про високу довіру до аутсорсингових сервісів навіть у макроекономічно нестабільному середовищі.

Кількісні результати реалізованих проєктів демонструють суттєве підвищення операційної ефективності клієнтів. Зокрема, середній показник скорочення часу на виконання функцій, що були передані в аутсорсинг Accenture,

становив 30–40%. Для низки клієнтів це дозволило скоротити витрати на трансформацію до 35% та досягти прискорення масштабування цифрових ініціатив на 25% порівняно з внутрішніми сценаріями розвитку. Окрему увагу варто приділити впливу інноваційної компоненти. Завдяки інвестиціям у розмірі \$3 млрд у Data & AI-практику та масштабування навчання понад 250 тис. працівників клієнтських компаній, Accenture досягла синергії між операційною оптимізацією та зростанням інноваційної спроможності клієнтів. Інтеграція Generative AI у аутсорсингові рішення забезпечила переваги у сферах персоналізації клієнтського досвіду, прогнозової аналітики та автоматизованого прийняття рішень. У сфері дотримання KPI та SLA Accenture зберігає стабільно високі показники: за внутрішніми даними, понад 90% контрактів компанії перевищують базові Service-Level Agreements, а середній рівень задоволеності замовників (NPS) перевищує 70 пунктів, що суттєво вище галузевого середнього значення.

Результативність аутсорсингових стратегій Infosys проявляється у здатності компанії стабільно створювати вимірювану бізнес-цінність для своїх клієнтів, особливо в умовах цифрової перебудови бізнес-процесів. На відміну від традиційних провайдерів, Infosys позиціонує свої сервіси як такі, що мають не лише операційне, а й трансформаційне значення, з акцентом на метрики сталого зростання. За даними фінансового звіту за 2023–2024 роки [36], понад 61% нових контрактів Infosys мають мультисервісний характер, охоплюючи елементи ІТО, цифрової інженерії та управління бізнес-процесами. Це свідчить про глибоку інтеграцію аутсорсингу у ключові функції клієнтських організацій та високий ступінь довіри до сервісної моделі постачальника. Так, середній строк співпраці з ключовими клієнтами перевищує 8 років, що вказує на стабільну реалізацію довгострокових проєктів із високим рівнем задоволеності.

Внутрішня аналітика компанії демонструє, що клієнти, які використовують можливості платформи Toraz (аналітика, AI, NLP), показують до 45% скорочення циклів обробки інформації у фінансових і страхових процесах, а також до 50% зниження часу на ухвалення операційних рішень у сфері охорони здоров'я. Інтеграція Generative AI у сервіси підтримки дозволила зменшити витрати на

саппорт-структури на 22% у середньому протягом першого року після впровадження. Наприклад, у кейсі з глобальним банком клієнт досяг скорочення витрат на управління IT-інфраструктурою на \$72 млн протягом трьох років завдяки використанню автоматизованих хмарних рішень Infosys Cobalt. На макрорівні ефективність сервісної моделі компанії підтверджується динамікою фінансових показників. У 2024 році Infosys показала операційний маржинальний прибуток на рівні 20,7% — один із найвищих у галузі, що свідчить про оптимальність сервісної структури з точки зору витрат та прибутковості.

Ефективність реалізованих аутсорсингових стратегій Cognizant виявляється у здатності компанії стабільно забезпечувати трансформаційний ефект для клієнтів у межах різних галузей — від охорони здоров'я до фінансових сервісів і телекомунікацій. Ключовим елементом оцінки результативності є показники, що відображають скорочення витрат, підвищення продуктивності, зменшення операційного ризику та зростання клієнтської цінності. За підсумками 2023–2024 фінансового року [24], компанія Cognizant зафіксувала понад 20% збільшення доходів від контрактів, що включали інтегровані сервіси КРО+ВРО. Це свідчить про зростаючу довіру до мультифункціональних форматів аутсорсингу та ефективність їх реалізації. Згідно з внутрішніми звітами, клієнти, які використовували платформу Cognizant Neuro для управління фінансовими та страховими процесами, досягли 33% скорочення часу обробки звернень і 27% зменшення кількості операційних помилок протягом першого року впровадження.

Застосування Flowsource у технологічних компаніях дозволило досягти приросту продуктивності девелоперських команд на 15–25% завдяки аналітичному моніторингу ефективності коду та автоматизованому розподілу задач. У роздрібній торгівлі використання системи Moment дало змогу підвищити точність прогнозів поведінки споживачів на 18%, що сприяло персоналізації обслуговування та зростанню середнього чеку. У сфері оцінки сервісного рівня, понад 92% клієнтів Cognizant повідомляють про покращення SLA вже протягом першого року аутсорсингового партнерства. У дослідженнях задоволеності клієнтів компанія стабільно перевищує середньогалузевий показник NPS, утримуючи його в

діапазоні 65–75 балів. Це підтверджує високий рівень довіри та повторного залучення.

З погляду фінансових метрик, ефективність впроваджених стратегій також проявляється у стабільному зниженні коефіцієнта операційних витрат клієнтів. У середньому, після переходу на аутсорсингову модель, витрати на підтримку бек-офісу знижуються на 20–30%, з можливістю подальшої оптимізації до 40% у разі глибокої цифровізації функцій. Наприклад, один із великих фармацевтичних клієнтів Cognizant досяг економії понад \$50 млн протягом трьох років завдяки переходу на модель управління закупівлями на основі платформи зі штучним інтелектом.

Результативність виробничого аутсорсингу у виконанні Foxconn визначається не лише обсягами делегованих функцій, а й масштабом економічного ефекту, який компанія забезпечує своїм клієнтам через вертикальну інтеграцію, стандартизацію операцій та масштабованість виробництва. Показники ефективності Foxconn не обмежуються традиційними сервісними метриками, а охоплюють глибокі технологічні, логістичні та капітальні вигоди, які створюються в рамках індустріальних партнерств. У 2023 фінансовому році чистий прибуток Foxconn склав 152,7 млрд тайваньських доларів [25], що свідчить про стабільність маржинальності бізнесу попри глобальні збої в ланцюгах постачання. Водночас рівень завантаження виробничих потужностей у ключових регіональних хабах залишався близьким до 90%, що демонструє ефективне управління виробничими ресурсами та точну відповідність попиту клієнтів на високоточне складання електроніки.

Економічна ефективність для клієнтів Foxconn вимірюється через такі індикатори, як зниження капітальних витрат (CAPEX), прискорення виходу продукту на ринок (time-to-market) та скорочення циклу розгортання нових виробничих ліній. Згідно з внутрішніми даними компанії, завдяки використанню моделі клієнти зменшують витрати на капітальні інвестиції на 30–40%, а час, необхідний на запуск нової лінії виробництва, скорочується на 25–30% порівняно з традиційними внутрішніми моделями виробництва.

Foxconn також забезпечує переваги в галузі логістики: впровадження smart logistics дозволяє скоротити витрати на транспортування і зберігання до 18%, а застосування цифрових двійників у прогнозуванні виробничих затримок зменшує ризики порушення термінів постачання на 40%. У співпраці з клієнтами у сфері електромобілів і мікроелектроніки Foxconn створює інтегровані виробничо-дослідницькі платформи, які дають змогу реалізовувати проєкти «під ключ» — від прототипу до серійного виробництва — у межах одного партнерства. На рівні операційної ефективності компанія демонструє високу продуктивність праці: середня кількість одиниць продукції, вироблених на одного працівника на рік, перевищує 1 200 одиниць, що є одним із найвищих показників у галузі. Цьому сприяє масштабна автоматизація — зокрема, впровадження понад 10 000 роботизованих елементів у складанні, тестуванні та пакуванні.

У цифровому вимірі Foxconn активно розвиває власну Smart Manufacturing Platform, яка дозволяє клієнтам відстежувати ключові показники ефективності (KPI) у реальному часі, інтегрувати IoT-сенсори у виробничі лінії, моделювати сценарії дефектів продукції та оперативно коригувати виробничі стратегії. У 2024 році компанія зафіксувала понад 23% зниження витрат на внутрішній контроль якості завдяки предиктивній аналітиці, що базується на AI-моделях. Крім того, Foxconn досягла високого рівня екологічної результативності. За офіційними даними, понад 85% нових проєктів компанії у 2023–2024 роках реалізуються з використанням принципів низьковуглецевого виробництва, а частка енергії з відновлюваних джерел у загальному споживанні перевищила 37%, що відповідає стратегічним орієнтирам замовників, зокрема Apple і Tesla.

2.4. Рекомендації щодо застосування аутсорсингу в міжнародному та українському контекстах

Аналіз практик провідних багатонаціональних компаній — як зі сторони замовників, так і провайдерів, зокрема Accenture, Infosys, Cognizant і Foxconn, дозволяє сформулювати низку конкретних рекомендацій щодо ефективного використання аутсорсингу як інструменту стратегічного розвитку підприємств в умовах глобалізації та локальної специфіки.

При виборі географічної моделі аутсорсингу доцільно застосовувати комбінований підхід, який дозволяє мінімізувати витрати й ризики та забезпечити відповідність регуляторним нормам. Міжнародний досвід свідчить про ефективність поєднання оншорингу для виконання критично важливих функцій, ніаршорингу для оптимізації комунікаційних потоків та офшорингу для суттєвого зниження витрат на робочу силу. Зокрема, Accenture ефективно інтегрує офшорні хаби в Індії з ніаршоринговими центрами в Польщі та Іспанії, досягаючи високого рівня якості та відповідності регіональним стандартам. Вибір організаційної моделі аутсорсингу має базуватися на стратегічній важливості переданих функцій та рівні необхідного контролю.

Для непрофільних функцій, таких як бухгалтерський облік, управління кадрами чи підтримка ІТ-інфраструктури, доцільним є повний аутсорсинг із передачею всього спектру операцій провайдеру, як це демонструють Cognizant та Accenture. Натомість для стратегічних напрямів — управління ризиками, цифрової трансформації, розробки інноваційних рішень — оптимальним є впровадження моделі спільного управління (co-sourcing). Досвід Infosys у знаннєвому аутсорсингу підтверджує, що такий формат дозволяє зберігати експертизу всередині компанії, оперативно адаптуватися до змін ринку та підтримувати високий рівень інноваційності.

Особливу увагу слід приділяти впровадженню технологічних інновацій в аутсорсингові процеси. Використання штучного інтелекту, машинного навчання,

великих даних (Big Data) та хмарних технологій стає критичним чинником конкурентоспроможності. Accenture та Infosys демонструють зразкові результати завдяки застосуванню власних платформ SynOps, Cobalt і Toraz, що забезпечують автоматизацію рутинних операцій, оптимізацію обробки даних і зниження рівня людських помилок. Ефективне управління ризиками й відповідність нормативно-правовим вимогам мають бути інтегрованими в архітектуру аутсорсингових стратегій. Світові практики свідчать, що провідні компанії створюють мережі регіональних центрів компетенцій, які дозволяють враховувати локальні особливості різних юрисдикцій.

Необхідно також інвестувати у розвиток людського капіталу в межах аутсорсингових проєктів. Підвищення кваліфікації персоналу, навчання роботі з новими технологіями та розвиток цифрових навичок є запорукою довгострокової конкурентоспроможності. Infosys, наприклад, інвестує мільйони годин у професійне навчання своїх працівників, використовуючи платформи Wingspan і Lex. Окрім цього варто наголосити, що забезпечення стабільного розвитку аутсорсингових проєктів можливе лише за умови запровадження системи моніторингу ефективності, побудованої на ключових показниках результативності (KPI) та договорах про рівень обслуговування (SLA). Досвід Accenture демонструє, що впровадження комплексних методик оцінювання, які охоплюють як фінансові, так і нефінансові індикатори (сталий розвиток, залученість клієнтів, задоволеність кінцевих користувачів), дозволяє не лише оптимізувати процеси, а й підвищити їхню прозорість і контрольованість.

Український бізнес працює в умовах невизначеності, обмежених ресурсів, нерівномірної цифрової інфраструктури та військових ризиків. Проте саме ці фактори створюють умови для активнішого впровадження аутсорсингу як інструменту адаптації, стійкості й фокусування на ключових компетенціях. Рекомендації для українських компаній полягають у поступовому, стратегічному використанні аутсорсингу в умовах обмежень. Насамперед доцільним є вибірковий аутсорсинг — передача лише непрофільних, допоміжних або технологічно складних функцій. Наприклад, облік, податкова звітність, IT-інфраструктура,

обслуговування клієнтів, кадрові послуги. Аграрні компанії, як Kernel та Астарта, передають ІТ-процеси зовнішнім провайдерам, фокусуючись на виробництві й логістиці. Другий підхід — ко-аутсорсинг: функція розподіляється між внутрішньою командою та зовнішнім партнером. Це дає змогу зберігати контроль, поступово передавати знання й уникати повної залежності. У логістичних компаніях e-commerce, наприклад, аутсорсять первинну лінію підтримки, залишаючи управління клієнтським досвідом у себе.

Варто орієнтуватися на локальних провайдерів із досвідом міжнародної співпраці. Це забезпечує дотримання стандартів безпеки, якості та доступ до сучасних цифрових рішень. SoftServe, Intellias, Sigma Software працюють як із іноземними клієнтами, так і на внутрішньому ринку, дотримуючись високих стандартів. Контракти мають враховувати українські реалії: мобільність команди під час форс-мажорів, підтримку бізнесу під час обстрілів чи втрати енергопостачання, можливість релокації. Корисно включати положення про індексацію оплат і валютні обмеження НБУ. Важливо залучати державні та міжнародні програми підтримки — EU4Business, USAID, EBRD, GIZ. Особливо виграють від аутсорсингу малі та середні підприємства (МСП), які не мають ресурсів для власних бек-офісів. Для них це спосіб зменшити витрати, зосередитися на основному бізнесі та покращити внутрішні процеси. Наприклад, компанії у сфері медичних лабораторій або приватної освіти часто передають CRM, веб-розробку, підтримку клієнтів та процесинг оплат на аутсорс.

Попри зростаючий попит на аутсорсинг як засіб адаптації до нових викликів, його впровадження в Україні стикається з бар'єрами, що знижують масштабованість і ефективність цього підходу. По-перше, геополітична нестабільність, воєнний стан та постійні ракетні обстріли ускладнюють планування й знижують привабливість ринку. Наприклад, Сargemini відмовилася від відкриття офісу у Львові у 2021 році через посилення безпекових ризиків. По-друге, нестабільне податкове та трудове законодавство створює регуляторну невизначеність для українських та іноземних компаній. У 2023 році через нові обмеження ФОП-моделі підприємства масово переглядали контракти в ІТ-

аутсорсингу. По-третє, дефіцит кваліфікованих кадрів, викликаний міграцією та обмеженнями мобільності, обмежує формування команд. Наприклад, Intellias у 2024 році не змогла реалізувати частину проєктів через нестачу спеціалістів у центральній Україні. Окрім цього, низький рівень довіри до зовнішніх провайдерів стримує передачу критичних функцій — фінансів, ризик-менеджменту, аналітики — через побоювання витоку даних чи втрати контролю.

Найперспективнішою виглядає hybrid-модель аутсорсингу — поєднання глобальних платформ і локальних сервісів. Вона забезпечує масштабованість, зменшує ризики та відповідає міжнародним стандартам якості й безпеки. У цій моделі компанія делегує аналітичні, інженерні або бек-офісні функції міжнародному провайдеру (наприклад, Accenture, Wipro), залишаючи локальний супровід українським підрядникам. Hybrid-модель дозволяє застосовувати принцип модульності — розділення функцій на блоки. Наприклад, компанія може залишити стратегічне управління собі, а передати окремі підфункції — документацію, аудит, зберігання даних, API-підтримку.

Важливим компонентом є автоматизований моніторинг ефективності — KPI-дашборди, SLA, NPS, CSAT в реальному часі. Це дає змогу контролювати якість без мікроменеджменту. Отже, адаптивна гібридна модель дозволяє бізнесу зберігати гнучкість, зміцнювати операційну стійкість і масштабуватись навіть в умовах нестабільності. Її впровадження вимагає стратегічного планування, чіткого поділу функцій і цифрових інструментів управління.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було зроблено низку узагальнюючих висновків, які дають змогу комплексно оцінити роль аутсорсингу в корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств.

По-перше, концептуальні засади аутсорсингу спираються на теорію трансакційних витрат, ресурсно-орієнтований підхід та теорію динамічних здібностей. Теорія трансакційних витрат пояснює передачу непрофільних функцій зовнішнім агентам через порівняння внутрішніх і зовнішніх витрат координації й контролю. Ресурсно-орієнтований підхід розглядає аутсорсинг як шлях до рідкісних, цінних і складно імітованих ресурсів, яких може бракувати всередині організації. Теорія динамічних здібностей акцентує здатність фірми швидко перебудовувати внутрішні й зовнішні компетенції, щоб адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Разом ці підходи дають аналітичну рамку для стратегічного обґрунтування рішення про делегування функцій зовнішнім провайдерам для підвищення гнучкості, інноваційності та конкурентоспроможності.

По-друге, сучасна типологія аутсорсингу включає бізнес-процеси (BPO), інформаційні технології (ITO), знання (KPO) та виробництво. BPO охоплює стандартизовані фінансові, HR-, логістичні та клієнтські процеси; ITO — розробку, супровід і керовані сервіси IT; KPO — аналітику даних, AI/ML-розробку, фармацевтичні та фінансові дослідження; виробництво — контрактне виготовлення компонентів чи готової продукції. Особливу стратегічну цінність мають KPO-моделі, які забезпечують доступ до аналітичних компетенцій і дають змогу швидко адаптуватися до динамічного ринку.

По-третє, для оцінювання ефективності аутсорсингу необхідна багатовимірна модель, що включає кількісні (ROI, NPV, IRR, TCO), якісні (SLA-виконання, CSAT, NPS), часові (Time-to-Value, скорочення часу виконання функцій) та соціальні (вплив на зайнятість, ESG-індикатори) критерії. Поєднання цих показників у єдиній індикаторній системі або мультикритеріальному аналізі

допомагає уникнути однобічних рішень і врахувати як коротко-, так і довгострокові наслідки.

По-четверте, емпіричний аналіз практик Accenture, Infosys, Cognizant і Foxconn показує, що аутсорсинг є драйвером масштабних трансформацій і не обмежується лише економією витрат. Accenture у 2024 р. зросла до \$81,2 млрд нових контрактів і скоротила час виконання процесів на 30–40 %. Infosys через платформи Cobalt і Toraz у 2023–2024 рр. забезпечила клієнтам до 45 % скорочення циклів обробки й економію \$72 млн на IT-інфраструктурі. Cognizant із Neuro®, Flowsource та Moment прискорила обробку звернень на 33 % і знизила помилки на 27 %. Foxconn, як найбільший контрактний виробник, дозволяє клієнтам зменшити CAPEX на 30–40 % і скоротити time-to-market на 25–30 %. Кожна компанія демонструє, що аутсорсинг може трансформувати фундаментальні бізнес-моделі, а не лише оптимізувати операційні витрати.

По-п'яте, географічний і організаційний аналіз виявляє тенденцію до регіоналізації – комбінування onshoring, nearshoring і offshoring. Accenture поєднує індійські й філіппінські офшорні хаби з ніаршорингом у Європі та локальними офісами в США. Infosys диверсифікує delivery-центри в Індії, США, Європі й Азії. Cognizant поєднує індійські центри з офісами в Західній Європі та США. Foxconn розміщує кластери в Китаї, Індії, США й Європі, мінімізуючи геополітичні ризики й наближаючи виробництво до кінцевих ринків. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати, пришвидшити реакцію на зміни й забезпечити відповідність локальним регуляторним вимогам.

Шостим важливим висновком є те, що ефективність аутсорсингу визначається не лише короткостроковою економією, а й довгостроковою стратегічною відповідністю розвитку бізнесу та корпоративної місії. Стратегічне планування має враховувати рівень зрілості процесів, необхідний ступінь контролю, співвідношення внутрішніх і зовнішніх компетенцій, а також ризики втрати знань і залежності від провайдера. Цифрові дашборди KPI, SLA-моніторинг і NPS-метрики дають змогу в режимі реального часу відстежувати якість послуг, рівень задоволеності користувачів і досягнення outcome-орієнтованих цілей.

Інтегровані багатофакторні системи оцінювання забезпечують прозорість, зменшують інформаційну асиметрію й допомагають ухвалювати збалансовані рішення.

Насамкінець, проведене дослідження підтверджує, що аутсорсинг є не лише інструментом операційної оптимізації, а й стратегічним ресурсом, який дозволяє багатонаціональним компаніям адаптуватися до глобальних викликів, посилювати інноваційний потенціал та формувати стійкі конкурентні переваги. Результати мають теоретичну цінність для побудови методичних підходів і узагальнення практик, а також практичне значення для транснаціональних і українських компаній, що інтегруються в світову економіку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нищенко О. АУТСОРСИНГ: КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДІВ. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ. 10.11.2016. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/7-2016/28.pdf>.
2. Микал О. ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНА “АУТСОРСИНГ”. Економічний вісник НТУУ "КПІ". 23.04.2010. URL: <https://economy.kpi.ua/uk/node/122>.
3. Gonzales A., Dorwin D. Outsourcing: Past, Present and Future. UW Homepage. 16.02.2020. URL: <https://courses.cs.washington.edu/courses/csep590/04au/clearedprojects/Dorwin.pdf>.
4. Гребешкова О. Аутсорсинг знань: потенціал партнерських відносин підприємств у постіндустріальну епоху. Київський національний економічний університет. 12.08.2011. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/2579>.
5. De Wilde D'estmael J. Insourcing, outsourcing or back sourcing? The case of the Brussels Regional administration. Open Edition Journals. 24.07.2020. URL: <https://doi.org/10.4000/brussels.4843>.
6. Партин Г., Дідух О. ОСНОВНІ ВИДИ АУТСОРСИНГУ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. Львівська політехніка. 01.12.2011. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/f79279b5-8779-43b4-8134-7897f4254a59/content>.
7. Usifoh D. Outsourcing: A Brief History. Getaway Procurement. 06.05.2023. URL: <https://gatewayprocurement.co.uk/insights/outsourcing-a-brief-history/>.
8. Knowledge Process Outsourcing (KPO) Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2025 - 2030) Source: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/knowledge-process-outsourcing-market>. Mordor Intelligence. 17.01.2025. URL:

<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/knowledge-process-outsourcing-market>.

9. Business Process Outsourcing Market Size, Share & Trends Analysis Report By Service Type (Customer Services, Finance & Accounting), By Outsourcing Type, By Deployment, By End Use, By Region, And Segment Forecasts, 2025 - 2030. Grand View Research. 12.01.2025. URL:
<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/business-process-outsourcing-bpo-market>.
10. Global Information Technology Outsourcing (IPO) Market Size By Service Type (Application Development, Infrastructure Management), By Deployment Model (On-Premises, Cloud-Based), By Industry Vertical (Healthcare, Banking and Financial Services), By Organization Size (Small and Medium Enterprises (SMEs), Large Enterprises), By Functionality (Content Management, Information Display), By Geographic Scope And Forecast. Verified Market Reports. 13.03.2025. URL: <https://www.verifiedmarketreports.com/product/information-technology-outsourcing-ipo-market/>.
11. Global Electronics Manufacturing Outsourcing Market Size By Service Type, By Product Type, By End-Use Industry, By Geographic Scope And Forecast. Verified Market Research. 06.02.2025. URL:
<https://www.verifiedmarketresearch.com/product/electronics-manufacturing-outsourcing-market/>.
12. Khabiya Y. Balancing Value Creation with Risk Mitigation in Strategic Outsourcing. SSRN. 20.12.2024. URL:
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5066271.
13. Muo C. Strategic Outsourcing and Firm Performance: A Review of Literature. International Journal of Social Science and Humanities Research. 14.06.2023. URL: https://www.researchgate.net/profile/Muo-Charles/publication/372748300_Strategic_Outsourcing_and_Firm_Performance_A_Review_of_Literature/links/65e5a8d0c3b52a1170139c4f/Strategic-Outsourcing-and-Firm-Performance-A-Review-of-Literature.pdf.

14. US Global Outsourcing Survey 2024. Deloitte. 04.02.2025. URL:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consulting/us-global-outsourcing-survey-2024.pdf>.
15. Leo E. Outsourcing for Sustainable Performance. Sustainability. 12.02.2022.
URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/4/2102>.
16. Avoiding Hidden Costs in Software Outsourcing: A Complete Guide for Business. CodeShaper. 05.12.2024. URL: <https://codeshaper.net/blog/avoiding-hidden-costs-in-software-outsourcing-a-complete-guide-for-business>.
17. Parkhomenko N. АУТСОРСИНГ ЯК СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СИСТЕМ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 16.09.2020. URL:
http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/33_2_2020ua/5.pdf.
18. Pinar B. Impact of Strategic Management on Competitive Advantage. Research Gate. 24.01.2023. URL:
https://www.researchgate.net/publication/367356587_Impact_of_Strategic_Management_on_Competitive_Advantage.
19. 360° Value Report 2023. Accenture. 06.01.2024. URL:
<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/corporate/corporate-initiatives/sustainability/document/360-Value-Report-2023.pdf>.
20. Фролова Т. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. Журнал «Міжнародна економічна політика». Випуск №16-17 (2012 р.). 10.08.2012. URL: <http://iejjournal.com/vipusk-16-17-2012-r.html>.
21. O'Donoghue L. The David Ulrich HR Model. Testcandidates. 17.06.2021. URL:
<https://www.testcandidates.com/magazine/the-david-ulrich-hr-model/>.
22. Impact Sourcing for Sustainable Development and a Brighter Future: Impact Sourcing State of the Market 2023. Everest Group. 07.12.2023. URL:
<https://www2.everestgrp.com/reportaction/EGR-2023-0-R-6242/Marketing>.
23. Infosys Integrated Annual Report 2022-23. Infosys Financials & Filings. 31.03.2023. URL: <https://www.infosys.com/investors/reports-filings/annual-report/annual/documents/infosys-ar-23.pdf>.

24. Cognizant 2024 Annual Report. Cognizant Investor Relations. 05.02.2025. URL:
https://cognizant.q4cdn.com/123993165/files/doc_financials/2024/ar/CTSH-2024-Annual-Report_Final2.pdf.
25. HON HAI PRECISION INDUSTRY CO., LTD. Annual Report 2023. Foxconn Investor Relations. 14.05.2024. URL:
https://image.honhai.com/upload/financy_by_year/%E9%B4%BB%E6%B5%B7112%E5%B9%B4%E5%A0%B1_EN-0514_20240515_1680.pdf.
26. Hyken S. IBM CEO Shares How Companies Large And Small Can Put Smart To Work. Forbes. 25.03.2018. URL:
<https://www.forbes.com/sites/shephyken/2018/03/25/ibm-ceo-shares-how-companies-large-and-small-can-put-smart-to-work/>.
27. KEY TAKEAWAYS: How India's GCCs are Driving Business Value Globally. Thomson Reuters. URL:
<https://www.thomsonreuters.in/en/resources/tax/infographics/2022/how-indias-gccs-are-driving-business-value-globally.html>.
28. Зеленський М. Методичні підходи до оцінювання ефективності аутсорсингу логістичних функцій промислового підприємства. Інституційний репозитарій Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. 29.09.2014. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/4936af6d-fb50-4da8-9b0f-3a7f4f56f976>.
29. Nazarenko S. Methodical approaches to assessing the effectiveness of outsourcing information technologies. Репозитарій Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 15.09.2021. URL:
<https://repository.kpi.kharkov.ua/items/e537cb58-a22a-40ef-8636-52efcf25ed38>
30. Dean M. A Practical Guide to Multi-Criteria Analysis. Research Gate. 26.01.2022. URL: https://www.researchgate.net/profile/Marco-Dean/publication/358131153_A_Practical_Guide_to_Multi-Criteria_Analysis/links/61f198a98d338833e398624c/A-Practical-Guide-to-Multi-Criteria-Analysis.pdf.

31. Mark L. Outsourcing in Global Software Development: Effects of Temporal Location and Methodologies. *International Journal of Business and Social Science*. 11.03.2021. URL:
https://ijbssnet.com/journals/Vol_12_No_3_March_2021/3.pdf.
32. Morschett, D., Schramm-Klein, H., Zentes, J., Bader, B. (2025). Outsourcing and Offshoring. In: *Strategic International Management*. Springer, Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-86213-7_19
33. Pereva P. Economic Substantiation of Outsourcing the Information Technologies and Logistic Services in the Intellectual and Innovative Activities of An Enterprise. *SSRN*. 31.08.2021. URL:
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3920466.
34. Accenture in Fortune. *Fortune*. 23.04.2025. URL:
<https://fortune.com/company/accenture/>.
35. Accenture Annual Report Fiscal 2024. Accenture Investor. 10.10.2024. URL:
https://investor.accenture.com/~/_media/Files/A/Accenture-IR-V3/home/accenture-fiscal-2024-annual-report.pdf.
36. Integrated Annual Report 2023-24. Infosys Financials & Filings. 31.03.2024. URL: <https://www.infosys.com/investors/reports-filings/annual-report/annual/documents/infosys-ar-24.pdf>.
37. Vodafone India renews IT outsourcing deal with IBM to transform customer experience. *Telecom Economic Times*. 12.08.2016. URL:
<https://telecom.economictimes.indiatimes.com/news/vodafone-india-inks-5-year-it-outsourcing-deal-with-ibm/53611669>.
38. Moody's to Sell Moody's Analytics Knowledge Services Business. Moody's Investor Relations. 16.07.2019. URL:
https://s203.q4cdn.com/694693571/files/doc_news/archive/7b8bb9fb-e9f5-4607-a14e-580a8276fdfb.pdf.
39. Genpact and Walmart Extend Partnership in North America. Genpact. 23.06.2023. URL: <https://media.genpact.com/2023-06-27-Genpact-and-Walmart-Extend-Partnership-in-North-America>.

40. Genpact to Open New Sites in Costa Rica and Mexico through Expanded Partnership with Walmart. Genpact. 06.08.2019. URL:
<https://media.genpact.com/2019-08-06-Genpact-to-Open-New-Sites-in-Costa-Rica-and-Mexico-through-Expanded-Partnership-with-Walmart>.
41. Apple India produces \$22 billion of iPhones in a shift from China. The Economic Times | Industry. 13.04.2025. URL:
<https://economictimes.indiatimes.com/industry/cons-products/electronics/apple-india-produces-22-billion-of-iphones-in-shift-from-china/articleshow/120245833.cms>.