

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

05 Соціальні та поведінкові науки

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

051 «Економіка»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Аутсорсинг у корпоративних стратегіях багатонаціональних
підприємств в умовах глобалізації»

здобувача Пономаренка Олександра Олександровича _____

Науковий керівник: д.е.н., професор, Стежко Надія Володимирівна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

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

Київ 2025

**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 **05 «Соціальні та поведінкові науки»**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ **051 «Економіка»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
«Міжнародна економіка»

Людмила ЦИМБАЛ

2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри міжнародної
економіки

Ярослава СТОЛЯРЧУК

2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Пономаренко Олександр Олександровичу

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Аутсорсинг у корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств в умовах глобалізації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від 23.06.2025 р № 837-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах:

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1

Теоретико-методологічні основи аутсорсингу у корпоративних стратегіях БНП

(назва розділу)

Розділ 2	Глобалізаційні фактори розвитку аутсорсингу в діяльності багатонаціональних корпорацій
(назва розділу)	
Розділ 3	Аутсорсинг у корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств: тенденції та перспективи
(назва розділу)	

Об'єкт дослідження:	Корпоративні стратегії багатонаціональних підприємств в умовах глобалізації
Предмет дослідження:	Механізми, підходи та ефективність застосування аутсорсингу інструменту реалізації корпоративної стратегії
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління аутсорсингом у корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств в умовах глобалізації.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Дослідити еволюцію теоретичних підходів до аутсорсингу в діяльності багатонаціональних підприємств. Охарактеризувати сутність та роль корпоративної стратегії в умовах глобалізації, з акцентом на місце аутсорсингу серед стратегічних інструментів.
У розділі 2	Визначити переваги, ризики та обмеження впровадження аутсорсингу в практику багатонаціональних компаній. Виявити основні чинники (драйвери), що впливають на прийняття рішень про залучення аутсорсингових послуг у БНП. Проаналізувати сучасні тенденції розвитку аутсорсингу у світовій практиці та їхній вплив на корпоративні стратегії.
У розділі 3	Розглянути приклади впровадження аутсорсингу в корпоративні стратегії провідних багатонаціональних компаній. Оцінити ефективність застосування аутсорсингу за фінансовими, операційними та стратегічними показниками. Розробити модель прийняття стратегічного рішення щодо аутсорсингу та надати рекомендації щодо її адаптації до умов діяльності українських компаній.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Стежко Н. В.

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Пономаренко О. О.

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 108 сторінок, 3 рисунки, 10 таблиць, список використаних джерел з 180 найменувань.

«Аутсорсинг у корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств в умовах глобалізації»

Об'єктом дослідження є корпоративні стратегії багатонаціональних підприємств в умовах глобалізації.

Предметом дослідження є механізми, підходи та ефективність застосування аутсорсингу як інструменту реалізації корпоративної стратегії багатонаціональних підприємств.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – Обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління аутсорсингом у корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств в умовах глобалізації.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні *завдання*:

- Дослідити еволюцію теоретичних підходів до аутсорсингу в діяльності багатонаціональних підприємств.
- Охарактеризувати сутність та роль корпоративної стратегії в умовах глобалізації, з акцентом на місце аутсорсингу серед стратегічних інструментів.
- Визначити переваги, ризики та обмеження впровадження аутсорсингу в практику багатонаціональних компаній.
- Проаналізувати сучасні тенденції розвитку аутсорсингу у світовій практиці та їхній вплив на корпоративні стратегії.
- Виявити основні чинники, що впливають на прийняття рішень про залучення аутсорсингових послуг у БНП.

- Розглянути приклади впровадження аутсорсингу в корпоративні стратегії провідних багатонаціональних компаній.
- Оцінити ефективність застосування аутсорсингу за фінансовими, операційними та стратегічними показниками.
- Розробити модель прийняття стратегічного рішення щодо аутсорсингу та надати рекомендації щодо її адаптації до умов діяльності українських компаній.

Практичне значення значущість отриманих результатів. Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості їх застосування при формуванні та вдосконаленні корпоративних стратегій багатонаціональних підприємств, які використовують або планують впровадження аутсорсингових моделей управління.

Запропоновані в роботі підходи до оцінки ефективності аутсорсингу, а також розроблена модель прийняття стратегічного рішення про його впровадження можуть бути використані:

- у практичній діяльності топменеджменту багатонаціональних компаній для оптимізації операційної та фінансової ефективності;
- при стратегічному плануванні в компаніях, що працюють у транснаціональному середовищі;
- у консалтинговій діяльності, пов'язаній з аналізом доцільності застосування аутсорсингу;
- українськими підприємствами, які інтегруються у глобальні ланцюги створення вартості, для формування адаптованих стратегій залучення зовнішніх ресурсів;
- в освітньому процесі вищих навчальних закладів при вивченні дисциплін, пов'язаних зі стратегічним менеджментом, міжнародним бізнесом та аутсорсингом.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління, корпоративного менеджменту,

аутсорсингу та глобалізації бізнесу; аналітичні звіти міжнародних організацій (зокрема OECD, UNCTAD, World Bank, McKinsey, Deloitte, PwC, KPMG), що висвітлюють сучасні тенденції у сфері аутсорсингу та формування корпоративних стратегій багатонаціональних підприємств. Дослідження базується також на офіційних статистичних даних міжнародних баз, зокрема World Bank Data та Eurostat та офіційних статистичних органів окремих країн. У роботі використовуються матеріали корпоративної звітності та офіційних вебресурсів багатонаціональних компаній, що слугували прикладами у рамках кейс-аналізу. Додатково враховано нормативно-правові акти та методичні документи, що регламентують діяльність транснаціональних підприємств, а також результати власного аналізу та узагальнення практики впровадження аутсорсингу у корпоративні стратегії в умовах глобалізації.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Ключові слова: аутсорсинг, багатонаціональні підприємства, корпоративна стратегія, стратегічне управління, глобалізація, транснаціональний бізнес, ефективність аутсорсингу, ризики аутсорсингу, стратегічні рішення, бізнес-модель. Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2025.

Рік захисту роботи 2025.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АУТСОРСИНГУ У КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЯХ БНП	9
1.1 Теоретичні підходи до визначення сутності та видів аутсорсингу	9
1.2 Роль аутсорсингу у формуванні конкурентних переваг багатонаціональних підприємств	22
1.3 Методологічні підходи до оцінювання ефективності аутсорсингових стратегій	34
РОЗДІЛ 2. ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ФАКТОРИ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ.....	46
2.1 Вплив міжнародної економічної інтеграції та цифрової трансформації на поширення аутсорсингу.....	46
2.2 Локаційні фактори вибору Східної Європи та Латинської Америки та Азії для розміщення аутсорсингових центрів	57
2.3 Ризики та виклики глобального аутсорсингу: політична нестабільність, культурні бар'єри, правові й етичні проблеми	70
РОЗДІЛ 3. АУТСОРСИНГ У КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЯХ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ...	81
3.1 Аутсорсинг як складова стратегічного управління і корпоративної реструктуризації	81
3.2 Практика використання аутсорсингу провідними багатонаціональними компаніями.....	87
3.3 Перспективи розвитку аутсорсингу в умовах глобальної конкуренції та цифрової економіки	94

	2
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109
ДОДАТКИ.....	132

Вступ

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної економіки, що характеризується високою динамічністю, технологічними проривами та зростанням міжнародної конкуренції, аутсорсинг набуває стратегічного значення для розвитку бізнесу та економік країн загалом. Цей інструмент дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління, оптимізувати витрати, забезпечувати гнучкість у реагуванні на ринкові зміни та доступ до високотехнологічних ресурсів без необхідності їхнього внутрішнього утримання. В умовах цифрової трансформації аутсорсинг перетворюється з допоміжного інструменту на ключовий елемент корпоративних стратегій і міжнародної інтеграції, що забезпечує конкурентоспроможність компаній на глобальному ринку.

Актуальність теми також зумовлена тим, що цифрова економіка змінює логіку міжнародного поділу праці, створюючи нові можливості для перерозподілу функцій між країнами. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, хмарних сервісів, штучного інтелекту та великих даних сприяв тому, що аутсорсинг вийшов за межі традиційних виробничих і сервісних процесів та охопив сфери знаннєвої діяльності, фінансового аналізу, управління ризиками, R&D і креативних індустрій. Це формує нову парадигму глобальної співпраці, де країни з розвиненим людським капіталом, зокрема Україна, стають ключовими гравцями на ринку інтелектуального аутсорсингу.

Окремого значення набуває і зростання ролі регіональних ринків, таких як Східна Європа, Латинська Америка та Південна Азія, які поєднують вигідні економічні умови з високим рівнем цифрових компетенцій. У цьому контексті Україна виступає не лише як реципієнт, а й як активний експортер аутсорсингових послуг, що сприяє формуванню позитивного іміджу держави на міжнародній арені, залученню інвестицій та розвитку людського потенціалу.

Крім того, актуальність дослідження підсилюється глобальними викликами - політичною нестабільністю, кіберзагрозами, етичними дилемами та соціальними

наслідками цифровізації, які потребують нових підходів до регулювання аутсорсингових процесів. Аналіз ризиків і перспектив розвитку аутсорсингу дозволяє не лише зрозуміти сучасні тенденції, а й розробити рекомендації для формування сталих стратегій економічного розвитку в умовах глобальної невизначеності.

Таким чином, тема даного дослідження є надзвичайно актуальною як з наукової, так і з практичної точки зору, адже вона відображає ключові трансформаційні процеси сучасної економіки, формує підґрунтя для прийняття стратегічних управлінських рішень і визначає напрямки розвитку міжнародного бізнесу в епоху цифрової інтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Явище аутсорсингу є широко обговорюваним як у наукових колах, так і на арені бізнесу, з розповсюдженням практики аутсорсингу як серед транснаціональних корпорацій, так і серед бізнесів середнього та малого рівня. Теоретичні засади зародження та розвитку явища аутсорсингу та практичні дослідження щодо сучасних тенденцій розкриті у працях таких вітчизняних вчених як Я. Столярчук, С. Цимбалюк, О. Попович, О. Рогащ, Г. Туролєв, О. Гарбера, Н. Черкас, П. Ковальчук, О. Шевченко, О. Мельник, Г. Литвиненко та багатьох інших. Серед зарубіжних науковців, що зробили значний вклад у дослідження специфік аутсорсингу є такі вчені, як М. Портер, М. Альмада, Р. Хернандес, Е. Маєр, Т. Кремік, Р. Гонзалєс, С. Каплан., Г. Гроссман, Дж. Барні, С. Шاپіро, Дж. Джереффі та інші. У своїх роботах, зазначені науковці в першу чергу висвітнюють, значення аутсорсингу для створення стратегічних партнерств, використання інновацій та оптимізації витрат.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі впливу міжнародної економічної інтеграції та цифрової трансформації на розвиток аутсорсингу, виявленні тенденцій і факторів, що формують сучасні моделі глобальної співпраці, а також у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності

використання аутсорсингу у корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення низки завдань, серед яких:

Розкрити теоретико-методологічні основи аутсорсингу як форми організації бізнес-процесів у глобальній економіці.

Проаналізувати вплив міжнародної економічної інтеграції та цифрової трансформації на формування світового ринку аутсорсингових послуг.

Визначити локаційні фактори вибору регіонів, зокрема Східної Європи, Латинської Америки та Азії, як центрів розміщення аутсорсингових компаній.

Дослідити ризики та виклики глобального аутсорсингу, пов'язані з політичною нестабільністю, культурними, правовими та етичними бар'єрами.

Проаналізувати корпоративні стратегії багатонаціональних компаній, які використовують аутсорсинг як інструмент стратегічного управління і реструктуризації.

Оцінити перспективи розвитку аутсорсингу в умовах глобальної конкуренції та цифрової економіки.

Таким чином, дослідження спрямоване на поєднання теоретичного аналізу та практичної оцінки сучасних тенденцій, що забезпечить наукове підґрунтя для ухвалення управлінських рішень у сфері міжнародного аутсорсингу та корпоративних стратегій розвитку.

Об'єктом дослідження є процес організації та розвитку міжнародного аутсорсингу в умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення інтеграційних процесів світової економіки, а також глобальна інфраструктура аутсорсингового ринку, що охоплює як традиційні форми бізнес-процесного та ІТ-аутсорсингу, так і нові моделі, пов'язані з інтелектуальними сервісами, аналітикою даних, фінтехом та хмарними рішеннями.

Предметом дослідження є економічні, організаційні та управлінські відносини, що виникають у процесі впровадження, розвитку та оптимізації аутсорсингових стратегій у діяльності багатонаціональних компаній.

Методи дослідження. У процесі написання роботи використано комплекс взаємодоповнюючих методів наукового пізнання, які забезпечили системність, об'єктивність та достовірність отриманих результатів: теоретичні методи, до яких належать методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції та узагальнення, що застосовувалися для вивчення сутності міжнародного аутсорсингу, еволюції його форм і моделей, а також для визначення його ролі у стратегічному управлінні багатонаціональними корпораціями. Застосування методу порівняльного аналізу дозволило виявити спільні та відмінні риси розвитку аутсорсингових ринків у Східній Європі, Азії та Латинській Америці; емпіричні методи, а саме статистичний аналіз для оцінки тенденцій розвитку глобального ринку аутсорсингу, динаміки його основних сегментів та змін у географічній структурі розміщення сервісних центрів; метод структурно-функціонального аналізу застосовувався для визначення місця аутсорсингу в системі стратегічного управління, оцінки взаємозв'язку між функціональними напрямками бізнесу (фінанси, ІТ, логістика, клієнтський сервіс) та процесом передачі цих функцій зовнішнім виконавцям; метод економіко-статистичного моделювання, за допомогою якого досліджено прогностичні тенденції розвитку ринку ВРО та ІТ-аутсорсингу до 2030 року, що дозволило виявити можливі сценарії зростання ринку з урахуванням цифровізації та автоматизації бізнес-процесів; графічний і табличний методи використані для наочного відображення динаміки розвитку аутсорсингу, регіональної структури його ринку та співвідношення часток провідних країн-експортерів і споживачів аутсорсингових послуг.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає у поглибленні наукового розуміння ролі аутсорсингу як інструменту стратегічного управління в умовах глобалізації та цифрової економіки. У роботі систематизовано підходи до

визначення сутності міжнародного аутсорсингу, розкрито його взаємозв'язок із процесами міжнародної інтеграції, цифрової трансформації та інноваційного розвитку. Внесено уточнення до понятійно-категоріального апарату, що дозволяє розглядати аутсорсинг не лише як механізм скорочення витрат, а як елемент формування довгострокових конкурентних переваг багатонаціональних компаній.

Методична значущість дослідження полягає у вдосконаленні підходів до оцінювання ефективності аутсорсингових стратегій з урахуванням галузевих, регіональних і цифрових чинників. Запропоновано методичні положення щодо аналізу ризиків глобального аутсорсингу, вибору локацій для розміщення бізнес-процесів та оцінювання впливу технологічних інновацій на ефективність взаємодії між компаніями. Використані методи статистичного аналізу, порівняльного підходу, а також елементи економіко-математичного моделювання дозволили створити науково обґрунтовану базу для прийняття управлінських рішень у сфері міжнародного співробітництва.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів у діяльності як українських, так і міжнародних компаній, що прагнуть оптимізувати свої бізнес-моделі через аутсорсинг. Розроблені аналітичні підходи можуть бути використані для розробки корпоративних стратегій, що передбачають передачу допоміжних бізнес-функцій зовнішнім виконавцям, вибору оптимальних локацій для створення сервісних центрів, а також управління ризиками при міжнародній співпраці.

Крім того, отримані результати можуть бути використані в освітньому процесі, зокрема при викладанні дисциплін з міжнародного менеджменту, глобальної економіки, стратегічного управління та цифрової трансформації бізнесу, що сприятиме підготовці фахівців із сучасним розумінням глобальних тенденцій розвитку аутсорсингу.

Інформаційною базою дослідження є звіти міжнародних організацій, таких як World Bank, World Trade Organization, OECD, World Economic Forum та інших,

фінансові та нефінансові звіти міжнародних компаній, що включає, але не обмежується Unilever, Microsoft, IBM, HP тощо. Додатково в роботі були використані звіти консалтингових компаній, таких як Deloitte, KPMG, PwC, Gartner та статистичних агрегаторів, таких як Statista, Statusgator тощо. Для цілей кваліфікаційної магістерської роботи було проаналізовано наукові роботи вищеперерахованих та багатьох інших іноземних та вітчизняних учених, бізнес-видань, нормативних та законодавчих актів Європейського Союзу, США та інших країн та угруповань.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Кваліфікаційна магістерська робота містить 110 сторінок, 10 таблиць, 3 рисунків, список використаних джерел зі 187 найменувань та 1 додатку.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АУТСОРСИНГУ У КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЯХ БНП

1.1 Теоретичні підходи до визначення сутності та видів аутсорсингу

Початок ХХІ століття характеризується інтенсивним розвитком процесів транснаціоналізації, глибокою модернізацією технологічного базису світового виробництва в контексті концепції «Індустрія 4.0», суттєвими структурними змінами у системі глобальних виробничих відносин, швидким зростанням ресурсного потенціалу та впливу міжнародного фінансового капіталу, а також активним формуванням глобальних корпоративних мереж і посиленням інтеграції до них національних економік. Сукупний, синергічний ефект цих процесів полягає в тому, що вони не лише охоплюють усі підсистеми та елементи світового господарства, а й надають бізнес-діяльності нових рис - фрагментарності, мережевої організації, включеності у глобальні ланцюги доданої вартості, інноваційності та цифровізації.

У контексті цих глобальних трансформацій аутсорсинг виступає одним із ключових чинників структурної перебудови світового ринку. Він сприяв переходу від традиційної моделі виробництва до мережевої економіки, у якій створення вартості розподілене між численними учасниками, розташованими в різних країнах. Завдяки аутсорсингу підприємства отримали змогу оптимізувати витрати, підвищити ефективність управління ресурсами та зосередитися на розвитку своїх ключових компетенцій. Це, своєю чергою, стимулювало формування глобальних ланцюгів постачання, посилення міжнародної спеціалізації та інтеграцію ринків праці. Вплив аутсорсингу на світову економіку проявляється не лише у зростанні мобільності капіталу й технологій, але й у підвищенні взаємозалежності національних господарств, що перетворює його на один із визначальних механізмів сучасної глобалізації.

Аутсорсинг у корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств - цілеспрямована передача окремих виробничих, сервісних, інноваційних або

управлінських функцій зовнішнім спеціалізованим постачальникам у різних юрисдикціях з метою оптимізації глобального ланцюга створення вартості, концентрації на ключових компетенціях, підвищення операційної гнучкості та зниження транзакційних і інфраструктурних витрат, причому така передача здійснюється у форматі мережевої взаємодії та цифрової інтеграції, відповідає вимогам міжнародного регулювання, враховує геополітичні, правові й культурні ризики та спрямована на довгострокове зміцнення конкурентних позицій БНП у умовах глобалізаційних і технологічних трансформацій.

У 2024 році глобальний ринок бізнес-процесного аутсорсингу оцінювався приблизно в 302,62 млрд доларів США і згідно з прогнозами має зростати зі складеним річним темпом на рівні 9,8 % до 2030 року, досягнувши близько 525,23 млрд дол. [1,2]

Водночас загальний ринок послуг аутсорсингу у 2024 році оцінювався в 3,8 трлн доларів США, а до 2030 року прогнозується зростання до 7,11 трлн доларів. Що стосується ІТ-аутсорсингу, то ринкова вартість сектору в 2024 році сягала 600,93 млрд доларів США з очікуваним зростанням до 835,45 млрд доларів до 2033 року. Крім того, за даними звіту «Exploding Topics», сегмент ВРО має зростати щорічно на понад 9 % до 2030 року [4].

Ще один прогноз вказує, що до 2025 року ринок ІТ-аутсорсингу зросте до 409,29 млрд доларів, а до 2033 року - до 833,66 млрд доларів, з темпом зростання ~ 9,3 % [3].

Ці цифри і прогнози ілюструють, що аутсорсинг уже не є нішевим явищем - він охоплює величезні сегменти глобальної економіки, стає рушійним чинником трансформацій в ІТ, фінансах, обслуговуванні клієнтів тощо. Він не лише оптимізує витрати, але й формує нові моделі бізнесу, посилюючи інтеграцію світових ринків, підвищуючи конкуренцію між країнами як операційними майданчиками та змінюючи географію розміщення робочих функцій.

Важливість аутсорсингу у сучасній світовій економіці визначається його багатовимірним впливом на ефективність, інноваційність і конкурентоспроможність підприємств. Передусім, аутсорсинг дозволяє компаніям концентруватися на своїй ключовій діяльності, передаючи другорядні або трудомісткі функції спеціалізованим підрядникам. Це підвищує операційну гнучкість, скорочує витрати на утримання персоналу, інфраструктури та управління, а також мінімізує ризики, пов'язані з внутрішньою неефективністю.

З макроекономічного погляду, аутсорсинг виступає каталізатором міжнародної спеціалізації та інтеграції ринків праці, оскільки створює нові можливості для країн, що розвиваються, у залученні іноземних замовлень, технологій і знань. Такі держави, як Індія, Філіппіни чи В'єтнам, перетворили аутсорсингові послуги на стратегічний напрям економічного розвитку: зокрема, у 2024 році сектор ІТ-аутсорсингу Індії забезпечував понад 8 % ВВП країни і створював понад 4,5 млн робочих місць. [5].

Крім економічних вигод, аутсорсинг виконує інноваційну функцію, оскільки сприяє поширенню технологій, нових управлінських практик і цифрових рішень між компаніями різних країн. У добу глобальної конкуренції він стає інструментом швидкої адаптації до змін ринкового середовища, особливо в умовах цифровізації, автоматизації та переходу до моделі індустрії 4.0.

Зрештою, аутсорсинг - це не лише засіб економії, а елемент стратегічного розвитку бізнесу, який дає змогу підприємствам не просто делегувати завдання, а формувати мережеву екосистему партнерств, засновану на взаємній вигоді, обміні знаннями та спільному створенні доданої вартості. Саме тому він стає ключовою складовою глобальних процесів трансформації економічних систем і визначальним чинником конкурентоспроможності у XXI столітті.

Отже, аутсорсинг у XXI столітті набув стратегічного значення як для окремих корпорацій, так і для національних економік. Його вплив виходить далеко за межі традиційної моделі «передачі функцій» і формує нову архітектуру глобальної

економіки, де ключовим ресурсом стають знання, інновації та цифрові технології. Розвиток аутсорсингових відносин сприяє диверсифікації світового виробництва, зниженню залежності компаній від локальних ризиків, а також оптимізації міжнародного розподілу праці.

Водночас, посилення ролі аутсорсингу призводить до поглиблення економічної взаємозалежності між країнами, оскільки транснаціональні корпорації вибудовують складні ланцюги створення доданої вартості, що охоплюють десятки держав і тисячі постачальників. Це означає, що ефективність глобальної економіки дедалі більше залежить від узгодженості, надійності та технологічної зрілості аутсорсингових процесів.

З погляду міжнародної економічної політики, розвиток аутсорсингу також створює нові виклики для регулювання, пов'язані з питаннями кібербезпеки, захисту даних, дотримання стандартів праці та податкової юрисдикції. Тому сучасна стратегія розвитку держав у цьому контексті полягає не лише у залученні аутсорсингових інвестицій, а й у формуванні сприятливого інституційного середовища для розвитку високотехнологічних сервісів, підготовки кваліфікованих кадрів та стимулювання інноваційної активності.

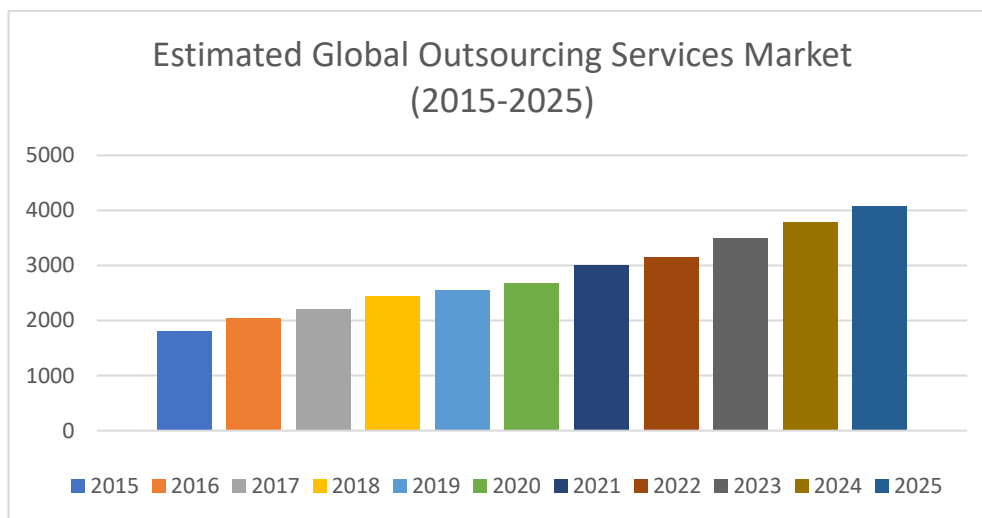


Рисунок 1.1 Оціночний розмір ринку аутсорсингу за 2015-2025 роки

Джерело: Складено автором на основі [37]

Таким чином, аутсорсинг сьогодні - це не просто інструмент оптимізації витрат, а механізм глобальної економічної інтеграції, який забезпечує підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності на світовому ринку. Його значення зростає пропорційно до темпів цифровізації, оскільки саме через аутсорсинг формується інтелектуальна, технологічна та комунікаційна інфраструктура нової глобальної економіки.

Є всі підстави вважати, що методологічна основа та теоретичні витoki парадигми міжнародного бізнесу беруть свій початок у класичних теоріях абсолютних (А. Сміт) і відносних переваг (Д. Рікардо). Відповідно до цих концепцій, кожна держава володіє певними абсолютними або відносними перевагами у виробництві окремих товарів чи послуг, що відображає її ресурсний потенціал у сфері міжнародної торгівлі. Абсолютні переваги визначаються здатністю країни виготовляти продукцію або надавати послуги ефективніше, ніж інші держави, за рівних умов виробництва. Інакше кажучи, теорія абсолютних переваг уперше у світовій науковій думці заклала підґрунтя методології аутсорсингу як механізму мінімізації витрат та можливості сконцентрувати зусилля на розвитку продукту. Зокрема, у своїй фундаментальній праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» А. Сміт на високому теоретичному рівні досліджує поділ праці (на прикладі мануфактур) як основу підвищення продуктивності та ефективності економічної діяльності. Відтак саме з цього періоду у світовій економічній науці поступово формується ідея про економічну доцільність перенесення виробничих процесів за кордон, що й стало базою для становлення теоретичних засад політичної економії.

Відповідно до теорії абсолютних переваг, кожна держава володіє специфічними можливостями виробництва, у яких вона може діяти ефективніше за інші країни. Адам Сміт акцентував увагу на важливості зниження виробничих витрат та оптимізації процесів на різних етапах виробництва. Таким чином, компанії

можуть використовувати ці абсолютні переваги, організовуючи виробничі використовуючи аутсорсинг для певних етапів процесу з метою мінімізації витрат.

Такий підхід дає змогу компаніям максимально реалізувати свій потенціал та використовувати переваги держав, що спеціалізуються у певних сферах виробництва, що, у свою чергу, сприяє позитивному розвитку глобального виробництва. Девід Рікардо розвинув ідеї Адама Сміта, запропонувавши концепцію відносних переваг, за якою спеціалізація країн у виробництві певних товарів визначається їхніми відносними можливостями ефективного використання ресурсів. Відсутність окремих товарів чи послуг компенсується через міжнародну торгівлю. Згідно з теорією Рікардо, масштабне розширення виробництва та диверсифікація поставок на світовий ринок виступають ключовими чинниками прискорення макроекономічного зростання держав і розвитку їхньої спеціалізації.

Теорія Хекшера–Оліна поглибила розуміння міжнародних торговельних відносин, доповнивши попередні концепції аналізом різноманітних факторів, що впливають на спеціалізацію держав у виробництві. Вона розглядає виробничі фактори на різних рівнях, зокрема враховуючи різницю у вартості праці та капіталу. Ця теорія пояснює привабливість для транснаціональних корпорацій перенесення виробництва до інших країн, де аутсорсинг може бути значно дешевшим.

Крім того, модель Хекшера–Оліна враховує податкові та транспортні витрати, які є важливими критеріями при прийнятті бізнес-рішень у контексті аутсорсингу. Аналіз цих показників дозволяє визначити оптимальні території для розміщення виробничих ланок, що сприяє зниженню загальних витрат і підвищенню ефективності виробництва через його фрагментацію та спеціалізацію.

У межах сучасної економічної науки однією з найважливіших концепцій, що пояснює доцільність використання аутсорсингу у діяльності підприємств, є теорія транзакційних витрат. Її основи були закладені у праці Рональда Коуза «The Nature of the Firm» 1937 року, у якій автор поставив ключове питання: чому фірми існують у ринковій економіці, якщо ринок може самостійно координувати виробничі

відносини? Коуз довів, що будь-яка економічна взаємодія пов'язана з витратами на організацію обміну, які він визначив як транзакційні витрати. До таких витрат належать пошук інформації про контрагентів, укладання контрактів, ведення переговорів, контроль за виконанням угод і вирішення можливих спорів. [6]

Подальший розвиток теорії відбувся у працях Олівера Вільямсона, який у 1970–1980-х рр. розширив і формалізував підхід Коуза, створивши основу неінституціональної теорії фірми. Вільямсон зазначав, що транзакційні витрати є визначальним чинником вибору між внутрішнім виконанням функцій через ієрархію фірми та їх передачею зовнішнім підрядникам через ринок. Згідно з його концепцією, компанії прагнуть мінімізувати сумарні витрати, обираючи ту форму організації діяльності, яка є економічно вигіднішою - якщо внутрішня координація дешевша - функція залишається у межах фірми. Якщо ж дешевше укласти контракт із зовнішнім виконавцем - доцільно застосувати аутсорсинг. [7]

У цьому контексті аутсорсинг розглядається як інструмент зменшення транзакційних витрат. Передача окремих бізнес-процесів стороннім спеціалізованим організаціям дозволяє підприємству знизити витрати на пошук персоналу, контроль якості, утримання адміністративного апарату та дотримання регуляторних вимог. Крім того, аутсорсинг забезпечує вищу гнучкість компанії, підвищує її адаптивність до ринкових змін і сприяє концентрації на стратегічних компетенціях.

Теорія транзакційних витрат має також інституційне значення. Вона демонструє, що ефективність ринкової взаємодії залежить від якості правової системи, ступеня інформаційної прозорості, рівня розвитку контрактного права та дотримання прав власності. Саме тому в країнах з розвиненими інституціями спостерігається активніше використання моделей стратегічного аутсорсингу, оскільки ризики опортуністичної поведінки контрагентів знижуються. [8]

Таким чином, теорія транзакційних витрат формує методологічну основу для розуміння сутності аутсорсингу як економічного явища. Вона пояснює, що рішення про передачу функцій на зовнішнє виконання ґрунтується не лише на прагненні до

скорочення виробничих витрат, а насамперед на оптимізації організаційної структури фірми та мінімізації витрат на координацію економічних відносин. Саме тому цей підхід є одним із базових для обґрунтування ефективності аутсорсингових стратегій у сучасній світовій економіці.

Однією з провідних теоретичних концепцій, що пояснює сучасну структуру міжнародного виробництва та розподіл економічної діяльності між країнами, є теорія глобальних ланцюгів створення вартості. Вона виникла у 1990-х роках у межах досліджень процесів глобалізації, інтернаціоналізації виробництва та формування мережових форм бізнесу. Її засновниками вважають американських дослідників Гері Гереффі, Джона Хамфрі та Тімоті Стерджена, які дослідили, як виробництво товарів і послуг дедалі частіше розподіляється між країнами відповідно до їхніх конкурентних переваг.[9]

Сутність теорії полягає у тому, що створення кінцевої вартості продукції є результатом послідовності взаємопов'язаних етапів - від розробки концепції продукту, досліджень і дизайну, до виробництва, логістики, маркетингу, продажу та післяпродажного обслуговування. Ці етапи можуть бути розміщені у різних країнах, що формує складну мережу міжнародного поділу праці. Саме така багаторівнева система кооперації і становить глобальний ланцюг створення вартості.[10]

У контексті аутсорсингу ця теорія пояснює, що компанії передають на зовнішнє виконання ті етапи виробництва, де інші учасники ринку мають вищу ефективність або нижчі витрати. Таким чином, аутсорсинг виступає ключовим механізмом інтеграції підприємств до глобальних ланцюгів вартості. Наприклад, провідні транснаціональні корпорації, такі як Apple, Samsung, Siemens концентруються на наукових дослідженнях, дизайні та маркетингу, передаючи виробничі процеси незалежним підрядникам у країнах Азії. Це дозволяє мінімізувати витрати, підвищити гнучкість ланцюга постачання та сконцентрувати ресурси на інноваційних напрямках діяльності. [11]

Згідно з аналітичними звітами Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO) та Конференції ООН з торгівлі і розвитку (UNCTAD), понад 70 % світової торгівлі нині відбувається у межах глобальних ланцюгів створення вартості. Це свідчить про їхню ключову роль у функціонуванні сучасної економіки. Країни, які інтегруються до таких ланцюгів, отримують доступ до нових технологій, знань і ринків, що позитивно впливає на їхню конкурентоспроможність. У той же час, високий рівень залежності від транснаціональних корпорацій може зумовлювати структурну асиметрію у розподілі вартості між країнами. [12]

У цьому контексті аутсорсинг є механізмом оптимізації меж фірми, що дозволяє визначати, які ланки виробничого процесу залишити у внутрішній структурі компанії, а які - передати зовнішнім партнерам. Теорія глобальних ланцюгів створення вартості також дає змогу зрозуміти, як цифровізація та інноваційні технології, зокрема, штучний інтелект, блокчейн та аналітика даних змінюють характер міжнародного виробництва, підвищуючи його прозорість і керованість.

Отже, теорія глобальних ланцюгів створення вартості створює методологічну основу для аналізу аутсорсингових процесів у світовій економіці, пояснюючи їхню логіку, структуру та стратегічну роль. Вона показує, що у сучасних умовах компанії, країни та регіони змагаються не лише за ресурси чи ринки збуту, а передусім за місце у глобальних ланцюгах створення вартості, що визначає рівень їхньої участі у світовому поділі праці та здатність до сталого економічного розвитку.

Сучасна світова економіка характеризується високим рівнем інтеграції, динамізму та технологічної взаємозалежності суб'єктів господарювання. У таких умовах дедалі більшого значення набуває теорія мережевої економіки, яка пояснює закономірності функціонування економічних систем, побудованих на взаємозв'язках між підприємствами, організаціями, споживачами та державними структурами.

Основні засади цієї теорії сформувалися наприкінці XX століття внаслідок розвитку інформаційних технологій, інтернет-комунікацій та процесів глобалізації. Її

інтелектуальним підґрунтям стали праці таких дослідників, як Мануель Кастельс, Карл Шапіро, Гел Варіан, Ян ван Дейк та інших, які проаналізували вплив цифрових технологій на структуру економічних відносин і поведінку учасників ринку. [13]

Згідно з теорією мережевої економіки, економічна цінність формується не лише через володіння ресурсами, а насамперед через доступ до мережі взаємодій. Вартість бізнесу визначається тим, наскільки ефективно він може інтегруватися в мережу партнерів, клієнтів, постачальників, інвесторів і користувачів інформації. Таким чином, у мережевій економіці взаємозв'язки та інформаційні потоки стають основними факторами виробництва нарівні з капіталом, працею та землею.

Мануель Кастельс у своїй фундаментальній праці “The Rise of the Network Society” зазначає, що мережі - це основна форма соціальної організації у добу інформаційного капіталізму, а здатність до участі в них визначає конкурентоспроможність як окремих фірм, так і цілих країн. На відміну від традиційних ієрархічних структур, мережеві системи характеризуються гнучкістю, адаптивністю та високою швидкістю передачі знань. [12]

Однією з ключових характеристик мережевої економіки є ефект мережевих зовнішніх чинників, коли корисність продукту чи послуги зростає зі збільшенням кількості користувачів. Цей ефект особливо помітний у цифрових екосистемах, наприклад, Google, Meta, Microsoft, Amazon, де зростання кількості учасників посилює цінність самої мережі, стимулюючи подальше залучення нових користувачів.

Теорія мережевої економіки також пояснює трансформацію бізнес-моделей. Якщо в індустріальну епоху конкурентною перевагою були масштаби виробництва, то у мережевій економіці - здатність до взаємодії, обміну знаннями та створення спільних платформ. Компанії дедалі частіше функціонують у форматі відкритих інновацій, спільного використання даних і технологічних рішень. Саме тому стратегічне партнерство, аутсорсинг, франчайзинг і кластерні об'єднання стали типовими формами організації економічної діяльності.

Мережеві структури сприяють зниженню транзакційних витрат, підвищенню ефективності інформаційного обміну та пришвидшенню процесів прийняття рішень. Водночас вони створюють нові виклики - зокрема, у сфері кібербезпеки, захисту персональних даних, монополізації цифрових платформ і нерівного доступу до технологій. [12]

У контексті аутсорсингу теорія мережевої економіки має особливе значення, оскільки пояснює, чому компанії формують глобальні мережі партнерів замість вертикально інтегрованих структур. Завдяки розвитку цифрових комунікацій фірми можуть координувати діяльність незалежних виконавців у різних країнах, створюючи гнучкі виробничі мережі. Таким чином, аутсорсинг стає інструментом формування мережевої конкурентоспроможності, дозволяючи компаніям концентруватися на ключових компетенціях і водночас залишатися частиною глобальних ланцюгів створення вартості.

Отже, теорія мережевої економіки формує сучасне бачення організації економічної діяльності, в якому взаємозв'язки, знання та інформація виступають центральними елементами створення вартості. Вона слугує важливою теоретичною основою для дослідження процесів аутсорсингу, цифрової трансформації та глобалізації бізнесу.

Аутсорсинг виступає однією з ключових практичних реалізацій принципів мережевої економіки. Ці дві концепції тісно взаємопов'язані як на теоретичному, так і на прикладному рівнях, адже обидві ґрунтуються на ідеї децентралізації виробництва, спеціалізації та інтеграції у глобальні економічні мережі.

Згідно з теорією мережевої економіки, ефективність сучасного бізнесу визначається не лише внутрішніми ресурсами компанії, а й її здатністю інтегруватися у ширші міжорганізаційні мережі. У цьому контексті аутсорсинг є механізмом, що забезпечує таку інтеграцію, дозволяючи компаніям об'єднувати власні компетенції з можливостями зовнішніх партнерів. Передача непрофільних

функцій спеціалізованим фірмам не лише підвищує гнучкість бізнесу, але й розширює його участь у глобальних мережах створення вартості.

У межах мережевої економіки підприємства дедалі більше відмовляються від вертикально інтегрованих структур на користь мережевих моделей управління, у яких відносини між компаніями мають горизонтальний характер. Такий підхід сприяє зменшенню транзакційних витрат, пришвидшенню обміну інформацією, а також підвищенню інноваційного потенціалу завдяки взаємодії з різними партнерами. Саме тому аутсорсинг сьогодні розглядається не просто як інструмент скорочення витрат, а як елемент стратегії побудови стійкої мережевої екосистеми.

На практиці це виявляється у формуванні глобальних аутсорсингових ланцюгів, які поєднують підприємства з різних країн і континентів. Наприклад, транснаціональні корпорації на кшталт Apple, IBM, Procter & Gamble чи Siemens організовують свою діяльність у форматі глобальних виробничих мереж, де окремі етапи – від розробки до логістики – виконуються різними партнерами. Така система є типовим проявом мережевої координації, коли учасники взаємодіють через спільні платформи даних, ERP-системи та цифрові хаби, що знижує часові й інформаційні бар'єри.

Крім того, теорія мережевої економіки пояснює, чому аутсорсинг активно розвивається у сфері інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг), бізнес-процесів (ВРО) та дослідницько-інноваційних послуг (КРО). Ці сегменти є найбільш чутливими до ефекту мережевих зовнішностей, коли розширення мережі користувачів і партнерів підвищує загальну продуктивність системи. Таким чином, аутсорсинг у мережевій економіці стає не просто формою ділової взаємодії, а стратегічною моделлю організації економічної діяльності, орієнтованою на ефективність через кооперацію.

З огляду на це, можна стверджувати, що мережева економіка створює теоретичне підґрунтя для розуміння природи аутсорсингу. Вона розглядає його як форму інтеграції підприємств у спільні мережі, де відбувається перерозподіл

ресурсів, компетенцій і ризиків. Зі свого боку, аутсорсинг стає практичним інструментом реалізації мережевої логіки в економіці, що ґрунтується на обміні знаннями, цифровій взаємодії та спільному створенні вартості.

Теорії, що описані вище утворюють розвиток аутсорсингу від його витоків до становлення сучасної моделі, еволюція наукових підходів до аутсорсингу детально наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Еволюція теоретичних підходів до аутсорсингу

Автор	Сутність підходу	Внесок	Обмеження
А. Сміт (1776)	Теорія абсолютних переваг: кожна країна має ефективніші способи виробництва певних товарів.	Заклав основи для концепції аутсорсингу, акцентуючи на оптимізації витрат.	Не враховує ринкові реалії та взаємодії між країнами.
Д. Рікардо (1817)	Теорія відносних переваг: країни спеціалізуються на товарах, у яких мають найкращі відносні переваги.	Розвинув ідею про вигоду для країн через міжнародну торгівлю.	Не враховує глобальні трансформації в технологічному середовищі.
Хекшер–Олін (1933)	Модель порівняння факторів: оцінка вартості праці, капіталу і ресурсів, що зумовлюють спеціалізацію.	Поглибила аналіз, показавши значення ресурсних факторів для аутсорсингу.	Моделювання обмежено лише економічними факторами.
Рональд Коуз (1937)	Теорія транзакційних витрат: вибір між внутрішнім виконанням і аутсорсингом залежить від витрат.	Визначив значення транзакційних витрат для вибору між внутрішнім виконанням та аутсорсингом.	Оцінка обмежена лише витратами на транзакції.
Олівер Вільямсон (1980-і рр.)	Неоінституціональна теорія фірми: компанії вибирають між внутрішнім виконанням і аутсорсингом на основі мінімізації витрат.	Поглибив методологію, додавши інституційні фактори та аналіз ризиків.	Не враховує глобальні ланцюги вартості в мережевих економіках.
Гері Гереффі (1990-і рр.)	Теорія глобальних ланцюгів створення вартості: аутсорсинг як частина глобальних ланцюгів створення вартості.	Визначив роль аутсорсингу в глобальних економічних ланцюгах вартості.	Не враховує інновації та цифровізацію як фактори змін у ланцюгах.
Мануель Кастельс (1996)	Теорія мережевої економіки: економічна цінність формується через участь у мережах.	Описав роль аутсорсингу у створенні мережевих структур, що підвищують економічну ефективність.	Не зосереджується на регуляторних аспектах глобальних мереж.

Джерело: Складено автором на основі [5-15]

Роблячи висновок, відзначимо наступне: загалом, аутсорсинг у сучасній економіці став важливим механізмом оптимізації та глобалізації бізнесу, який значно змінює організаційну структуру підприємств. Він не лише знижує витрати, а й сприяє формуванню глобальних ланцюгів створення вартості, підвищуючи ефективність та гнучкість компаній на міжнародних ринках. Аутсорсинг дозволяє бізнесам зосереджуватися на своїх ключових компетенціях, при цьому розширюючи можливості для інтеграції в глобальні мережі та сприяючи технологічному розвитку. Однак, попри численні переваги, це також накладає нові вимоги до регулювання та забезпечення безпеки, особливо в умовах цифровізації та розвитку міжнародної конкуренції. У майбутньому аутсорсинг продовжуватиме відігравати ключову роль у формуванні глобальної економіки через інтеграцію новітніх технологій і розвитку мережевих структур.

1.2 Роль аутсорсингу у формуванні конкурентних переваг багатонаціональних підприємств

У сучасних умовах глобалізації світового господарства конкурентоспроможність багатонаціональних підприємств дедалі більше визначається не лише масштабами їхніх ресурсів, а й ефективністю управління міжнародними бізнес-процесами. Одним із ключових інструментів забезпечення стратегічної гнучкості, оптимізації витрат і посилення позицій на світовому ринку є аутсорсинг. [14]

Розвиток аутсорсингу як управлінської та організаційної концепції тісно пов'язаний із поширенням глобальних ланцюгів створення вартості, у межах яких БНП переносять частину виробничих або сервісних операцій у країни з нижчими витратами або вищою технологічною компетенцією. Це дозволяє компаніям формувати структурну гнучкість бізнесу, зосереджуючись на ключових компетенціях і водночас зменшуючи операційні ризики.

На думку дослідників, аутсорсинг є не просто інструментом скорочення витрат, а механізмом стратегічного управління ресурсами. Завдяки ньому багатонаціональні компанії отримують можливість перерозподіляти виробничі та адміністративні функції між підрозділами й зовнішніми партнерами, створюючи мережеву структуру з високим рівнем адаптивності до коливань попиту, валютних ризиків і технологічних змін.

Наприклад, такі компанії, як Apple Inc., Unilever, Procter & Gamble чи IBM, активно використовують аутсорсинг для зниження собівартості продукції та підвищення інноваційного потенціалу. Виробничі процеси розміщуються у країнах Азії, тоді як дослідження, дизайн і маркетинг зосереджені у високотехнологічних центрах США або Західної Європи. Такий підхід забезпечує глобальну оптимізацію ланцюга створення вартості та дозволяє ефективно поєднувати переваги різних регіонів світу. [17]

Водночас аутсорсинг стає ключовим чинником конкурентних переваг у середовищі жорсткої міжнародної конкуренції. Він сприяє підвищенню продуктивності, скороченню витрат на персонал і утримання інфраструктури, зниженню фінансових ризиків і доступу до передових технологій. Згідно з даними Deloitte, понад 70 % великих корпорацій вважають аутсорсинг стратегічним інструментом підвищення ефективності бізнесу, а 60 % - джерелом інноваційного розвитку. [16]

Отже, у сучасній світовій економіці аутсорсинг трансформувався із допоміжного управлінського інструменту у стратегічний елемент конкурентної політики багатонаціональних підприємств, сприяючи формуванню їхньої стійкості, інноваційності та глобальної адаптивності.

Аутсорсинг став одним із ключових стратегічних інструментів формування конкурентних переваг багатонаціональних підприємств у глобальній економіці. Його роль виходить далеко за межі простої оптимізації витрат - сучасний аутсорсинг

трансформується у комплексну модель підвищення ефективності бізнес-процесів, гнучкості управління та стратегічної адаптації до змін зовнішнього середовища. Завдяки передачі окремих функцій зовнішнім постачальникам, компанії зосереджують ресурси на основних компетенціях, що дозволяє посилити їхню інноваційну активність і прискорити вихід на нові ринки.

Як ми бачимо з таблиці 1.2, аутсорсинг у світі щорічно пропорційно зростає, при тому пропорції зростання між регіонами залишаються приблизно рівними, що означає, що аутсорсинг – явище глобальне та притаманне усім ринкам, де потреба в спеціалізації конкретних напрямів є в кожного бізнесу та регіону.

Таблиця 1.2 - Динаміка глобального ринку офшорингу за регіонами світу у 2015–2025 роках, млрд. дол. США.

Рік	Азійсько-Тихоокеанський регіон	Європа	Північна Америка	Латинська Америка	Африка	Загальний обсяг
2015	120	85	90	25	8	328
2016	130	88	92	27	9	346
2017	142	91	96	29	10	368
2018	158	95	102	31	11	397
2019	170	101	108	33	12	424
2020	185	109	120	36	14	464
2021	210	118	130	40	16	514
2022	235	126	142	44	18	565
2023	260	134	150	48	21	613
2024	280	139	156	51	23	649
2025	300	145	162	55	25	687

Джерело: Складено автором на основі [16, 37, 40].

Сучасні дослідження підкреслюють, що саме стратегічний аутсорсинг створює умови для підвищення конкурентоспроможності через доступ до високотехнологічних ресурсів, інтелектуального капіталу та міжнародних мереж постачальників. Зокрема, компанії на кшталт IBM, Apple, Procter & Gamble та Siemens використовують глобальні мережі підрядників для ефективного поєднання інноваційного потенціалу та економії масштабу. Такий підхід дозволяє їм знижувати

операційні витрати на 15–25 % порівняно з моделями внутрішнього виконання аналогічних функцій за даними Deloitte. [16]

Крім того, аутсорсинг сприяє підвищенню стратегічної гнучкості БНП, оскільки дає змогу швидко адаптуватися до ринкових коливань, змін регуляторного середовища чи технологічних трендів. Компанії, що впроваджують гнучкі моделі співпраці з аутсорсинговими партнерами, мають вищі показники інноваційності та продуктивності, ніж ті, що зберігають вертикально інтегровану структуру за даними McKinsey Global Institute. [22] Така тенденція підтверджує, що аутсорсинг перестає бути лише інструментом скорочення витрат і перетворюється на стратегічний чинник підвищення довгострокової вартості бізнесу.

Подальший розвиток концепції аутсорсингу у БНП демонструє, що конкурентні переваги формуються не лише через скорочення витрат, а й завдяки інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості та розбудові партнерських екосистем. В епоху цифровізації ключовим чинником стає не географічне розташування підрядників, а їхня інноваційна спроможність, технологічна сумісність і здатність до спільного створення цінності. Такий підхід отримав назву «коопераційного аутсорсингу», що передбачає тісну взаємодію між замовником і постачальником на основі довгострокових стратегічних цілей.

Багатонаціональні корпорації дедалі частіше використовують аутсорсинг як інструмент диференціації, а не лише оптимізації. Наприклад, Apple делегує частину інженерних процесів компаніям Foxconn та TSMC, водночас зберігаючи стратегічний контроль над дизайном, розробкою технологій і маркетингом. Це дозволяє компанії зосередитись на створенні унікальної цінності для споживачів, використовуючи глобальні виробничі ресурси для забезпечення ефективності масштабів. Аналогічно, Siemens та General Electric впроваджують гібридні моделі співпраці, у яких частина R&D процесів передається у спеціалізовані інноваційні хаби, що забезпечує пришвидшення розробок на 20–30%. [21]

Крім того, аутсорсинг сприяє розподілу ризиків, особливо в умовах геополітичної нестабільності та порушення ланцюгів постачання. Залучення декількох постачальників у різних регіонах дозволяє БНП підвищувати стійкість до глобальних криз і зменшувати залежність від одного джерела ресурсів. За даними World Economic Forum, понад 68 % транснаціональних компаній змінили свою аутсорсингову стратегію після пандемії COVID-19, зробивши акцент на диверсифікації партнерів та цифровій інтеграції з ними.

Таким чином, роль аутсорсингу у формуванні конкурентних переваг багатонаціональних підприємств полягає не лише у зниженні витрат, а й у створенні стійкої моделі глобальної співпраці, що поєднує ефективність, інноваційність та стратегічну гнучкість. Водночас така модель потребує високого рівня управлінської компетенції, прозорості у відносинах з партнерами та розвитку механізмів контролю за якістю і безпекою переданих процесів.

У сучасних умовах глобальної конкуренції аутсорсинг перетворився на стратегічний інструмент, що визначає довгострокову конкурентоспроможність БНП. Його роль уже давно виходить за межі простої оптимізації операційних витрат. Він стає каталізатором інновацій, трансферу технологій і розвитку нових бізнес-моделей, що дозволяють компаніям адаптуватися до динамічних змін у глобальному середовищі. [25]

Однією з ключових переваг є можливість фокусування на основних компетенціях. Делегуючи допоміжні або стандартизовані функції зовнішнім підрядникам, БНП зосереджуються на тих сферах, які формують їхню унікальну ринкову цінність - R&D, стратегічний менеджмент, бренд, маркетинг тощо. Наприклад, фармацевтичні гіганти, такі як Pfizer чи Johnson & Johnson, активно передають на аутсорсинг клінічні дослідження, логістику й IT-підтримку, спрямовуючи власні ресурси на наукові розробки та патентну діяльність. Це

дозволяє скоротити час виходу нових препаратів на ринок на 15–25 % за даними KPMG. [24]

Як ми бачимо з таблиці 1.3, аутсорсинг призводить не тільки до скорочення часу та прискорення виходу продукту, що пришвидшує точку беззбитковості нових продуктів, а й зменшує витрати у майже всіх аспектах ведення бізнесу. Найбільший вплив ми можемо бачити в підтримці клієнтів.

Таблиця 1.3 - Операційні переваги використання аутсорсингу для зменшення витрат.

№	Функція підприємства	Середній ROI або ключовий показник ефективності
1	Фінанси та бухгалтерський облік	~ 15 % ROI
2	Загальні аутсорсингові послуги	Скорочення витрат від ~ 30 % до ~ 60 % у різних функціях
3	Управління кадрами	Середній ROI ~ 191 % у великій групі компаній
4	Підтримка клієнтів	Зниження витрат ~ 90 %
5	Загальні показники вартості аутсорсингу	ROI за даними аналітики - ~ 30-60 % залежно від функції

Джерело: Складено автором на основі [38-39].

Аутсорсинг також створює ефект глобальної гнучкості. Багатонаціональні корпорації, такі як IBM, Procter & Gamble або Unilever, розміщують виробничі та сервісні процеси в регіонах з найкращим поєднанням вартості, кваліфікації персоналу та інфраструктурної готовності. Така географічна диверсифікація дозволяє компаніям швидко реагувати на коливання попиту, зміни валютних курсів та політичні ризики. Згідно з даними Deloitte, близько 62 % транснаціональних корпорацій відзначили підвищення операційної стійкості завдяки застосуванню гнучких аутсорсингових стратегій.

Крім економічних переваг, аутсорсинг відіграє важливу роль у підвищенні інноваційного потенціалу БНП. Передача частини процесів незалежним спеціалізованим компаніям відкриває доступ до нових знань, технологій і ноу-хау, що часто недоступні всередині корпорації. Згідно з дослідженням McKinsey,

компанії, що системно використовують моделі «інноваційного аутсорсингу», демонструють на 30–40 % вищий темп зростання патентної активності у порівнянні з тими, що працюють у замкнених R&D структурах.

Водночас інтеграція аутсорсингу у стратегічну модель підприємства сприяє розвитку організаційних мереж нового типу, які ґрунтуються на співпраці, довірі та взаємному обміні знаннями. Така модель відповідає сучасним тенденціям мережевої економіки, де успіх компанії залежить не лише від власних ресурсів, а від ефективності взаємодії з партнерами в межах глобальної екосистеми. При цьому БНП дедалі частіше переходять до форм ко-сорсингу або аутсорсингу знань, де партнер виступає не просто виконавцем, а повноцінним учасником спільного процесу створення вартості. [22]

Таким чином, аутсорсинг у сучасній парадигмі глобального бізнесу виконує функцію стратегічного мосту між ефективністю та інноваційністю. Він забезпечує багатонаціональним підприємствам можливість одночасно знижувати витрати, розширювати географію присутності, залучати передові технології та підвищувати гнучкість управління.

Попри численні переваги, використання аутсорсингу у стратегічній моделі БНП супроводжується комплексом ризиків та обмежень, які можуть суттєво вплинути на ефективність управління, безпеку даних, інноваційну динаміку та корпоративну репутацію. Відповідно, для досягнення реальної конкурентної переваги аутсорсинг потребує збалансованого та контрольованого підходу.

Передача функцій зовнішнім контрагентам часто знижує рівень операційного контролю та прозорості процесів. Це може призвести до порушення корпоративних стандартів, затримок у виконанні завдань чи невідповідності вимогам якості. За даними PwC, близько 39 % транснаціональних компаній відзначили труднощі з підтриманням єдиних стандартів корпоративного управління в аутсорсингових структурах. [16]

Особливо критичним це є у сферах, пов'язаних із захистом комерційної та технологічної інформації, де навіть незначний витік може призвести до втрати конкурентних переваг. Тому сучасна практика БНП передбачає впровадження моделей спільного управління, які забезпечують постійний моніторинг показників ефективності, особливо KPI та SLA і залучення незалежного аудиту.

Глобальна диверсифікація постачальників супроводжується зростанням регуляторних ризиків. Торговельні обмеження, митні бар'єри, санкційні режими чи вимоги локалізації виробництва можуть дестабілізувати ланцюги постачання.

Наприклад, після 2022 року багато БНП були змушені переглянути аутсорсингові контракти з постачальниками у Східній Європі та Азії через геополітичні ризики та зростання вартості логістики. Згідно зі звітами World Economic Forum, понад 47 % транснаціональних компаній у 2023–2024 рр. здійснили частковий “re-shoring” або “near-shoring” через зростання геополітичної нестабільності.

В умовах цифровізації аутсорсинг часто пов'язаний із передачею великих масивів конфіденційних даних. Це створює кіберризики - несанкціонований доступ, втрату інформації чи зловживання персональними даними клієнтів.

Звіт KPMG “Global Tech Risk Outlook 2024” зазначає, що 61 % компаній, які використовують аутсорсинг ІТ-послуг, зіткнулися хоча б із одним кіберінцидентом, пов'язаним із постачальниками. Для мінімізації цих ризиків БНП впроваджують протоколи багаторівневого аудиту безпеки, обов'язкову сертифікацію підрядників за стандартами ISO/IEC 27001 та GDPR Compliance. [24]

Ефективна взаємодія між корпоративним центром і зовнішнім партнером часто ускладнюється культурними відмінностями, мовними бар'єрами та різницею у стилях управління. Це впливає на швидкість прийняття рішень, рівень узгодженості команд і якість результату.

Особливо це характерно для великих БНП, які використовують аутсорсингові послуги у різних часових зонах. Deloitte відзначає, що компанії, які інвестують у крос-культурні тренінги та цифрові платформи спільної роботи, такі як Slack, Microsoft Teams, Jira, скорочують втрати продуктивності на 20–25 %.

Занадто висока частка зовнішніх операцій може призвести до економічної залежності від постачальників. Якщо ключовий підрядник припиняє діяльність, підвищує ціни або зменшує якість послуг, це безпосередньо впливає на бізнес-модель компанії.

Багато БНП, зокрема Apple, Toyota, HP, в останні роки активно диверсифікують аутсорсингових партнерів, впроваджуючи концепцію “multi-vendor strategy”, що дозволяє зменшити ризики монозалежності та підвищити переговорну силу.

Сучасний розвиток глобальної економіки демонструє, що аутсорсинг поступово еволюціонує від простого інструмента оптимізації витрат до стратегічного механізму створення стійких конкурентних переваг. Для багатонаціональних підприємств ключовим фактором стає здатність інтегрувати аутсорсингові процеси у свою глобальну бізнес-модель таким чином, щоб вони підтримували інноваційність, гнучкість і адаптивність до змін ринкових умов. Зокрема, мова йде не лише про передачу допоміжних функцій (ІТ, бухгалтерський облік, логістика), але й про стратегічний аутсорсинг дослідницьких, виробничих та управлінських процесів, що дозволяє розширювати глобальні ланцюги створення вартості. [22]

БНП дедалі частіше формують екосистеми партнерств, у яких аутсорсингові компанії стають не просто постачальниками послуг, а стратегічними союзниками, які беруть участь у спільній розробці продуктів, технологій та управлінських рішень. Такий підхід забезпечує синергію компетенцій, прискорює процес впровадження інновацій і дає змогу фокусувати внутрішні ресурси на основних компетенціях.

Водночас, ефективне управління такими партнерствами потребує розвинених механізмів координації, довіри та обміну інформацією - факторів, що стають частиною нематеріального капіталу компанії й зміцнюють її конкурентні позиції.

Ще одним важливим аспектом є вплив цифровізації на аутсорсингові моделі. Використання хмарних технологій, аналітики великих даних і штучного інтелекту дозволяє БНП створювати цифрові аутсорсингові платформи, які забезпечують реальний час взаємодії між різними підрозділами та партнерами у різних країнах. Це формує нову якість глобального управління - зниження транзакційних витрат, підвищення прозорості процесів і можливість миттєвого реагування на зміни попиту. Таким чином, цифровий аутсорсинг стає важливим елементом динамічних здібностей компанії, що дозволяє підтримувати довгострокову конкурентоспроможність у глобальному масштабі.

Саме через ефективне управління аутсорсинговими процесами компанії здатні формувати унікальні конфігурації глобальних ланцюгів створення вартості, в яких відбувається не лише передача функцій, а й інституціоналізація партнерств, що ґрунтуються на довгостроковій взаємодії, інноваційному співтворенні та взаємній залежності сторін.

Для провідних корпорацій, таких як Apple, Microsoft, Unilever, Siemens чи Procter & Gamble, аутсорсинг є ключовим чинником підвищення операційної гнучкості, що дозволяє адаптувати бізнес-модель до різних регіональних ринків, змін у споживчих уподобаннях і технологічних трендах. Зокрема, компанії, що використовують мультиаутсорсингові стратегії, мають змогу комбінувати послуги від кількох постачальників у різних країнах, отримуючи доступ до різних компетенцій та інновацій. Такий підхід створює мережеву синергію між учасниками глобальної екосистеми, що посилює ефект масштабу та диференціації.

Водночас, у сучасних умовах дедалі більшого значення набуває якість управління знаннями в аутсорсингових відносинах. Адже передача частини процесів

зовнішнім партнерам потребує ефективного механізму координації потоків інформації, захисту інтелектуальної власності та контролю за дотриманням корпоративних стандартів. Провідні БНП впроваджують системи knowledge management, що дозволяють накопичувати досвід взаємодії з постачальниками, аналізувати ефективність співпраці та забезпечувати безперервне вдосконалення процесів.

Також важливим напрямом розвитку стає аутсорсинг інноваційних процесів, який передбачає залучення зовнішніх партнерів до досліджень і розробок, тестування нових технологій або створення цифрових продуктів. Це дозволяє багатонаціональним підприємствам не лише знижувати витрати на R&D, а й розширювати інноваційний потенціал завдяки використанню глобальної бази талантів і технологічних стартапів. Такі підходи сприяють прискоренню впровадження нових продуктів на ринок і зменшенню інноваційного ризику, що є важливими чинниками конкурентних переваг у динамічному бізнес-середовищі.

Крім того, у контексті переходу до сталого розвитку аутсорсинг відіграє дедалі більшу роль у забезпеченні ESG-відповідності (екологічних, соціальних та управлінських стандартів). Багатонаціональні компанії дедалі частіше інтегрують критерії сталості у процес вибору підрядників, стимулюючи поширення екологічно дружніх технологій та етичних практик у глобальних ланцюгах постачання. Таким чином, аутсорсинг стає не лише інструментом економічної ефективності, але й механізмом реалізації корпоративної соціальної відповідальності, що також зміцнює репутаційний капітал компанії та її конкурентоспроможність.

На сучасному етапі розвитку світової економіки аутсорсинг перетворився на інтегральний елемент корпоративної стратегії БНП, який безпосередньо впливає на структуру їх конкурентних переваг. Поряд із традиційними чинниками - масштабом діяльності, технологічними інноваціями, доступом до фінансових ресурсів -

вирішальне значення набуває ефективність управління глобальними партнерськими мережами.

Успішні приклади таких стратегій демонструють, що аутсорсинг дозволяє компаніям досягати гнучкості, інноваційності та швидкої адаптації до змін ринкових умов. Наприклад, корпорація Apple Inc. зосереджує більшість виробничих процесів у партнерських структурах, таких як Foxconn і Pegatron, що дозволяє зменшити виробничі витрати, зосередившись на розробці дизайну, програмного забезпечення та маркетингу. У свою чергу, Microsoft активно використовує аутсорсинг ІТ-послуг і хмарних рішень, що забезпечує високу ефективність і масштабованість операцій.

Іншим прикладом є Unilever, яка оптимізує свої глобальні бізнес-процеси шляхом аутсорсингу логістичних і фінансових функцій через партнерів у країнах із нижчими операційними витратами. Це дозволяє компанії фокусуватися на стратегічних напрямках - сталому розвитку, екологічних інноваціях та локальній адаптації продуктів до ринкових потреб.

Застосування аутсорсингових стратегій у сфері R&D також дає змогу БНП інтегрувати інноваційний потенціал зовнішніх партнерів. Наприклад, Siemens і General Electric активно співпрацюють із незалежними дослідницькими центрами в Індії та Південній Кореї, що сприяє прискоренню впровадження нових технологічних рішень і зниженню витрат на розробку. Такий підхід формує динамічну конкурентну перевагу, оскільки дозволяє швидше реагувати на технологічні зрушення та скорочувати життєвий цикл інновацій.

Окрім того, у сучасному бізнес-середовищі важливим аспектом стає баланс між ефективністю та стійкістю. Події останніх років - зокрема пандемія COVID-19 та геополітична нестабільність - показали, що надмірна залежність від аутсорсингу в окремих регіонах може створювати ризики. Тому компанії дедалі частіше переходять до стратегії "smart sourcing", що передбачає диверсифікацію постачальників і створення резервних виробничих потужностей у різних регіонах

світу. Це забезпечує стійкість глобальних ланцюгів постачання та водночас підтримує конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Таким чином, роль аутсорсингу у формуванні конкурентних переваг багатонаціональних підприємств полягає у здатності поєднувати ефективність, інноваційність і стратегічну стійкість, забезпечуючи гнучке реагування на глобальні виклики. Сучасний аутсорсинг - це не просто інструмент зниження витрат, а механізм побудови довгострокової цінності через інтеграцію глобальних компетенцій, розвиток партнерських екосистем і впровадження сталих бізнес-моделей.

Підсумовуючи, відзначимо наступне: у сучасних умовах глобалізації аутсорсинг став важливим інструментом для формування конкурентних переваг багатонаціональних підприємств. Він дозволяє не лише знизити витрати, а й підвищити гнучкість і інноваційність бізнесу, створюючи можливості для швидкої адаптації до змін на міжнародних ринках. Завдяки стратегічному використанню аутсорсингу, компанії можуть концентруватися на своїх ключових компетенціях, передаючи другорядні функції зовнішнім партнерам. Зокрема, це дозволяє оптимізувати глобальні ланцюги постачання, знижувати фінансові та операційні ризики, а також сприяє розвитку інновацій через інтеграцію нових технологій та досвіду зовнішніх партнерів. Тому, аутсорсинг стає не лише інструментом економії, а й важливим елементом стратегічного управління в умовах глобальної конкуренції.

1.3 Методологічні підходи до оцінювання ефективності аутсорсингових стратегій

Оцінювання ефективності аутсорсингових стратегій є складним та багатовимірним процесом, який включає аналіз як фінансових, так і нефінансових показників діяльності організації. У сучасній науковій літературі виділяють кілька ключових методологічних підходів до оцінки аутсорсингу, серед яких: фінансовий аналіз, стратегічний підхід, а також методи багатокритеріального оцінювання.

Фінансовий підхід базується на визначенні економічної доцільності аутсорсингу через порівняння витрат на внутрішнє виконання функцій та витрат на передачу їх зовнішньому виконавцю. Стратегічний підхід зосереджує увагу на довгострокових вигодах від аутсорсингу, таких як концентрація на ключових компетенціях, підвищення гнучкості бізнес-процесів та зниження операційних ризиків. Багатокритеріальні методи дозволяють інтегрувати фінансові та нефінансові аспекти, використовуючи шкали оцінок, вагові коефіцієнти та експертні методики для визначення оптимального рівня ефективності аутсорсингової стратегії. [34]

Одним із ключових методів оцінювання ефективності аутсорсингових стратегій є показник ROI (Return on Investment), який дозволяє кількісно визначити економічну доцільність передачі окремих бізнес-процесів зовнішньому виконавцю. ROI розраховується як відношення чистого прибутку або економії витрат, отриманих в результаті аутсорсингової угоди, до сукупних витрат на її впровадження та супровід. Використання цього показника дає змогу порівнювати різні варіанти аутсорсингу між собою та приймати обґрунтовані рішення щодо доцільності передачі конкретних функцій.

Перевага застосування ROI полягає у його простоті та наочності, адже він дозволяє перетворити різноманітні фінансові та операційні наслідки аутсорсингу у єдину метрику. Однак важливо враховувати, що при оцінці ROI слід враховувати не лише прямі фінансові вигоди, такі як економія на заробітній платі або витратах на обладнання, а й непрямі ефекти, зокрема підвищення гнучкості бізнес-процесів, покращення якості обслуговування клієнтів та можливість зосередження на ключових компетенціях компанії.

У практичній площині обчислення ROI для аутсорсингових стратегій передбачає збір даних про всі витрати на внутрішнє виконання процесів до впровадження аутсорсингу та порівняння їх з витратами на залучення зовнішніх постачальників, включаючи адміністративні та трансакційні витрати. Додатково до цього враховуються економічні вигоди від підвищення ефективності, скорочення

часу виконання операцій та зменшення ризиків помилок або затримок. Отриманий показник дозволяє керівництву підприємства оцінити, наскільки доцільною є реалізація аутсорсингової стратегії та який фінансовий ефект вона може забезпечити протягом визначеного періоду. [35]

Таким чином, ROI є важливим інструментом при прийнятті рішень щодо аутсорсингу, адже він дозволяє інтегрувати фінансові та операційні результати в єдину метрику і забезпечує наочне порівняння альтернативних стратегій, сприяючи оптимальному розподілу ресурсів і підвищенню загальної ефективності підприємства.

Ще одним важливим показником, що використовується для оцінки ефективності аутсорсингових стратегій, є EVA (Economic Value Added), який відображає реальну економічну додану вартість, створену підприємством після врахування вартості залученого капіталу. На відміну від простих фінансових показників, таких як ROI, EVA дозволяє оцінити не лише прибутковість аутсорсингового рішення, а й ефективність використання фінансових ресурсів, вкладених у процеси. Показник EVA обчислюється як різниця між операційним прибутком після сплати податків та вартістю капіталу, необхідного для забезпечення виконання відповідного процесу.

Застосування EVA у контексті аутсорсингу дає змогу комплексно оцінити економічну доцільність передачі функцій зовнішньому виконавцю. Підприємство може визначити, наскільки зменшення витрат на внутрішнє виконання процесів та підвищення ефективності операційних потоків компенсують витрати на залучення сторонніх ресурсів. При цьому EVA дозволяє врахувати ризики, пов'язані із залученням зовнішніх постачальників послуг, а також можливі додаткові вигоди від підвищення якості обслуговування клієнтів, прискорення виконання операцій та концентрації на стратегічно важливих напрямках діяльності.

Практично, використання EVA передбачає збір даних про всі витрати підприємства на аутсорсинг, включаючи як прямі витрати на послуги зовнішнього

виконавця, так і непрямі витрати, пов'язані з координацією та контролем процесів. Додатково враховуються фінансові вигоди від підвищення продуктивності, зменшення помилок і скорочення часу обробки транзакцій. На основі отриманих даних EVA дозволяє визначити, чи створює аутсорсинг додаткову економічну вартість для підприємства та чи перевищує отриманий ефект витрати на залучений капітал.

Використання EVA у поєднанні з іншими методами, такими як ROI та багатокритеріальне оцінювання, забезпечує комплексний підхід до оцінки аутсорсингових стратегій, інтегруючи фінансові, стратегічні та операційні аспекти. Такий підхід дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо оптимального розподілу ресурсів, оцінювати доцільність передачі конкретних функцій на аутсорсинг та прогнозувати довгострокові результати впровадження стратегічних рішень.

У контексті оцінки ефективності аутсорсингових стратегій доцільним є застосування SWOT-аналізу, який дозволяє комплексно розглянути як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на діяльність організації. Сильні сторони аутсорсингу включають можливість зниження операційних витрат через передачу непрофільних функцій зовнішньому виконавцю, що дає змогу підприємству зосередитися на основних компетенціях та стратегічних напрямках розвитку. Крім того, аутсорсинг дозволяє швидко масштабувати бізнес-процеси без необхідності значних капіталовкладень та забезпечує доступ до спеціалізованих знань і сучасних технологій партнерів.

Слабкі сторони аутсорсингових рішень проявляються у зменшенні прямого контролю над операційними процесами та залежності від зовнішніх постачальників послуг у питаннях якості та термінів виконання. Також існує ризик втрати конфіденційної інформації або проблем з інтеграцією зовнішніх процесів у внутрішню інфраструктуру підприємства. Зовнішні можливості аутсорсингу пов'язані з потенціалом для виходу на нові ринки та сегменти, завдяки залученню

партнерів, що мають відповідний досвід і ресурси. Використання інноваційних технологій і автоматизації через зовнішніх виконавців сприяє підвищенню швидкості обробки операційних процесів та покращенню якості обслуговування клієнтів. [36]

Загрози, що виникають у контексті аутсорсингу, переважно визначаються зовнішніми факторами, такими як політична або економічна нестабільність у країні партнера, регуляторні зміни, фінансова нестабільність або банкрутство зовнішнього виконавця, а також конкурентний тиск, який може призвести до втрати клієнтів у разі неякісного виконання послуг.

Проведення SWOT-аналізу дозволяє підприємству систематизувати всі ці фактори, визначити пріоритети та оцінити доцільність передачі окремих бізнес-процесів на аутсорсинг. Використання цього підходу дає змогу інтегрувати фінансові та нефінансові аспекти, оцінити економічну вигоду, стратегічну доцільність та рівень ризиків, а також сформулювати рекомендації щодо оптимальної моделі взаємодії з зовнішніми виконавцями. У результаті застосування SWOT-аналізу підприємство отримує змогу приймати обґрунтовані стратегічні рішення, які забезпечують баланс між скороченням витрат і підвищенням ефективності бізнес-процесів.

Якісні методи включають експертні оцінки та багатокритеріальні підходи, які дозволяють враховувати нефінансові фактори, такі як підвищення гнучкості бізнес-процесів, концентрація на ключових компетенціях, покращення якості обслуговування клієнтів та зменшення операційних ризиків. Наприклад, багатокритеріальна матриця ефективності може оцінювати кожен процес за такими критеріями, як фінансовий ефект, ризики, стратегічна значущість та рівень задоволення клієнтів, з подальшою агрегацією результатів за ваговими коефіцієнтами [36].

Багатокритеріальна матриця ефективності, яка дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові показники у єдину систему оцінювання. Така матриця

передбачає визначення набору ключових критеріїв, що відображають економічну доцільність, стратегічну значущість та ризики аутсорсингу. До фінансових критеріїв належать, зокрема, зниження операційних витрат, підвищення рентабельності та економія ресурсів, тоді як нефінансові критерії включають підвищення якості обслуговування клієнтів, швидкість виконання процесів, гнучкість бізнес-процесів та відповідність стратегічним цілям підприємства.

Для побудови багатокритеріальної матриці кожен критерій оцінюється за певною шкалою, що може бути кількісною або якісною, після чого результати множаться на ваговий коефіцієнт, який відображає значущість даного критерію для конкретного бізнес-процесу або проекту. Сумарна оцінка за всіма критеріями дозволяє отримати інтегрований показник ефективності аутсорсингової стратегії. Такий підхід забезпечує можливість порівнювати альтернативні варіанти передачі функцій зовнішньому виконавцю, враховувати компроміс між фінансовим ефектом і стратегічними перевагами, а також прогнозувати потенційні ризики.

Використання багатокритеріальної матриці дозволяє підприємству не лише формально оцінювати ефективність аутсорсингових рішень, а й обґрунтовано приймати управлінські рішення щодо оптимального розподілу ресурсів, пріоритетності передачі певних процесів на зовнішнє виконання та визначення очікуваної доданої вартості. Це особливо важливо у ситуаціях, коли традиційні фінансові метрики, такі як ROI або EVA, не дозволяють врахувати стратегічні та нефінансові аспекти впровадження аутсорсингу, а також підвищують прозорість і обґрунтованість управлінських рішень для керівництва компанії.

Таким чином, багатокритеріальна матриця ефективності виступає важливим елементом комплексного підходу до оцінки аутсорсингових стратегій, що поєднує фінансові, стратегічні та операційні аспекти, забезпечуючи збалансоване та об'єктивне прийняття рішень. Її застосування дозволяє підприємству мінімізувати ризики, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Зокрема, важливими елементами такої матриці є якість виконання процесів - наскільки зовнішній виконавець відповідає стандартам підприємства, точність і надійність виконання операцій, підвищення задоволеності клієнтів, де виражається вплив аутсорсингу на швидкість та якість обслуговування кінцевих споживачів, що може позитивно впливати на лояльність клієнтів.

Додатково гнучкість у вигляді здатності швидко адаптуватися до змін у попиті, нових ринкових умов або внутрішніх змін у компанії має великий вплив на вибір аутсорсингу або ж виробництва “in-house”. Аутсорсинг також дає можливості використовувати спеціалізовані навички, знання та сучасні технології зовнішнього партнера без внутрішніх витрат на навчання або розвиток.

Не зважаючи на це, існують і репутаційні ризики у вигляді ймовірності негативних наслідків, якщо зовнішній виконавець не справляється або припиняє надавати послуги. Стратегічна значущість процесу є важливим елементом у виборі делегування - наскільки критично передавати певну функцію на аутсорсинг, чи це допомагає підприємству зосередитися на ключових компетенціях. Аутсорсинг також може підвищити інноваційність наскільки партнер пропонує нові ідеї або технологічні рішення, які підвищують ефективність процесів. Також варто оцінювати здатність аутсорсингу прискорити обробку операцій, скоротити цикли виробництва і забезпечити своєчасне виконання завдань. Необхідною є також оцінка того, чи аутсорсинг допомагає зменшити навантаження на внутрішніх співробітників і підвищує ефективність управління ресурсами.

На сучасному етапі розвитку світової економіки аутсорсинг перетворився на інтегральний елемент корпоративної стратегії багатонаціональних підприємств, який безпосередньо впливає на структуру їх конкурентних переваг. Поряд із традиційними чинниками - масштабом діяльності, технологічними інноваціями, доступом до фінансових ресурсів - вирішальне значення набуває ефективність управління глобальними партнерськими мережами.

Методологічна модель дослідження аутсорсингу у стратегіях БНП

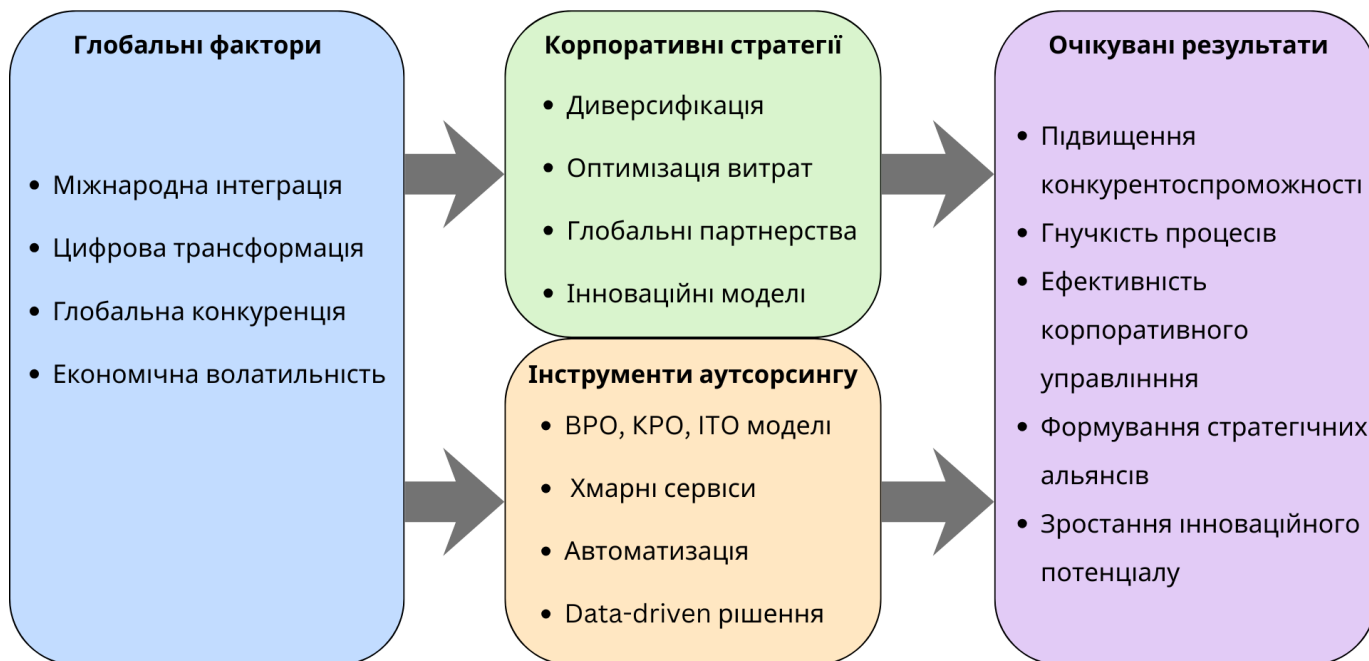


Рисунок 1.2 – Методологічна модель дослідження аутсорсингу у стратегіях БНП

Джерело: Складено автором за допомогою Canva.

Успішні приклади таких стратегій демонструють, що аутсорсинг дозволяє компаніям досягати гнучкості, інноваційності та швидкої адаптації до змін ринкових умов. Наприклад, корпорація Apple Inc. зосереджує більшість виробничих процесів у партнерських структурах, таких як Foxconn і Pegatron, що дозволяє зменшити виробничі витрати, зосередившись на розробці дизайну, програмного забезпечення та маркетингу. У свою чергу, Microsoft активно використовує аутсорсинг ІТ-послуг і хмарних рішень, що забезпечує високу ефективність і масштабованість операцій.

Іншим прикладом є Unilever, яка оптимізує свої глобальні бізнес-процеси шляхом аутсорсингу логістичних і фінансових функцій через партнерів у країнах із нижчими операційними витратами. Це дозволяє компанії фокусуватися на стратегічних напрямках - сталому розвитку, екологічних інноваціях та локальній адаптації продуктів до ринкових потреб.

Застосування аутсорсингових стратегій у сфері R&D також дає змогу БНП інтегрувати інноваційний потенціал зовнішніх партнерів. Наприклад, Siemens і General Electric активно співпрацюють із незалежними дослідницькими центрами в Індії та Південній Кореї, що сприяє прискоренню впровадження нових технологічних рішень і зниженню витрат на розробку. Такий підхід формує динамічну конкурентну перевагу, оскільки дозволяє швидше реагувати на технологічні зрушення та скорочувати життєвий цикл інновацій. [41]

Окрім того, у сучасному бізнес-середовищі важливим аспектом стає баланс між ефективністю та стійкістю. Події останніх років - зокрема пандемія COVID-19 та геополітична нестабільність - показали, що надмірна залежність від аутсорсингу в окремих регіонах може створювати ризики. Тому компанії дедалі частіше переходять до стратегії "smart sourcing", що передбачає диверсифікацію постачальників і створення резервних виробничих потужностей у різних регіонах світу. Це забезпечує стійкість глобальних ланцюгів постачання та водночас підтримує конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Додатково не можемо оминути метод Balanced Scorecard (BSC), або збалансована система показників, був запропонований Р. Капланом і Д. Нортонем у 1992 році як інструмент стратегічного управління, який дозволяє поєднати фінансові результати діяльності підприємства з нефінансовими чинниками ефективності. У контексті оцінювання аутсорсингових стратегій цей підхід має особливе значення, оскільки дозволяє врахувати комплексний вплив аутсорсингу на довгострокову конкурентоспроможність підприємства. [31]

Balanced Scorecard базується на ідеї, що ефективність бізнесу не можна виміряти лише через прибутковість або скорочення витрат. Для повного розуміння результативності аутсорсингу потрібно аналізувати взаємозв'язок між фінансовими показниками та нефінансовими факторами - якістю сервісу, інноваційністю, рівнем задоволення клієнтів та розвитком компетенцій персоналу.

Класична BSC включає чотири перспективи оцінки, що включають:

- Фінансову перспективу, яка визначає, як аутсорсинг впливає на прибутковість, рентабельність активів, економію операційних витрат та грошові потоки. Наприклад, зменшення витрат на ІТ-інфраструктуру після передачі її обслуговування зовнішньому постачальнику;
- Клієнтську перспективу, яка оцінює рівень задоволення клієнтів, лояльність, швидкість реагування на їх потреби, якість послуг після впровадження аутсорсингу. Наприклад: підвищення швидкості обслуговування клієнтів після передання кол-центру в зовнішнє управління;
- Внутрішні бізнес-процеси, де підприємство аналізує ефективність процесів, які підтримують створення цінності. Наприклад - оптимізація логістики або скорочення часу циклу постачання завдяки партнерству з зовнішніми компаніями;
- А також інноваційна перспектива, що відображає потенціал організації до розвитку, адаптації та інновацій через взаємодію з зовнішніми партнерами. Наприклад: доступ до нових технологій через співпрацю з ІТ-аутсорсинговими фірмами.

BSC дає змогу оцінювати не лише результативність передачі певної функції на аутсорсинг, але й вплив цієї стратегії на досягнення стратегічних цілей компанії. У практиці багатонаціональних корпорацій застосовується модифікована BSC для аутсорсингових проектів, яка доповнюється показниками:

- рівень виконання контрактних зобов'язань (SLA Compliance Rate);
- показник задоволеності замовника (Customer Satisfaction Index);
- частка витрат, оптимізованих завдяки аутсорсингу (% Cost Reduction);
- коефіцієнт інноваційності партнерства (Innovation Index).

Таким чином, Balanced Scorecard дозволяє сформувати системний, стратегічно орієнтований підхід до оцінювання аутсорсингової діяльності, забезпечуючи баланс між короткостроковою економічною вигодою та довгостроковими конкурентними перевагами підприємства. [32]

Додатково Індексна оцінка ефективності аутсорсингових стратегій є одним із найсучасніших і найгнучкіших підходів до вимірювання результативності залучення зовнішніх ресурсів у діяльність підприємства. Ця методика базується на побудові системи показників, кожен з яких відображає певний аспект аутсорсингової діяльності: фінансовий, операційний, стратегічний та інноваційний.

Сутність підходу полягає у створенні інтегрального індексу ефективності аутсорсингу (Outsourcing Efficiency Index, OEI), який дозволяє узагальнити результати у межах єдиної кількісної метрики. Формування OEI передбачає послідовне здійснення кількох етапів. Перший з них - визначення системи критеріїв. Найчастіше використовуються показники економії витрат, приросту продуктивності, рівня задоволеності клієнтів, швидкості виконання бізнес-процесів, якості сервісу, а також стратегічної узгодженості між підрядником і замовником. Далі показники номрують для порівняльності даних - усі критерії приводяться до безрозмірного вигляду через лінійне або експоненційне нормування. Визначається відносна значущість кожного критерію за допомогою експертних оцінок або методів аналізу ієрархій. Після цього формується узагальнена оцінка, яка відображає загальний рівень ефективності реалізованої аутсорсингової стратегії. [33].

Використання індексного підходу має низку переваг: він забезпечує об'єктивність, порівнянність у динаміці та дозволяє проводити міжгалузеві порівняння. Крім того, OEI може бути інтегрований із системами стратегічного контролю, такими як Balanced Scorecard, або застосований у поєднанні з економетричними моделями для аналізу факторів, що визначають успішність аутсорсингу.

Наприклад, дослідження міжнародних корпорацій IBM, Accenture та Siemens свідчать, що використання індексного підходу дозволяє визначати ефективність не лише в розрізі фінансових результатів, а й за показниками інноваційності та організаційної гнучкості, які важко виміряти традиційними економічними методами. [33]

Таким чином, роль аутсорсингу у формуванні конкурентних переваг багатонаціональних підприємств полягає у здатності поєднувати ефективність, інноваційність і стратегічну стійкість, забезпечуючи гнучке реагування на глобальні виклики. Сучасний аутсорсинг - це не просто інструмент зниження витрат, а механізм побудови довгострокової цінності через інтеграцію глобальних компетенцій, розвиток партнерських екосистем і впровадження сталих бізнес-моделей.

Підбиваючи підсумок, відзначимо наступне: оцінювання ефективності аутсорсингових стратегій є важливою складовою управлінського процесу для багатонаціональних підприємств. Використання таких методів, як фінансовий аналіз, стратегічний підхід та багатокритеріальна оцінка, дає змогу комплексно оцінити переваги аутсорсингу. Зокрема, показники ROI і EVA дозволяють визначити економічну доцільність передачі функцій зовнішнім партнерам та оцінити ефективність використання капіталу. Застосування таких інструментів, як SWOT-аналіз та Balanced Scorecard, дозволяє врахувати не лише фінансові, але й стратегічні, операційні та інноваційні аспекти аутсорсингу. У поєднанні з індексною оцінкою ефективності, ці методи дають можливість досягти оптимального балансу між скороченням витрат і підвищенням конкурентоспроможності підприємства на глобальному ринку.

РОЗДІЛ 2.

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ФАКТОРИ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

2.1 Вплив міжнародної економічної інтеграції та цифрової трансформації на поширення аутсорсингу

Міжнародна економічна інтеграція та цифрова трансформація стали визначальними чинниками, що сприяють розвитку аутсорсингу на глобальному та національному рівнях. Зокрема, інтеграція України до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу відкриває нові можливості для українських підприємств, зокрема в сфері інформаційних технологій, що сприяє зростанню експорту послуг та підвищенню конкурентоспроможності на міжнародних ринках [43].

Цифрова трансформація бізнес-процесів, зокрема через впровадження хмарних технологій, автоматизацію та використання великих даних, дозволяє підприємствам оптимізувати внутрішні операції та знижувати витрати. Це, у свою чергу, стимулює попит на аутсорсингові послуги, особливо в таких сферах, як ІТ, бухгалтерія, логістика та обслуговування клієнтів [44].

Як ми можемо бачити з таблиці нижче, загальні витрати компаній зменшуються приблизно на 15% від впровадження аутсорсингу. При тому, витрати на ІТ послуги зменшуються на 5 відсотків, що, зважаючи на переважний розвиток технологічних та фінтех бізнесів часто є найбільшою складовою бізнесу, що в загальних обсягах дозволяє вивільнити капітал для реінвестицій.

Таблиця 2.1 - Ефект аутсорсингу на зниження витрат за видами.

Показник	До цифрової трансформації	Після цифрової трансформації
Загальні витрати	100%	85%
Витрати на ІТ	30%	25%
Витрати на обслуговування клієнтів	40%	35%
Витрати на інші процеси	30%	25%

Джерело: складено автором на основі [63]

Аналіз витрат на аутсорсинг до та після впровадження цифрових технологій, що демонструється в таблиці, показує значне зниження загальних витрат після інтеграції інноваційних рішень, таких як автоматизація та хмарні технології. Після цифрової трансформації компанії змогли знизити свої витрати на аутсорсинг в середньому на 15%. Це свідчить про високу ефективність використання новітніх технологій для оптимізації операційних процесів та зменшення необхідних витрат на традиційні методи управління.

Одну з найбільших економій було досягнуто в ІТ-витратах. Зниження частки ІТ-витрат з 30% до 25% свідчить про те, що впровадження хмарних рішень, автоматизації та сучасних ІТ-платформ дозволяє зменшити витрати на утримання внутрішніх серверів і персоналу. Це особливо важливо для компаній, що прагнуть зменшити свої витрати на ІТ-інфраструктуру та спрямувати ресурси на більш стратегічні напрямки.

Зниження витрат на обслуговування клієнтів є наступним важливим результатом цифрової трансформації. Впровадження чат-ботів, автоматизованих систем підтримки клієнтів, а також використання аналітики даних для покращення взаємодії з кінцевими споживачами дозволяє компаніям знизити витрати на обслуговування клієнтів, зберігаючи при цьому високу якість послуг. Зменшення витрат на обслуговування клієнтів з 40% до 35% демонструє ефективність цих рішень у реальних умовах бізнесу.

Нарешті, зниження витрат на інші з 30% до 25% підтверджує, що цифрові інструменти, які автоматизують рутинні операції, забезпечують значну економію, дозволяючи компаніям більше зосереджуватись на стратегічних цілях, таких як інновації, розширення на нові ринки та покращення конкурентоспроможності.

У контексті України, розвиток ІТ-аутсорсингу сприяє структурним змінам на ринку праці, зокрема через створення нових робочих місць у високотехнологічних секторах, залучення іноземних інвестицій та збільшення валютних надходжень. Водночас, цифровізація вимагає від підприємств адаптації до нових технологічних умов, що включає інвестиції в інфраструктуру, підвищення кваліфікації кадрів та забезпечення кібербезпеки [45].

Таким чином, міжнародна економічна інтеграція та цифрова трансформація - взаємопов'язані процеси, які значно впливають на розвиток аутсорсингу, створюючи нові можливості та виклики для підприємств у глобальному економічному середовищі.

З розвитком міжнародної економічної інтеграції на фоні цифрових змін, аутсорсинг стає важливим інструментом для країн, що прагнуть підтримувати свою конкурентоспроможність. Особливо це стосується секторів, де глобальні ланцюги постачання та інноваційні технології дозволяють країнам з обмеженими ресурсами ефективно залучати міжнародний капітал і знання.

Цифрова трансформація не лише сприяє розвитку технологій у країнах, але й забезпечує зміни в інфраструктурі підприємств. Впровадження новітніх ІТ-рішень дозволяє значно зменшити операційні витрати, підвищити ефективність та збільшити швидкість обробки даних. Ці фактори сприяють створенню умов для розвитку аутсорсингу в багатьох регіонах, зокрема в Україні, де в останні роки спостерігається значний зріст обсягів надання ІТ-послуг на міжнародному ринку [47].

Для прикладу, за даними Head of Engineering Solidgate, лише одна хвилина зупинки процесингу платежів може коштувати Компаніям близька 10 тисяч доларів

США. Що на масштабі місяця дорівнює 432 мільйони доларів США на місяць. Таким чином, аутсорсинг будь-якої вузькоспеціалізованої або технічної частини компаніям, що спеціалізуються в ІТ та фінтех секторах є необхідним для більшості компаній для зменшення власних витрат.

Додатково, зважаючи на стрімкий розвиток таких напрямків, як хмарні обчислення та великі дані, компанії активно починають інтегрувати ці технології в свої бізнес-моделі. Це дозволяє зменшити залежність від фізичної інфраструктури, оптимізувати витрати на підтримку серверів та зберігання даних, що ще більше стимулює зростання попиту на послуги аутсорсингу. Трансформація бізнес-процесів через нові технології підвищує ефективність управлінських та фінансових систем, що дає змогу компаніям використовувати їх для отримання конкурентних переваг у глобальному середовищі [48]. За даними дослідження Субханара Дара, окрім нижчих витрат та збільшення ефективності управлінських систем, використання даних сервісів допомагає пришвидшити цикл виробництва, оскільки компанії, що делегують розробку та підтримання інфраструктури мають більше ресурсів, щоб концентруватись на полі своєї експертизи та скоротити час, необхідний для випуску нових та покращення існуючих продуктів, що призводить до однозначного збільшення переваг над конкурентами, що мають управляти декількома відокремленими потоками виробництва.

Додатково автор зазначає, що аутсорсингові компанії частіше мають доступ до більшої кількості знань та новітніх технологій, оскільки мають масштаб тієї чи іншої експертизи через обслуговування великої кількості клієнтів, через що вони обслуговують всі об'єми цих виробництв та мають доступ до більшої кількості даних, можуть швидше реагувати на тренди та робити глибший аналіз.

Однак цифрова трансформація та міжнародна економічна інтеграція також породжують певні виклики. Зокрема, важливим аспектом є забезпечення кібербезпеки, оскільки з ростом обсягів обробки та зберігання даних зростає і ризик кібератак. Тому компанії, які приймають аутсорсинг у своїй стратегії, повинні

враховувати питання захисту даних та дотримання міжнародних стандартів безпеки, що додає додатковий рівень складності в управлінні бізнес-процесами [49].

Як зазначає у своїй роботі Мішлін Харрак, Національний Інститут Стандартів вважає кібер-ризик суттєвими через відсутність контролю компаній як за програмним забезпеченням, так і за фізичними серверами, що може призвести до несанкціонованого доступу осіб до критичної та чутливої інформації і комерційних таємниць. А тому зі збільшенням масштабу та кібер-захищеності великих корпорацій, вони стають все більш вразливими до атак через посередників та третіх осіб, оскільки жодна кількість збільшення кібер-безпеки та подолання загроз основною компанією не може допомогти убезпечити посередників. Таким чином, якщо захищеність таких компаній менша, аніж компанії, що використовує послуги аутсорсингу, її захищеність автоматично падає до рівня найслабшої ланки у ланцюзі постачальників.

У зв'язку з цим, країни, що активно розвивають аутсорсинг та інтегруються до глобальних економічних процесів, повинні забезпечити відповідну нормативно-правову базу, яка сприятиме захисту інформації та забезпеченню прозорості в операціях між сторонами. В Україні вже розробляються нормативно-правові акти для захисту інформаційної безпеки, що дає можливість місцевим підприємствам бути конкурентоспроможними на міжнародному ринку аутсорсингу та залучати нові інвестиції [50].

Цифрова трансформація не лише забезпечує зниження витрат і підвищення ефективності бізнес-процесів, але й стимулює зміни в управлінських стратегічних підходах. Одним із важливих аспектів цього процесу є необхідність адаптації компаній до нових технологічних вимог. Впровадження інноваційних технологій, таких як блокчейн для забезпечення прозорості та автоматизації контрактів, та розвиток штучного інтелекту для аналізу великих даних і прогнозування ризиків, дозволяють підприємствам, що займаються аутсорсингом, пропонувати клієнтам більш ефективні та надійні послуги [51].

Також важливим є те, що інтеграція України в глобальні економічні структури надає можливість для розвитку внутрішнього ринку аутсорсингових послуг. Україна, зокрема, стала важливим центром ІТ-аутсорсингу завдяки високому рівню кваліфікації працівників у галузі програмування, розробки програмного забезпечення та надання інших ІТ-послуг. Глобалізація ринку, яка передбачає перехід до міжнародних стандартів і вимог, відкриває нові перспективи для національних компаній, що спеціалізуються на аутсорсингу [52].

Але на шляху розвитку аутсорсингу постають й нові проблеми, зокрема щодо забезпечення інтеграції даних у глобальному інформаційному просторі. Коли компанії делегують певні послуги за кордон, з'являється необхідність забезпечити безперервну і безпечну передачу даних між різними регіонами, що потребує створення глобальних стандартів безпеки. Це також вимагає від компаній додаткових інвестицій у захист даних, чого часто не вистачає в деяких країнах, зокрема в Україні. На цьому фоні важливу роль відіграють міжнародні організації, які намагаються стандартизувати ці вимоги та забезпечити захист даних при наданні аутсорсингових послуг на міжнародному рівні [53].

Наприклад, за підтримки VISA та Mastercard було створено PCI DSS, стандарти безпеки даних в картковій індустрії, яких мають дотримуватись всі компанії, що мають доступ до та передають карткові дані споживачів. Таким чином, платіжні оркестратори, провідники платежів можуть брати цю функцію на себе, що включає в себе аутсорсинг функції зберігання та захисту даних споживачів від несанкціонованого отримання таких даних. Таким чином, як компаніям, що надають послуги з аутсорсингу так і компаніям, що їх отримують, необхідно слідкувати за дотриманням цих стандартів від партнерів.

Водночас наявність глобальних тенденцій, що стосуються зростання використання автоматизації і роботизації в процесах аутсорсингу, вимагає від компаній впровадження нових технологічних рішень. Роботизація процесів дозволяє досягти не лише значного зниження витрат, але й значної оптимізації та підвищення

швидкості виконання завдань. Тому трансформація в аутсорсингових компаніях йде в ногу з глобальними тенденціями цифрової автоматизації і роботизації бізнес-процесів, що відкриває нові можливості для ефективного функціонування цих організацій у міжнародному контексті [54].

Подальша цифрова трансформація та інтеграція на міжнародному рівні вимагають від підприємств нових підходів до управління ризиками, особливо в контексті глобалізації аутсорсингових послуг. Зі збільшенням обсягів даних та їх інтеграцією з міжнародними платформами виникає необхідність у забезпеченні більш високого рівня кібербезпеки та захисту персональних даних, що в свою чергу вимагає адаптації до міжнародних стандартів, таких як GDPR (загальний регламент захисту даних) в Європейському Союзі. Для підприємств, які працюють в аутсорсинговій галузі, дотримання цих стандартів є необхідною умовою, яка дозволяє уникати фінансових штрафів та зберігати довіру клієнтів [55].

У зв'язку з глобалізацією ринку аутсорсингу, а також зростаючими вимогами до забезпечення безпеки та якості обслуговування, компанії стають все більше орієнтованими на стандартизацію процесів. Це включає розробку міжнародних стандартів якості обслуговування клієнтів та забезпечення прозорості бізнес-операцій. Відповідно, впровадження та інтеграція таких технологій, як автоматизація обробки замовлень, електронні платформи для моніторингу та управління контрактами, стають важливими інструментами для зниження витрат та підвищення ефективності в аутсорсингових компаніях. Водночас ці технології дозволяють підвищити рівень задоволеності клієнтів, що є ключовим фактором конкурентоспроможності в глобальному середовищі [56].

Окрім того, зміни в економічній ситуації в різних регіонах, зокрема через торгові війни та геополітичну напруженість, створюють додаткові ризики для аутсорсингових компаній. Це ставить перед ними завдання адаптації до нових умов ринку та використання новітніх технологій для мінімізації можливих економічних втрат. У відповідь на ці виклики підприємства повинні більш активно

впроваджувати нові стратегії у сфері управління ланцюгами постачання, забезпечення альтернативних постачальників і партнерів, а також знаходити нові джерела для аутсорсингу послуг. Важливою є також роль цифрових платформ для управління поставками та здійснення фінансових операцій, що дозволяє знижувати ризики, пов'язані з перебоями в ланцюгах постачання [57].

Розвиток аутсорсингу в умовах цифрової трансформації потребує від підприємств не лише технологічних інновацій, а й змін в організаційній структурі та корпоративній культурі. Так, підприємства, які прагнуть бути конкурентоспроможними на глобальному ринку, повинні адаптувати свою стратегію до цифрових тенденцій, включаючи розвиток гнучких управлінських моделей, таких як Agile, та покращення взаємодії між внутрішніми та зовнішніми партнерами. Вони також повинні більше уваги приділяти навчанню персоналу та розвитку необхідних навичок для роботи в умовах цифрової економіки. Це, в свою чергу, дозволяє підвищити ефективність аутсорсингових операцій і збільшити додану вартість для кінцевого клієнта [58].

Подальший розвиток аутсорсингу під впливом міжнародної економічної інтеграції та цифрової трансформації вимагає від компаній вдосконалення стратегій управління та застосування інноваційних підходів до організаційних процесів. Одним з важливих аспектів є здатність адаптуватися до швидко змінюваного глобального середовища. Це вимагає від підприємств не лише інтеграції новітніх цифрових технологій, але й забезпечення стабільної співпраці з міжнародними партнерами, забезпечення гнучкості операційних моделей і реагування на економічні зміни в різних регіонах. У таких умовах аутсорсинг послуг стає важливим інструментом для досягнення ефективності та оптимізації витрат в компаніях, що прагнуть бути конкурентоспроможними на світовому ринку.

Однією з ключових тенденцій є переорієнтація підприємств на швидку адаптацію до змін у вимогах ринку та покращення взаємодії з постачальниками послуг, що знаходяться в різних регіонах. Впровадження цифрових платформ, що

дозволяють автоматизувати процеси управління аутсорсинговими контрактами, здійснювати моніторинг та аналіз результатів, стає важливим елементом, що підтримує високу ефективність аутсорсингових операцій [59].

Цифрові технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання та аналітика даних, значно покращують процеси управління ризиками в аутсорсингових проектах. Використання таких технологій дозволяє автоматично виявляти потенційні проблеми у виконанні договорів, визначати оптимальні шляхи вирішення конфліктів, а також здійснювати прогнозування результатів діяльності постачальників послуг. Це знижує рівень неопределеності та підвищує прозорість аутсорсингових відносин. Крім того, впровадження засобів для віддаленого моніторингу діяльності партнерів дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з економічними або політичними змінами в країнах, де працюють постачальники [60].

Разом з тим, в умовах розвитку цифрових технологій та інтеграції з міжнародними ринками, аутсорсинг у багатьох випадках стає не просто способом економії коштів, а й важливою складовою частиною стратегії глобального розвитку підприємства. Завдяки аутсорсингу, компанії можуть не лише знизити витрати, але й отримати доступ до новітніх технологій, знань та навичок, що дозволяє їм виходити на нові ринки та пропонувати клієнтам інноваційні рішення. Це важливий аспект, що робить аутсорсинг привабливим інструментом для бізнесу в умовах міжнародної економічної інтеграції [61].

Однак розвиток аутсорсингу вимагає від країн створення сприятливого нормативно-правового середовища, що забезпечить захист прав як постачальників послуг, так і кінцевих споживачів. В умовах глобалізації та інтеграції до міжнародних ринків, країни повинні адаптувати своє законодавство до міжнародних стандартів у сфері інтелектуальної власності, захисту даних та забезпечення конфіденційності [62]. Це не лише сприяє розвитку аутсорсингових послуг, але й дозволяє знижувати потенційні юридичні ризики, що можуть виникнути внаслідок співпраці між компаніями з різних юрисдикцій.

У контексті розвитку міжнародної економічної інтеграції та цифрової трансформації важливим є також аспект стабільності та прогнозованості в аутсорсингових відносинах. Інтеграція країни до глобальних економічних процесів дозволяє створити більш сприятливі умови для довгострокових партнерств і надає можливості для економії на масштабах. Це має особливе значення для малих та середніх підприємств, що шукають способи оптимізувати витрати та покращити якість своїх послуг через аутсорсинг.

Особливо важливим є збільшення ролі технологій в процесах аутсорсингу, де завдяки використанню штучного інтелекту, роботизованих процесів автоматизації та хмарних платформ вдається значно знижувати витрати на трудові ресурси, підвищувати швидкість виконання операцій і мінімізувати помилки. Зокрема, хмарні обчислення відкривають нові горизонти для надання аутсорсингових послуг, дозволяючи значно спростити доступ до даних і забезпечити високу надійність і безпеку інформації.

Для прикладу, дослідження від MostlyMetrics, що залучало представників рівня CEO та CFO показало, що використання штучного інтелекту та роботизації має бути обмеженим та ділитись чітко на категорії, де можливо використовувати виключно роботизацію, де можливо залучати штучний інтелект та спеціалізації, де потрібна виключно людська експертиза[181]. Дослідження стверджує, що основою для прийняття таких рішень є ризик-орієнтований підхід, що має ґрунтуватись в першу чергу на комплаєнс, юридичних та фінансових ризиках. Таким чином, роботизація може створюватись лише для базових процесів, де варіювання є мінімальним. Використання штучного інтелекту ж можливе для задач, що традиційно вважались виключно доменом управління спеціалістами – виставлення рахунків клієнтам, моніторинги щодо фінансових та комплаєнс ризиків, контроль за дебіторською заборгованістю та аналіз і форкастинг майбутніх платежів та виручки. Серед тих, які автори зазначили необхідними до контролю людини – визнання виручки, оскільки це прямо впливає на сплачені податки та несе за собою серйозні

ризиках, в тому числі кримінальну відповідальність, планування та стратегія сплати податків, рішення щодо алокації великої кількості капіталу, процеси злиття та поглинання та управління зв'язками з інвесторами та фандрейзинг.

Проте, попри всі переваги, процеси цифрової трансформації та економічної інтеграції ставлять перед підприємствами нові виклики, пов'язані з необхідністю адаптації до швидких змін у технологічних, економічних та правових умовах. Враховуючи такі виклики, країни та компанії повинні активно працювати над зміцненням інфраструктури кібербезпеки, створенням гнучких бізнес-моделей та пошуком нових форм співпраці на міжнародному ринку аутсорсингових послуг. Лише таким чином можна забезпечити сталий розвиток аутсорсингової індустрії, яка стане важливим рушієм економічного зростання та інтеграції України у глобальні економічні процеси.

Таким чином, можна стверджувати, що міжнародна економічна інтеграція та цифрова трансформація стають основними факторами, що визначають не лише стратегії компаній на ринку аутсорсингу, а й загальні тенденції розвитку глобальних економічних процесів. Завдяки інтеграції новітніх технологій, міжнародним стандартам та удосконаленим моделям співпраці, аутсорсинг виступає важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку та підтримки сталого економічного розвитку.

Міжнародна економічна інтеграція та цифрова трансформація є ключовими чинниками, які суттєво впливають на розвиток аутсорсингу в сучасних умовах глобалізації. Поглиблення інтеграції України в міжнародну економіку, зокрема в ЄС, відкриває нові можливості для національних підприємств, забезпечуючи доступ до новітніх технологій та міжнародних ринків. У той же час цифрові зміни, що включають впровадження хмарних технологій, автоматизацію та використання великих даних, сприяють оптимізації бізнес-процесів, зниженню витрат і підвищенню ефективності, що в свою чергу стимулює попит на аутсорсингові послуги.

Цифрова трансформація не лише змінює саму сутність аутсорсингу, але й впливає на організаційні моделі та стратегії управління, сприяючи більш гнучким і ефективним бізнес-процесам. Однак, разом із перевагами виникають і нові виклики, такі як забезпечення кібербезпеки, адаптація до швидко змінюваних міжнародних стандартів та правових норм. Тому для успішного розвитку аутсорсингу країни повинні створювати належну нормативно-правову базу та інвестиційні умови, які забезпечать інтеграцію з міжнародними економічними процесами при збереженні високого рівня захисту даних.

Загалом, можна стверджувати, що міжнародна економічна інтеграція та цифрова трансформація сприяють поширенню аутсорсингу, відкриваючи нові можливості для розвитку компаній на міжнародному рівні, знижуючи витрати та підвищуючи конкурентоспроможність. Аутсорсинг, у свою чергу, залишається важливим інструментом для досягнення економічного зростання та забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах швидкої цифровізації та глобалізації.

2.2 Локаційні фактори вибору Східної Європи та Латинської Америки та Азії для розміщення аутсорсингових центрів

У сучасних умовах глобалізації бізнесу та поширення цифрової економіки географічне розміщення аутсорсингових центрів набуває стратегічного значення. Вибір регіону визначається поєднанням економічних, соціокультурних і технологічних чинників, які забезпечують оптимальне співвідношення між якістю послуг та їхньою вартістю. З цієї точки зору Східна Європа, Азія та Латинська Америка стали ключовими центрами розвитку глобального ринку аутсорсингу, залучаючи як великі транснаціональні корпорації, так і середній бізнес [16].

Як ми можемо бачити з таблиці нижче, дані регіони є сегментизованими та фокусуються в більшості на різних видах послуг, при тому ми можемо бачити щорічне зростання кожного з регіонів. Дані з таблиці щодо обсягу ринку Латинської Америки свідчать про велику кількість контрактів із США через спільну тайм-зону.

Таблиця 2.2 - Розподіл ринку офшорингу за регіонами

Регіон	Обсяг ринку (млрд USD)	Прогнозований річний ріст (CAGR)	Основні сегменти
Латинська Америка	182,4	10,1%	Інженерні послуги, контакт-центри
Азія (ВРО)	64,8	11,6%	Фінанси, обслуговування клієнтів
Східна Європа (ІТ)	5,34	-	Програмування, розробка ПЗ

Джерело: Складено автором на основі [66-70]

Одним із визначальних факторів привабливості Східної Європи є високий рівень освіченості населення, технічна підготовка кадрів та близькість до європейських ринків. Україна, Польща, Румунія та Болгарія формують ядро регіону, де поєднуються конкурентні витрати на робочу силу з високим рівнем професійних компетенцій у сферах ІТ, фінансів та інженерії [64]. Завдяки цьому Східна Європа стала привабливою альтернативою традиційним центрам, як-от Індія чи Філіппіни, з точки зору якості комунікації, часових зон і культурної сумісності з європейськими клієнтами.

Спільнота ІТ-розробників DOU.UA стверджує, що загальна чисельність технічних фахівців в Україні становить близько 200 тис. осіб, 67 тис. осіб з яких працюють у топ-50 найбільших українських компаніях. Таким чином, Україна має 67 тисяч висококваліфікованих спеціалістів, готових надавати різноманітні послуги ІТ-напрямку.

За даними дослідження Петраша та Нямецук, Україна вирізняється високим рівнем технологічної освіти, що надає здобувачам глибокі знання та інтегральні навички, і підвищує гнучкість пропозиції на ринку праці. З точки зору мов програмування, JavaScript вважається номером один в українській ІТ-спільноті, набувають популярності Java (14,7%), C# (14,3%), Python (12,1%) і TypeScript (6,9%). Українські ІТ-спеціалісти характеризуються високим рівнем володіння англійською мовою: близько 85% технічних фахівців підтверджують володіння на середньому або вище середнього рівнях. [68]

В Україні розташовано понад 100 центрів ДіР таких технологічних гігантів як Google, Samsung, Oracle, Siemens, Amazon, Huawei, та їх компаній-партнерів, що підтверджує релевантність Українського ІТ-сектору для офшорингу.

Дані тенденції можна спостерігати і для інших країн Східної Європи, в Польщі, Румунії та Болгарії спостерігаємо конкурентоспроможні витрати на робочу силу та високий рівень технічної підготовки працівників, що робить весь регіон привабливим для аутсорсингових компаній, особливо в галузях ІТ та фінансових послуг

З іншого боку, Латинська Америка приваблює компанії, що працюють з Північною Америкою, завдяки часовій сумісності, культурній близькості та стабільному зростанню цифрової інфраструктури. Країни, як-от Мексика, Колумбія, Бразилія та Коста-Рика, активно розвивають освітні програми в галузі інформаційних технологій та бізнес-процесів, сприяючи створенню конкурентного аутсорсингового середовища [65]. Як ми можемо бачити з таблиці 2.3, до класичних аутсорсингових центрів доєднуються Колумбія, Перу та Чилі, що показують високий рівень щорічного зростання, що, за прогнозами аналітиків буде тільки зростати.

Таблиця 2.3 - Розмір ринку ВРО в Латинській Америці за країнами у 2024 році.

Країна	Обсяг ринку (млн USD)	Прогнозований ріст (CAGR)
Бразилія	6 025,0	9,6%
Аргентина	2 364,9	9,9%
Колумбія	1 252,9	8,8%
Перу	1 154,3	9,2%
Чилі	1 013,6	9,3%

Джерело: Складено автором на основі [66, 69, 72]

У сучасних умовах геоекономічна конкуренція між Східною Європою та Латинською Америкою не зводиться лише до різниці у вартості робочої сили. Роль відіграють фактори політичної стабільності, рівня цифровізації, інвестиційного клімату та державної підтримки експорту ІТ-послуг. Саме завдяки поєднанню цих

чинників регіони формують власні стратегічні переваги у глобальній екосистемі аутсорсингу [65].

Однією з ключових особливостей, що робить Східну Європу привабливою для міжнародних аутсорсингових компаній, є близькість до Європейського Союзу та політична стабільність в окремих країнах. Завдяки географічній близькості до західноєвропейських ринків, компанії можуть швидше та ефективніше здійснювати обробку даних, а також виконувати інші бізнес-процеси, що вимагають високого рівня інтеграції з клієнтами. Локаційні фактори вибору Східної Європи та Латинської Америки для розміщення аутсорсингових центрів мають ключове значення для компаній, що прагнуть оптимізувати свої витрати та покращити якість наданих послуг. Мексика та Бразилія, також пропонують конкурентні умови для ведення бізнесу завдяки низьким витратам на робочу силу та податковим пільгам для іноземних інвесторів. Наприклад, обсяг ринку аутсорсингу в Латинській Америці у 2024 році склав 182,427.3 млн доларів США, з прогнозованим зростанням на 10,1% до 2030 року. Це свідчить про стабільне зростання попиту на аутсорсингові послуги, що робить цей регіон привабливим для міжнародних компаній, які прагнуть оптимізувати свої витрати на операційні процеси.

Крім економічних переваг, важливим фактором є технологічна інфраструктура, яка в обох регіонах активно розвивається. У Східній Європі багато країн мають добре розвинену цифрову інфраструктуру, що дозволяє забезпечити високу ефективність надання аутсорсингових послуг. Зокрема, в Україні та Польщі активно впроваджуються новітні технології в сфері автоматизації бізнес-процесів, що дозволяє знизити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів.

Як ми бачимо з таблиці 2.4, інвестиції в новітні технології в Польщі та Україні дозволяють їм утримувати лідируючі позиції в аутсорсингу ІТ в Європі, а Україна, не зважаючи на військову агресію РФ, утримує свої позиції серед лідерів, що свідчить про відмінний рівень якості, що перекриває ризики, які вбачають ТНК.

Таблиця 2.4 - Розмір ринку аутсорсингу програмного забезпечення в Східній Європі в 2024 році.

Країна	Обсяг ринку (млн USD)
Польща	1 212
Україна	1 037
Румунія	874
Болгарія	800

Джерело: складено автором на основі [66,75]

Не менш важливим фактором для регіонів Європи та Латинської Америки є політична стабільність та захищеність інвестицій, що визначає довгострокову привабливість для міжнародних компаній. Східна Європа, зокрема Польща, демонструє стабільний політичний клімат і забезпечує надійні умови для ведення бізнесу. Латинська Америка також пропонує вигідні умови для інвесторів завдяки політичній стабільності в таких країнах, як Мексика та Чилі, а також наявності інвестиційних пільг для компаній, що обирають цей регіон для ведення аутсорсингової діяльності.

Ще одним важливим чинником є культурна сумісність. Східна Європа, будучи близькою до західноєвропейських ринків, має спільні культурні та економічні традиції з Європою. Це дозволяє зменшити витрати на адаптацію та покращити співпрацю з клієнтами з ЄС. Латинська Америка, в свою чергу, є стратегічно важливим партнером для компаній із Північної Америки, де часові зони та культурна схожість знижують бар'єри для ефективної співпраці.

Таким чином, обидва регіони, Східна Європа та Латинська Америка, мають свої унікальні переваги для розміщення аутсорсингових центрів. Кожен з них відповідає на специфічні потреби компаній залежно від стратегічних цілей, таких як зниження витрат, покращення технологічної ефективності чи культурна сумісність з партнерами. Вибір між ними залежить від ринкових вимог та конкретних бізнес-цілей, з огляду на що кожен регіон може стати оптимальним для ведення аутсорсингової діяльності на глобальному рівні.

Крім економічних переваг, важливим фактором є технологічна інфраструктура, яка в обох регіонах активно розвивається. У Східній Європі багато країн мають добре розвинену цифрову інфраструктуру, що дозволяє забезпечити високу ефективність надання аутсорсингових послуг. Зокрема, в Україні та Польщі активно впроваджуються новітні технології в сфері автоматизації бізнес-процесів, що дозволяє знизити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів. Водночас Латинська Америка демонструє значне зростання цифрових технологій, що особливо відзначається у таких країнах, як Колумбія та Аргентина, де активно впроваджуються інноваційні платформи та стартапи у сфері ІТ та аутсорсингу.

Однією з ключових особливостей, що робить Східну Європу привабливою для міжнародних аутсорсингових компаній, є близькість до Європейського Союзу та політична стабільність в окремих країнах. Завдяки географічній близькості до західноєвропейських ринків, компанії можуть швидше та ефективніше здійснювати обробку даних, а також виконувати інші бізнес-процеси, що вимагають високого рівня інтеграції з клієнтами та партнерами в ЄС. Це особливо важливо для бізнесів, що прагнуть мінімізувати затримки в обміні інформацією та здійсненні міжнародних операцій [65].

Однак, вибір між Східною Європою та Латинською Америкою залежить від конкретних потреб і стратегії аутсорсингової компанії. Для компаній, які прагнуть скоротити витрати на ІТ та послуги, що вимагають високої технічної підготовки, Східна Європа є привабливим варіантом, тоді як для підприємств, що працюють з Північною Америкою або потребують більшої гнучкості у співпраці, Латинська Америка може стати вигіднішим рішенням. Крім того, для певних галузей, таких як біотехнології, фармацевтика та фінансові послуги, де особлива увага приділяється безпеці даних та відповідності міжнародним стандартам, обидва регіони пропонують свої переваги, зокрема в частині доступу до висококваліфікованих кадрів та підтримки інноваційних рішень.



Рисунок 2.1 Прогноз росту ринку ВРО в Латинській Америці.

Джерело: складено автором на основі [66, 69, 72]

Таким чином, обидва регіони, Східна Європа та Латинська Америка, мають свої унікальні переваги для розміщення аутсорсингових центрів. Кожен з них відповідає на специфічні потреби компаній залежно від стратегічних цілей, таких як зниження витрат, покращення технологічної ефективності чи культурна сумісність з партнерами. Вибір між ними залежить від ринкових вимог та конкретних бізнес-цілей, з огляду на що кожен регіон може стати оптимальним для ведення аутсорсингової діяльності на глобальному рівні.

Продовжуючи тему локаційних факторів, важливим аспектом є державна підтримка та правова стабільність. У Східній Європі багато країн активно підтримують іноземні інвестиції через податкові пільги, гранти на розвиток інфраструктури та стимулювання інновацій. Наприклад, Польща пропонує різноманітні інвестиційні програми для компаній, що створюють робочі місця, а також надає підтримку в рамках ЄС для інвестицій у високі технології. Це створює стабільне середовище для ведення бізнесу та допомагає компаніям знизити свої

витрати на аутсорсинг, гарантуючи при цьому високий рівень безпеки для інвестицій.

Для Латинської Америки важливим фактором є також податкові пільги та підтримка державою підприємств, що займаються аутсорсингом. В таких країнах, як Колумбія та Чилі, уряди активно стимулюють залучення іноземних інвестицій у сектор аутсорсингу, пропонуючи вигідні умови для ведення бізнесу, а також створюючи спеціальні економічні зони для інвесторів. Це допомагає знизити витрати на ведення бізнесу та забезпечити конкурентоспроможність аутсорсингових послуг на міжнародному ринку.

Іншим важливим фактором є рівень розвитку людських ресурсів. Східна Європа відома своїми висококваліфікованими кадрами, зокрема в галузях ІТ та інженерії. Країни, як-от Румунія, Польща та Угорщина, відомі на світовому ринку за високий рівень освіти у технічних спеціальностях. Це дозволяє створювати потужні аутсорсингові центри, що займаються складними інженерними та ІТ-процесами, в той час як Латинська Америка демонструє зростаючу кваліфікацію в бухгалтерії, маркетингу та обслуговуванні клієнтів. Як показує дослідження Рене Антоніо Хернандеса, країни Латинської Америки активно впроваджують технологічні та освітні парки, що мають підтримку від влади, зниження податкових ставок для проектів, що випускають ці парки [183]. Зокрема, в останні роки на ринок вийшла Колумбія, що наздоганяє таких гігантів як Аргентина, Бразилія та Мексика. За даними дослідника, країна широко використовується ТНК для кол-центрів, відносин з клієнтами та технічною підтримкою. Перевагою, що часто упускають також є здатність кваліфікованих кадрів спілкуватись іспанською та португальською мовами, що комбіновано входять в трійку найбільш вживаних в світі, що відкриває доступ ТНК до більшої кількості клієнтів та локального контексту.

Технологічна складова також відіграє важливу роль у виборі локації для аутсорсингових центрів. В Східній Європі значно розвинена інфраструктура для впровадження хмарних технологій та штучного інтелекту, що дозволяє зменшити

витрати на сервери та зберігання даних, а також забезпечити високу швидкість обробки запитів клієнтів. Латинська Америка, зокрема Мексика та Бразилія, активно розвиває аналітичні платформи та маркетингові технології, що дозволяє їм забезпечувати високу ефективність у сфері аутсорсингу бізнес-процесів та підтримки клієнтів.

Завдяки поєднанню цих факторів Східна Європа та Латинська Америка стають основними локаціями для розміщення аутсорсингових центрів. Кожен з цих регіонів має свої переваги, залежно від потреб компаній. Східна Європа, зокрема країни ЄС, пропонує високу кваліфікацію кадрів і стабільність, що важливо для високотехнологічних аутсорсингових послуг. Латинська Америка, зі свого боку, пропонує вигідні економічні умови та можливість оптимізації витрат, що робить її привабливою для бізнесів, які прагнуть знизити операційні витрати при збереженні високої якості послуг. [69]

Також важливим гравцем на ринку аутсорсингу є Азія, а зокрема Індія, Філіппіни, Китай та Малайзія, які є одними з основних глобальних центрів аутсорсингу, і на це є кілька основних причин. Азія забезпечує цілий ряд стратегічних переваг, що робить її лідером у цій сфері. Таблиця 2.5 показує розподіл обсягу ринків за країнами, що показують найстрімкіший зріст, навіть порівняно з Латинською Америкою.

Таблиця 2.5 - Обсяги ринків аутсорсингу Азії станом на 2024 рік.

Країна	Обсяг ринку (млн USD)	Прогнозований ріст (CAGR)
Китай	29 139,6	11,1%
Індія	7 770,6	13,4%
Японія	8 936,2	10,1%
Південна Корея	6 475,5	10,7%

Джерело: складено автором на основі [70,77]

Однією з основних причин вибору Азії як регіону для аутсорсингу є низькі витрати на робочу силу. У країнах, як-от Індія та Філіппіни, витрати на робочу силу значно нижчі, ніж у розвинених країнах, що дозволяє компаніям значно знизити

витрати. Наприклад, в Індії заробітні плати в ІТ- та аутсорсингових галузях у декілька разів нижчі, ніж у США або Великобританії, що робить цей ринок надзвичайно привабливим для компаній, які шукають можливості для зниження витрат при збереженні високої якості послуг [70].

Азія також пропонує великий пул кваліфікованих кадрів, особливо в сферах ІТ, фінансів, біотехнологій та високих технологій. Країни, як-от Індія, Філіппіни та Малайзія, мають високий рівень освіти, що дає змогу створювати потужні аутсорсингові центри для виконання складних завдань, таких як програмування, технічна підтримка, фінансовий аналіз та обробка даних [71]. У Індії є великий резерв спеціалістів з високою кваліфікацією у галузі програмування, що робить її лідером у сфері ІТ-аутсорсингу.

Азія має високий рівень розвитку цифрової інфраструктури. Індія та Філіппіни, зокрема, мають добре розвинену широкосмугову мережу та доступ до високошвидкісного інтернету, що є важливим фактором для ефективного надання аутсорсингових послуг. Китай та Малайзія також мають розвинену інфраструктуру для хмарних технологій і обробки великих даних, що дозволяє забезпечити високий рівень ефективності і безпеки при роботі з інформацією клієнтів [72].

Політична стабільність є важливим фактором при виборі локації для аутсорсингових центрів. В багатьох азійських країнах, таких як Індія, Філіппіни та Малайзія, спостерігається стабільне політичне середовище та наявність сприятливих умов для ведення бізнесу. Крім того, країни, як Індія та Філіппіни, мають розвинену правову систему, яка забезпечує захист інвестицій та гарантує дотримання міжнародних стандартів, зокрема у сфері захисту даних та інтелектуальної власності.

Філіппіни також мають зручний час для співпраці з клієнтами з Північної Америки, мінімальна різниця в часі дозволяє здійснювати роботу в реальному часі, що особливо важливо для багатьох послуг аутсорсингу, таких як обробка замовлень, підтримка клієнтів та технічна підтримка [74].

Азія є важливим центром для розвитку хмарних технологій та обробки великих обсягів даних. Індія та Малайзія, активно працюють над покращенням інфраструктури для обробки та зберігання даних, що є важливим для послуг фінансів, ІТ та аналітики даних.

Таким чином, Азія є ключовим регіоном для розміщення аутсорсингових центрів завдяки поєднанню низьких витрат на робочу силу, великій кількості кваліфікованих кадрів, розвиненій інфраструктурі та сприятливому інвестиційному клімату.

У сучасних умовах швидкої глобалізації аутсорсинг перетворився на важливий інструмент стратегічного управління, але водночас він піддається зростаючому впливу зовнішніх ризиків. Одним із найсуттєвіших викликів є геополітична турбулентність, що посилює невизначеність на ринках праці та інвестицій. Конфлікти у Східній Європі, напруженість у відносинах між США та Китаєм, а також посилення протекціоністських політик у різних країнах призводять до перебоїв у глобальних ланцюгах постачання послуг і зростання вартості контрактів [82]. Підприємства, які розміщують свої операційні центри у геополітично чутливих регіонах, зокрема в Азії та Східній Європі, стикаються з потребою розробляти альтернативні стратегії диверсифікації, наприклад, розподіл процесів між декількома регіонами або запровадження системи резервних потужностей.

Другим вагомим викликом є ризики кібербезпеки та захисту даних, що стають особливо актуальними в умовах цифрової трансформації. Згідно зі звітом Deloitte Global Shared Services and Outsourcing Survey 2024, 73 % компаній, що використовують аутсорсинг, вважають кіберзагрози основним бар'єром для розширення міжнародного співробітництва [83]. Порушення конфіденційності клієнтських даних або несанкціонований доступ до інформації можуть завдати не лише фінансових збитків, але й суттєво підірвати довіру до компанії. Тому багато корпорацій запроваджують багаторівневі протоколи захисту даних, а також

вимагають від партнерів дотримання міжнародних стандартів - таких як ISO 27001 чи GDPR.

Паралельно з технічними та політичними ризиками, все більшого значення набувають етичні аспекти аутсорсингу, зокрема питання соціальної відповідальності, справедливих умов праці та екологічних стандартів [84]. Нерідко великі корпорації критикують за використання дешевої робочої сили у країнах, де відсутні належні механізми захисту працівників. З огляду на це, компанії дедалі частіше впроваджують принципи ESG, щоб забезпечити прозорість своїх бізнес-практик і зменшити репутаційні ризики.

Відповідно до звіту World Economic Forum (2024), понад 55% глобальних компаній уже включають критерії ESG у свої тендери та контракти з аутсорсинговими постачальниками. Це означає, що майбутній розвиток ринку буде орієнтований не лише на економічну ефективність, але й на етичну відповідальність, екологічну нейтральність та соціальну інклюзивність [166].

Перелік основних ризиків, пов'язаних з аутсорсингом наведені у таблиці нижче.

Таблиця 2.6 - Ключові глобальні ризики аутсорсингу у 2024–2025 рр.

Тип ризику	Приклади прояву	Ймовірність	Потенційний вплив
Геополітична нестабільність	Військові конфлікти, санкції, торгові обмеження	Висока	Значний
Кібербезпека	Витоки даних, кібератаки на інфраструктуру	Дуже висока	Критичний
Етичні виклики	Порушення трудових прав, неетичні умови праці	Середня	Значний
Екологічні ризики	Невідповідність міжнародним екостандартам	Низька	Помірний

Джерело: складено автором на основі [82; 83; 84].

Як висновок, у результаті міжнародної економічної інтеграції та цифрової трансформації, аутсорсинг став ключовим інструментом для компаній, які прагнуть знижувати витрати, підвищувати ефективність і конкурентоспроможність на

міжнародному ринку. Поглиблення інтеграції України в глобальну економіку відкриває нові можливості для національних підприємств, зокрема через доступ до новітніх технологій і міжнародних ринків. Цифрові інновації, такі як хмарні технології та автоматизація, сприяють оптимізації бізнес-процесів, значно знижуючи операційні витрати і стимулюючи попит на аутсорсингові послуги, особливо в ІТ та обслуговуванні клієнтів. Однак, разом з перевагами, цифровізація вимагає ефективної адаптації до нових технологічних і правових вимог, що ставить перед підприємствами завдання забезпечення кібербезпеки та належного правового регулювання для стабільного розвитку аутсорсингової індустрії.

2.3 Ризики та виклики глобального аутсорсингу: політична нестабільність, культурні бар'єри, правові й етичні проблеми

У процесі глобального аутсорсингу компанії стикаються з численними ризиками, які можуть значно впливати на ефективність, стабільність та репутацію їхньої діяльності. Перш за все, політична нестабільність у країнах-реципієнтах послуг створює серйозні виклики: зміни урядових політик, санкції, протести та соціальні заворушення можуть призвести до перебоїв у роботі, додаткових витрат або навіть втрати активів [78]. Така нестабільність особливо критична для аутсорсингових центрів, розташованих у регіонах із менш прогнозованою політичною ситуацією, адже будь-яка хвиля невизначеності посилює ризики переривання сервісів, порушення договорів чи логістичних ланцюгів.

Культурні бар'єри - ще один вагомий фактор, що впливає на успішність аутсорсингу. Різниця в мовах, стилях комунікації, управлінських традиціях та бізнес-етикеті створює потенційні точки напруги: невірно зрозумілі інструкції, затримки через неправильне тлумачення, а також зниження продуктивності через культурні розбіжності [79]. Наприклад, дослідження показують, що культурна невідповідність між замовником і виконавцем може значно погіршити показники продуктивності команд, які працюють у міжнародному середовищі [80].

Не менш важливим є комплекс правових та етичних питань, які виникають при управлінні аутсорсингом на глобальному рівні. Неврегульованість прав інтелектуальної власності, неповна або нечітка система захисту даних, відмінності в трудовому законодавстві та ризик використання недостатньо етичних практик, наприклад, трудове експлуатування, порушення прав працівників, що можуть призвести до значних репутаційних втрат або юридичних претензій [81]. У комплексі ці ризики формують своєрідний «трикутник невизначеності», у якому компанії мають сценарно планувати свої операції та впроваджувати ефективні механізми управління ризиками.

Одним із найменш контрольованих, але дедалі значущіших викликів глобального аутсорсингу є репутаційні ризики, які формуються під впливом суспільної думки, активності громадських організацій та динаміки соціальних медіа. У світі, де інформація поширюється миттєво, будь-який скандал, пов'язаний із неетичними бізнес-практиками, затримками у виконанні зобов'язань або неякісним обслуговуванням клієнтів, може миттєво зруйнувати репутацію компанії на міжнародному рівні [85].

Для прикладу, Nestle отримала величезні збитки через бойкоти на всю продукцію, що виникли через славнозвісний скандал у 1970-1980х роках із сумішами для немовлят, яких вони завезли на африканський ринок, в результаті чого матері перестали давати молоко дітям, а суміші закінчувались, що викликало голод у немовлят та неможливість годувати дітей, в той час, як компанія відмовилась надалі постачати безкоштовно для дітей. [184]

Ще одним прикладом є компанії, які використовували дітей для відшивання одягу на фабриках в Малазії, В'єтнамі та Таїланді. Дитяча праця, що коштувала неймовірно дешево для цих компаній, обернулась збитками через міжнародні скандали, для прикладу, компанія Shein розповідає про випадки коли аутсорсингові агенти використовували дитячу працю в 2024 році. [186] Не зважаючи на висвітлення даної проблеми, компанія погіршила свою репутацію навіть допомігши

запобігти проблемі, якщо ж проблему було ігноровано або компанія про неї не знала, збитки могли б закінчити існування компанії та призвести до банкрутства.

Репутаційні ризики у сфері аутсорсингу часто посилюються тим, що замовник і виконавець перебувають у різних юрисдикціях, і дії одного партнера автоматично впливають на імідж іншого.

Значний вплив на управління цими ризиками мають соціальні мережі. За даними дослідження Statista 2024, понад 70 % користувачів у США та Європі зазначають, що негативна інформація про компанію у соціальних медіа впливає на їхнє рішення співпрацювати з нею [86]. Платформи, як-от LinkedIn, Twitter та Facebook, стають інструментами не лише для маркетингу, а й для контролю корпоративної репутації, де будь-яке повідомлення чи скарга може призвести до хвилі репутаційних втрат. У цьому контексті аутсорсингові компанії впроваджують спеціалізовані підрозділи з моніторингу онлайн-іміджу та кризових комунікацій, щоб своєчасно реагувати на потенційні загрози.

Крім того, значна роль належить впливу міжнародних стандартів прозорості. Згідно з даними KPMG Global Business Services Report 2024, компанії, які публікують щорічні звіти про дотримання етичних принципів і соціальної відповідальності, на 34 % рідше стикаються з критикою у медіа [87]. Це свідчить про важливість формування системної корпоративної культури, у якій прозорість, екологічна відповідальність та соціальні цінності стають не просто формальністю, а ключовим елементом конкурентоспроможності.

Як ми можемо бачити з таблиці нижче, більшість компаній вважають репутаційні ризики критичними та такими, що мають бути обережно куrowані під наглядом комплаєнс та PR-відділів.

Таблиця 2.7 - Вплив факторів на репутаційні ризики в аутсорсингових компаніях

Фактор впливу	Частка компаній, що вважають ризик значним (%)
Негативні публікації у соціальних мережах	41 %
Порушення етичних стандартів	27 %
Кіберінциденти та витік даних	18 %
Судові спори або регуляторні санкції	14 %

Джерело: складено автором на основі [85; 86; 87].

Юридичні та регуляторні виклики глобального аутсорсингу стають одним із найскладніших аспектів для міжнародних компаній, що працюють із розподіленими командами. Зокрема, різниця у правових системах і стандартах захисту даних між країнами створює значну кількість бар'єрів для ефективного управління бізнес-процесами. Після впровадження General Data Protection Regulation у Європейському Союзі у 2018 році компанії, які здійснюють обробку персональних даних громадян ЄС, зобов'язані дотримуватися суворих вимог щодо їхнього зберігання, передачі та видалення, навіть якщо самі знаходяться за межами ЄС [88]. Порушення цих норм призводить до значних штрафів: наприклад, у 2023 році сума накладених санкцій перевищила 2,7 млрд євро, що свідчить про посилення глобального нагляду за дотриманням приватності [89].

На американському континенті схожі механізми регулювання запроваджуються через California Consumer Privacy Act, який надає споживачам право контролювати використання їхніх персональних даних [90]. У Бразилії діє аналогічний закон Lei Geral de Proteção de Dados, що фактично уніфікує стандарти захисту даних із європейськими. Ці регуляції створюють додаткові зобов'язання для компаній, які залучають аутсорсинг-партнерів із різних країн, змушуючи впроваджувати політику багаторівневого аудиту, локального шифрування інформації та сертифікації внутрішніх процесів.

Особливої уваги потребує ризик правової невідповідності: через розбіжності в трудовому, податковому та договірному праві можливі ситуації, коли умови контракту в одній юрисдикції суперечать нормам іншої. Це створює загрозу подвійного оподаткування, юридичної колізії чи втрати правового захисту в разі спорів. Тому провідні міжнародні компанії дедалі частіше формують власні комплаєнс-департаменти, які забезпечують адаптацію юридичних процедур під вимоги кожного регіону.

Для прикладу, оподаткування в США регламентується кожним штатом окремо, при тому ставка ПДВ може відрізнятись від міста до міста та навіть від району до району, що несе однозначні ризики для компаній, що наймають аутсорсингові компанії для допомоги з продажами чи оподаткуванням. Тому кожна компанія має створювати відповідні внутрішні підрозділи контролю та моніторингу, особливо щодо податкових невизначеностей, комплаєнсу та правових аспектів.

Водночас, на перший план виходить етична відповідальність бізнесу, особливо у сфері зберігання конфіденційних даних і використання штучного інтелекту для автоматизації аутсорсингових процесів. Міжнародні організації, такі як OECD та World Bank Group, підкреслюють, що прозорість алгоритмів і відповідальність за прийняті на їх основі рішення мають бути інтегрованими у внутрішні політики компаній, щоб уникнути зловживань і дискримінації [91].

Таким чином, юридичні та регуляторні виклики формують нову парадигму глобального аутсорсингу, де успішність компанії визначається не лише ефективністю чи ціною послуг, а й її здатністю працювати відповідно до міжнародних правових і етичних норм, демонструючи прозорість і відповідальність перед усіма сторонами взаємодії.

Посилення правових та регуляторних вимог у сфері захисту даних відображається не лише у нормативних документах, а й у практичних наслідках для компаній, які працюють із великими обсягами персональної інформації через аутсорсингові канали. Найпоказовішим є досвід Європейського Союзу, де після

впровадження GDPR обсяг штрафів за порушення правил приватності щороку зростає, досягнувши у 2023 році понад 2,7 млрд євро [89]. Це свідчить про те, що регулятори дедалі частіше притягують до відповідальності не лише безпосередніх порушників, а й партнерів або підрядників, які здійснюють обробку даних у межах аутсорсингових угод.

Для порівняння, у Сполучених Штатах Америки з California Consumer Privacy Act загальна сума накладених штрафів у 2023 році становила близько 68 млн євро, що значно менше за європейські показники. Проте тенденція до посилення регулювання очевидна - дедалі більше штатів приймають власні закони про конфіденційність, що створює складну правову мозаїку для міжнародних компаній [90]. У Бразилії, з 2020 року штрафи за порушення вже перевищили 20 млн євро, а регулятори з кожним роком демонструють більшу активність у притягненні до відповідальності компаній, які не дотримуються вимог до обробки персональних даних.

Ці дані підтверджують загальну тенденцію: глобальний бізнес поступово переходить від декларативного до реального дотримання норм конфіденційності. Аутсорсингові компанії, які обробляють дані клієнтів з різних країн, повинні враховувати багаторівневу систему законодавств і створювати єдину інтегровану стратегію комплаєнсу. Це включає локалізацію баз даних, регулярні аудити, навчання персоналу та запровадження процедур інцидент-менеджменту.

Зокрема, великі міжнародні компанії формують внутрішні аналітичні відділи, що відстежують регуляторні зміни в ЄС, Північній Америці, Латинській Америці та Азії, оскільки штрафи дедалі частіше застосовуються до всього ланцюга постачання послуг. Така ситуація змінює саму логіку аутсорсингових відносин - від простого передавання завдань зовнішньому виконавцю до партнерства з розподіленою відповідальністю. У сучасних умовах глобальної цифровізації компанія, яка не забезпечує прозорості та безпеки своїх процесів, ризикує не лише втратити довіру

клієнтів, а й понести значні фінансові збитки, навіть якщо порушення сталося на стороні підрядника [91].

Таким чином, правові ризики в аутсорсинговій сфері вже не можна розглядати як другорядні - вони формують стратегічний вимір корпоративної стійкості. Дотримання норм приватності, захист конфіденційних даних і готовність до регуляторних перевірок стають невід’ємною складовою конкурентної переваги на світовому ринку.

Ще одним важливим аспектом, який посилює комплексність ризиків у сфері глобального аутсорсингу, є етичний вимір використання технологій. Із розвитком штучного інтелекту, автоматизованих систем управління даними та аналітичних платформ постає проблема забезпечення прозорості алгоритмів, а також недопущення дискримінаційних чи упереджених рішень [92]. Наприклад, автоматизовані системи відбору персоналу, що часто використовуються аутсорсинговими компаніями, можуть несвідомо відтворювати гендерні або расові упередження, закладені у вихідні дані. Це не лише створює репутаційні ризики, а й порушує принципи соціальної справедливості, закріплені у міжнародних стандартах корпоративного управління.

У відповідь на ці виклики, міжнародні організації закликають компанії впроваджувати політику “Responsible AI”, тобто етичного використання технологій, що передбачає контроль за процесами прийняття рішень і аудит моделей штучного інтелекту [93]. Базуючись на цьому було створено Інститут етичного використання штучного інтелекту, до якого доєдналися такі гіганти як KPMG, Shell, AWS, Mastercard та інші.

Більше того, у межах Європейського Союзу у 2024 році було схвалено AI Act - перше в світі комплексне законодавство, яке регламентує використання штучного інтелекту з позицій етики, безпеки та захисту даних. Як зазначає в своїй роботі Марко Альмада, це перший документ, що стосується цифрових технологій в ЄС, що використовує ризик-орієнтований підхід до використання. Даний акт розділяє

ризиків на неприйнятний, високий та базовий. Таким чином, компанії зобов'язуються дотримуватись низького ризик-апетиту що стосується штучного інтелекту та використовувати його тільки з тих причин та для тих цілей, що не можуть викликати неприйнятний ризик. Автор наводить прикладом такою маніпуляцію свідомістю людей за допомогою штучного інтелекту. Для високого ризику також розроблені детальні фреймворки юридичних обмежень та принципів, якими мають користуватись всі компанії. Для базового сценарію ризику компанії зобов'язані як мінімум переконатись в здатності та кваліфікації працівників використовувати штучний інтелект та розробляти правила і політики використання. [94].

Для аутсорсингових компаній це означає новий рівень відповідальності - не лише за результати своєї роботи, а й за технологічні інструменти, які вони використовують у процесі.

Як зазначають у своїй роботі І. Петрова та А. Бараш, окремим викликом стає забезпечення трудових прав і справедливих умов праці у глобальних ланцюгах постачання послуг. Деякі аутсорсингові центри, розташовані в країнах із нижчим рівнем соціального захисту, стикаються з проблемами експлуатації працівників, низьких зарплат і відсутності належних трудових гарантій. Такі практики викликають гостру критику з боку громадськості, а також міжнародних організацій, включаючи Міжнародну організацію праці [94]. У відповідь провідні гравці ринку впроваджують кодекси корпоративної поведінки, стандарти етичного найму та внутрішні програми моніторингу соціальної відповідальності постачальників. Автори зазначають, що такі переформування в робочому світі мають багато позитивних та негативних факторів, зокрема зменшення захищеності працюючого населення, оскільки з доступом до дистанційної роботи компанії мають змогу залучати працівників з різних куточків світу, що збільшує конкуренцію за робочі місця.

Важливо, що сучасна бізнес-модель аутсорсингу дедалі більше зміщується в напрямку стійкого розвитку - компанії прагнуть демонструвати не лише економічну

ефективність, а й соціальну цінність своєї діяльності. Це включає використання “зелених” офісів, інвестиції у професійний розвиток працівників, підтримку локальних громад і зменшення вуглецевого сліду бізнес-процесів. Таким чином, аутсорсинг перетворюється не лише на інструмент оптимізації витрат, але й на механізм формування глобальної етики відповідального підприємництва.

В умовах глобалізації аутсорсинг стає не лише економічним, але й соціокультурним феноменом, який визначає нову архітектуру міжнародних бізнес-відносин. Проте разом із можливостями він створює цілу низку культурних та комунікаційних ризиків, які можуть серйозно впливати на ефективність співпраці між клієнтами та виконавцями. Одним із найбільш поширених викликів є міжкультурні бар’єри, що проявляються у відмінностях у стилях управління, часовому сприйнятті, діловій етиці та моделі прийняття рішень [95]. Наприклад, дослідження Harvard Business Review показують, що компанії з Північної Америки часто орієнтовані на швидкі результати та лінійну комунікацію, тоді як їхні партнери з Азії чи Східної Європи можуть дотримуватися більш ієрархічної структури, що вимагає тривалішого узгодження процесів [96].

Такі культурні розбіжності здатні створювати непорозуміння, затримки у прийнятті рішень або навіть конфлікти, якщо сторони не мають належної підготовки до міжкультурної взаємодії. Для зниження цих ризиків великі транснаціональні компанії інвестують у крос-культурне навчання, створюють інтеграційні програми для мультинаціональних команд і залучають фахівців із міжкультурної комунікації. Ефективний diversity management стає ключовим чинником підвищення продуктивності в аутсорсингових проектах, адже воно дозволяє поєднати гнучкість східноєвропейських команд із креативністю та клієнтоорієнтованістю західних замовників.

У підсумку, сучасний аутсорсинг функціонує в умовах постійного балансу між економічними вигодами та ризиками глобальної нестабільності, а успіх компанії

дедалі більше залежить від її здатності інтегрувати правові, культурні, політичні та технологічні аспекти у єдину стратегію сталого розвитку.

У сучасних умовах глобалізації аутсорсинг дедалі більше розглядається як ключовий елемент корпоративної стратегії інтернаціоналізації, який дозволяє багатонаціональним компаніям ефективно поєднувати локальні конкурентні переваги з глобальними бізнес-цілями. Одним із найважливіших аспектів цього процесу є формування стратегічних альянсів та партнерств між ТНК і регіональними підрядниками, що сприяє підвищенню інноваційності, зниженню операційних ризиків і прискоренню виходу на нові ринки [121].

Зокрема, IBM стала однією з перших корпорацій, яка зробила аутсорсинг фундаментом своєї трансформації - ще у 2000-х роках компанія перетворила внутрішні підрозділи підтримки клієнтів і розробки програмного забезпечення на окремі бізнес-напрями, що тепер обслуговують десятки інших корпорацій у рамках IBM Global Services. Така реструктуризація дозволила компанії перейти від моделі апаратного виробництва до моделі постачання комплексних цифрових рішень [122].

Подібні підходи використовують і сучасні технологічні гіганти. Наприклад, Google і Meta у 2023–2024 роках значно розширили співпрацю з аутсорсинговими центрами в Східній Європі та Південній Азії, що дозволило їм оптимізувати витрати на розробку програмного забезпечення та управління даними, водночас зберігаючи контроль за стратегічними технологічними напрямками [123]. Водночас General Electric успішно реалізує концепцію “Digital Industrial Outsourcing”, передаючи окремі етапи розробки промислових рішень компаніям із Чехії, Польщі та Індії. Такий підхід поєднує індустріальний досвід з гнучкістю цифрових екосистем.

Важливою тенденцією стає інтеграція аутсорсингу в систему корпоративного управління ризиками. Зокрема, у звіті EY Global Risk Outlook 2024 зазначено, що понад 68% компаній із річним оборотом понад 10 млрд дол. використовують аутсорсинг для диверсифікації постачальників, зменшення геополітичних ризиків і зміцнення кібербезпеки [124].

Таким чином, аутсорсинг у сучасних умовах набуває стратегічного значення як інструмент корпоративної гнучкості, ризик-менеджменту та інноваційного зростання, стаючи одним із головних чинників конкурентоспроможності транснаціональних компаній у ХХІ столітті.

У підсумку, сучасний аутсорсинг у глобальному контексті вимагає від компаній вміння ефективно управляти ризиками, забезпечувати прозорість і відповідальність перед усіма сторонами.

Репутаційні ризики також відіграють важливу роль. У сучасному світі інформація поширюється миттєво, і будь-який скандал, пов'язаний із неетичними практиками або затримками в обслуговуванні, може швидко завдати шкоди репутації компанії. Враховуючи, що замовники і виконавці часто працюють у різних юрисдикціях, негативні дії одного партнера можуть серйозно вплинути на імідж іншого.

Етична відповідальність, особливо у сфері захисту даних і використання новітніх технологій, також є важливим аспектом. З розвитком штучного інтелекту та автоматизованих систем управління даними виникає проблема забезпечення прозорості алгоритмів та недопущення дискримінації в процесах прийняття рішень. Міжнародні організації закликають до етичного використання технологій і впровадження політики "Responsible AI", що є важливим для збереження репутації компанії та дотримання етичних стандартів.

Ці фактори визначають успіх аутсорсингових стратегій і стають критичними для підтримки конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

РОЗДІЛ 3.

АУТСОРСИНГ У КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЯХ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

3.1 Аутсорсинг як складова стратегічного управління і корпоративної реструктуризації

Аутсорсинг у сучасних умовах глобалізованої економіки дедалі більше розглядається не як інструмент скорочення витрат, а як ключовий елемент стратегічного управління та корпоративної реструктуризації. Його застосування дозволяє підприємствам підвищити ефективність використання ресурсів, сконцентруватися на основних компетенціях і забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов [98]. Згідно з дослідженнями Harvard Business Review, аутсорсинг став одним із головних механізмів трансформації корпоративних структур у XXI столітті, оскільки він сприяє оптимізації організаційних процесів, зниженню операційного навантаження та підвищенню стратегічної стійкості [99].

З точки зору корпоративної реструктуризації, аутсорсинг виконує функцію «стратегічного каталізатора», який дозволяє компаніям здійснювати внутрішні перетворення без значних капіталовкладень. Передаючи допоміжні або нефундаментальні бізнес-процеси зовнішнім постачальникам, корпорації отримують змогу зосередитися на розвитку інновацій, розширенні ринків і підвищенні конкурентоспроможності. Як зазначає Deloitte Global Outsourcing Report 2024, понад 65% компаній у світі використовують аутсорсинг як частину програм реструктуризації, орієнтованих на цифрову трансформацію та скорочення внутрішніх витрат [100].

Крім того, аутсорсинг став важливим інструментом перебудови бізнес-моделей ТНК. Наприклад, компанії IBM і Siemens інтегрували аутсорсингові стратегії у власні операційні структури, створюючи глобальні центри компетенцій у

країнах із вигідними умовами для розвитку ІТ та інженерних послуг. Це не лише забезпечило зменшення витрат, а й сприяло формуванню мережевої моделі управління, де ключові функції виконуються через партнерські екосистеми [101]. IBM перетворила власний аутсорсинговий напрям на джерело глобальних інновацій, створивши мережу центрів технологічних компетенцій по всьому світу. Ця стратегія дозволила компанії не лише знизити витрати, а й вийти на нові ринки послуг бізнес-консалтингу, ІТ-інтеграції та аналітики даних, що принесло IBM Global Services понад 50% корпоративного доходу вже у 2023 році [105].

Важливою рисою сучасного аутсорсингу є його еволюція від операційного інструменту до стратегічного партнерства. Підприємства дедалі частіше укладають довгострокові угоди з провайдерами послуг, орієнтуючись не лише на економічну ефективність, а й на спільне створення доданої вартості. Такий підхід формує концепцію *strategic sourcing* - моделі, у якій аутсорсинг розглядається як взаємовигідне партнерство між клієнтом і постачальником, спрямоване на інновації, розвиток технологій і створення конкурентних переваг [102].

У контексті стратегічного управління, аутсорсинг стає важливою складовою реструктуризації бізнес-моделей та формування стійких конкурентних переваг. Сучасні багатонаціональні корпорації дедалі частіше розглядають його як частину корпоративної трансформації, що дозволяє підвищити адаптивність компанії до глобальних змін ринку. У практиці таких компаній, як General Electric, HP та Procter & Gamble, аутсорсинг використовується не лише для оптимізації виробничих або ІТ-процесів, а й для переосмислення ролі внутрішніх функцій, коли частина з них перетворюється на центри прибутку або передається зовнішнім партнерам [103].

Компанія Unilever у межах своєї програми «Connected 4 Growth» реорганізувала операційну структуру, передавши низку допоміжних функцій аутсорсинговим партнерам. Це дало змогу скоротити адміністративні витрати на 20% і водночас підвищити швидкість ухвалення рішень у стратегічних напрямках бізнесу [104].

Водночас сучасна корпоративна реструктуризація з використанням аутсорсингу дедалі частіше супроводжується цифровою трансформацією. Перехід до гнучких IT-інфраструктур, використання хмарних сервісів, аналітики великих даних і штучного інтелекту створюють нові можливості для підвищення ефективності управління. За даними Gartner, близько 70% глобальних компаній інтегрували цифрові платформи в моделі корпоративного аутсорсингу, що забезпечило підвищення продуктивності в середньому на 25–30% [106].

У межах подальшого розвитку ідеї аутсорсинг розглядається як інструмент стратегічної адаптації корпорацій до мінливого середовища, який дає змогу створювати нові бізнес-моделі на перетині технологій, інновацій та глобальної співпраці. В умовах посилення конкуренції, нестабільності постачань і зміни геополітичних балансів, аутсорсинг перестав бути просто засобом економії - він став архітектурним елементом корпоративної гнучкості [107].

Зокрема, транснаціональні компанії дедалі частіше інтегрують мультишорингові стратегії, коли різні функції розподіляються між регіонами залежно від їхніх порівняльних переваг. Наприклад, Accenture має центри аутсорсингових послуг у Східній Європі, Латинській Америці та Азії, що дозволяє компанії балансувати ризики, забезпечуючи безперервність бізнесу навіть у кризових умовах [108]. Подібну модель використовує Siemens, який перемістив частину своїх R&D-потужностей до Польщі та Чехії, залишивши фінансові операції у Латинській Америці, а IT-сервіси - в Індії. Це дає змогу оптимізувати витрати й одночасно скорочувати час виходу інноваційних продуктів на ринок [109].

Стратегічний аутсорсинг сьогодні також виступає інструментом підвищення корпоративної стійкості. У звіті PwC Global Operations 2024 зазначено, що понад 72% великих корпорацій використовують аутсорсинг для диверсифікації ланцюгів постачання та зменшення залежності від окремих регіонів [110]. Після пандемії COVID-19 такі компанії, як Apple і Microsoft, почали активно перерозподіляти виробничі контракти, розміщуючи частину виробництва поза межами Китаю - у

В'єтнамі, Індії та Мексиці. Це не лише відповідає політиці зниження ризиків, а й формує нову хвилю корпоративної реструктуризації, заснованої на принципах геоекономічної диверсифікації [111].

Водночас, для багатьох компаній стратегічний аутсорсинг стає механізмом інноваційного оновлення. Компанія Tesla, наприклад, використовує партнерські моделі аутсорсингу з високотехнологічними постачальниками у галузі штучного інтелекту та обробки даних, що дозволяє інтегрувати передові технології у власну виробничу екосистему без утрати контролю над основними компетенціями [112]. Аналогічно, Google співпрацює з аутсорсинговими центрами в Європі та Індії для розробки програмних компонентів, зберігаючи при цьому стратегічне керівництво проєктами всередині корпоративної структури.

Таким чином, сучасні тенденції свідчать, що аутсорсинг став невід'ємною частиною еволюції корпоративного управління, виступаючи інструментом як економічної ефективності, так і стратегічної трансформації.

В останні роки аутсорсинг став фундаментальним інструментом стратегічної трансформації великих корпорацій, який дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й перебудовувати внутрішні структури управління. Усе більше компаній переходять від централізованих моделей організації бізнесу до мережевих структур, у яких зовнішні партнери виступають повноправними елементами корпоративної екосистеми [113].

Наприклад, компанія Amazon у межах своєї глобальної стратегії використовує аутсорсинг для управління логістичними процесами, аналітикою даних і частково розробкою програмного забезпечення. Цей підхід дозволяє компанії забезпечувати масштабованість операцій без надмірного розширення внутрішнього штату. Водночас Procter & Gamble делегує частину функцій маркетингу та розробки продуктів партнерським агенціям, що дає змогу швидше реагувати на локальні зміни споживчого попиту [114].

Іншим напрямом розвитку є аутсорсинг стратегічних бізнес-функцій, який охоплює фінанси, управління персоналом, аналітику ризиків і клієнтський сервіс. За даними, понад 58% транснаціональних корпорацій створюють спеціалізовані *shared service centers* або передають їх зовнішнім операторам, щоб підвищити ефективність і прозорість бізнес-процесів [115]. Так, Coca-Cola та Nestle використовують моделі централізованих сервісних центрів у Польщі та Румунії, які обслуговують усі європейські підрозділи компаній.

Водночас зростає роль аутсорсингу у формуванні стратегічної екосистеми інновацій. Компанії, такі як Microsoft і Samsung, активно залучають стартапи та дослідницькі лабораторії як зовнішніх партнерів для прискорення технологічного розвитку. Наприклад, Microsoft AI Labs у співпраці з незалежними розробниками з Індії та Ізраїлю створюють алгоритми машинного навчання, які потім інтегруються у власні продукти корпорації [116]. Така стратегія поєднує гнучкість аутсорсингу з контролем за якістю та інтелектуальною власністю.

Крім того, варто зазначити, що аутсорсинг є не лише наслідком реструктуризації, але й передумовою для подальшого стратегічного розвитку. Компанії, які вдало впроваджують цю практику, отримують переваги у вигляді зростання ринкової вартості, швидшої адаптації до технологічних змін і покращення корпоративної репутації. Власне, світова практика доводить, що правильно структурований аутсорсинг не призводить до втрати контролю, а навпаки - розширює горизонти корпоративного управління.

Подальший розвиток корпоративних стратегій показує, що аутсорсинг стає інструментом сталого зростання та управління ризиками у довгостроковій перспективі. Компанії дедалі частіше використовують його як основу для побудови модульних організаційних структур, у яких внутрішні підрозділи взаємодіють із зовнішніми партнерами через стандартизовані процеси та цифрові інтерфейси. Це формує нову парадигму корпоративного управління, де кордони між компанією та її партнерами стають умовними [117].

Яскравим прикладом є стратегія Nike, яка ще у 2010-х роках повністю відмовилася від власного виробництва, перетворивши глобальну мережу підрядників на частину своєї операційної моделі. Такий підхід дозволив компанії сконцентруватися на стратегічних компетенціях - брендингу, маркетингу та розробці інноваційних матеріалів - водночас зберігаючи контроль над якістю через стандартизацію ланцюга постачання [118]. Аналогічно, Apple поєднує вертикальну інтеграцію в критичних технологічних сегментах із широким використанням аутсорсингу для складання, логістики та постачання компонентів. У результаті компанія досягла оптимального балансу між операційною ефективністю та інноваційним домінуванням, залишаючи стратегічне керівництво у власних руках [119].

Цікаво, що у 2020–2024 роках значна кількість компаній переосмислила свій підхід до аутсорсингу у світлі постпандемічної цифрової економіки. Нові корпоративні стратегії передбачають не лише передачу функцій, але й спільну розробку рішень із партнерами. За звітом Deloitte, понад 60% корпорацій визначають свої відносини з постачальниками як співробітництво на основі цінності, де обидві сторони беруть участь у створенні інноваційних продуктів і послуг [120].

Таким чином, стратегічна роль аутсорсингу полягає не лише у скороченні витрат, а й у перетворенні компаній на гнучкі бізнес-екосистеми, здатні швидко адаптуватися до глобальних викликів, розвивати партнерські зв'язки та забезпечувати сталий розвиток у цифрову епоху.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що аутсорсинг став одним із ключових елементів сучасної корпоративної стратегії транснаціональних компаній, спрямованої на підвищення ефективності, гнучкості та інноваційного потенціалу. Його роль вже давно вийшла за межі інструмента скорочення витрат і перетворилася на комплексну модель стратегічного управління, яка інтегрує внутрішні ресурси компанії з можливостями глобальних партнерських мереж [125].

Водночас успішність аутсорсингу як елементу корпоративної реструктуризації залежить від здатності компаній вибудовувати партнерські відносини на основі довіри, прозорості та взаємної вигоди, а також від ефективного управління ризиками, пов'язаними з правовими, етичними та геополітичними чинниками. З огляду на ці аспекти, аутсорсинг у XXI столітті стає не лише інструментом трансформації бізнесу, але й механізмом підтримання стратегічної стійкості у непередбачуваному глобальному середовищі [127].

Таким чином, корпоративна реструктуризація на основі аутсорсингу - це не просто технічна чи фінансова зміна, а новий етап еволюції корпоративного управління, у якому синергія між внутрішніми процесами та зовнішніми партнерами формує основу майбутнього економічного зростання.

Підсумовуючи, аутсорсинг у сучасних умовах глобалізованої економіки став важливим інструментом стратегічного управління та корпоративної реструктуризації. Він дозволяє компаніям знижувати витрати, зосереджуватись на основних компетенціях і забезпечувати гнучкість у реагуванні на зміни ринку. З розвитком цифрових технологій аутсорсинг стає ключовим елементом корпоративної трансформації, формуючи партнерства, що сприяють інноваціям і розвитку нових бізнес-моделей. Успіх стратегічного аутсорсингу залежить від здатності компаній ефективно управляти ризиками, забезпечувати прозорість та адаптуватися до глобальних змін.

3.2 Практика використання аутсорсингу провідними багатонаціональними компаніями

Сучасна практика використання аутсорсингу провідними багатонаціональними компаніями демонструє, що цей інструмент перетворився з тактичного засобу оптимізації витрат на ключовий елемент стратегічного управління глобальними операціями. Такі корпорації, як Microsoft, Procter & Gamble, IBM, Coca-Cola та Toyota, інтегрували аутсорсинг у свої бізнес-моделі для підвищення

гнучкості, доступу до інноваційних технологій і пришвидшення виходу на нові ринки [128].

Показовим є досвід Microsoft, яка використовує аутсорсинг не лише для технічної підтримки, але й у сфері розробки програмного забезпечення. Частина рішень створюється спільно з партнерами в Індії, Польщі та Чехії, що дає змогу скоротити час виходу продуктів на ринок і водночас зберегти високі стандарти якості. Таке поєднання внутрішніх ресурсів і зовнішніх компетенцій формує модель розподілених інновацій, що стає базою для цифрової трансформації компанії [129].

Іншим прикладом є Procter & Gamble, яка завдяки аутсорсингу трансформувала свої бізнес-процеси у сфері логістики, ІТ і фінансів. У партнерстві з HR компанія побудувала глобальну систему управління даними постачань, що охоплює понад 180 країн. Завдяки цьому вдалося скоротити адміністративні витрати на 25% і забезпечити прозорість у всіх регіональних підрозділах [130].

IBM, яка сама активно бере участь у сфері надання аутсорсингових послуг, застосовує їх і всередині своєї корпоративної структури. Компанія передає на аутсорсинг облік, HR та підтримку клієнтів, концентруючись на стратегічних напрямках - хмарних технологіях, штучному інтелекті й аналітиці даних. Це дозволяє IBM залишатися глобальним лідером у сфері інновацій, не витрачаючи ресурси на другорядні процеси [131].

Не менш показовим є кейс Coca-Cola, яка передала частину своїх операційних процесів, зокрема управління ланцюгами постачання та маркетинг-аналітику, зовнішнім партнерам у Латинській Америці та Південно-Східній Азії. Це дало змогу компанії сфокусуватися на стратегічному управлінні брендом і продуктових інноваціях, водночас підвищивши ефективність логістики на 30% [132].

Ще одним цікавим прикладом ефективного впровадження аутсорсингу є діяльність Toyota, яка сформувала глобальну мережу виробничих партнерів, а використання аутсорсингових ланцюгів постачання дозволило компанії досягти високої гнучкості виробництва та швидкого реагування на зміни попиту, не

втрачаючи контроль за якістю. Особливість моделі Toyota полягає у тісній інтеграції постачальників у стратегічне планування, що фактично перетворює їх на частину єдиної корпоративної системи [133].

Як пише у своїх дослідженнях Грег Маккеон, одним із основних наріжних каменів успішної взаємодії є довіра, що підтверджується діяльністю Toyota. Створення довірливих відносин із постачальниками дозволяє використовувати синергічні переваги, оскільки повний контроль за діяльністю аутсорсингових компаній вимагав би більших ресурсів від компаній-реципієнтів послуг аніж самостійне in-house виробництво, що заперечує самій меті аутсорсингу. Таким чином, оскільки повного контролю ніколи не досягнути, лишень довірливі відносини можуть компаніям допомогти дійти згоди. За прикладом даного дослідження, коли відомий інвестор Ворен Баффет планував купити мережу магазинів Walmart, що було багатомільярдною угодою, згоди щодо купівлі дійшли за 2 години перемовин завдяки довірливим відносинам.

У галузі високих технологій Apple демонструє подібний підхід, передаючи значну частину своїх виробничих процесів на аутсорсинг компаніям Foxconn, Pegatron та Wistron. Це дозволяє Apple зосередитися на стратегічних напрямках - дизайні, інноваціях і маркетингу - водночас підтримуючи високий рівень масштабованості виробництва та гнучкості в реагуванні на зміни світового попиту [134]. При цьому компанія активно контролює дотримання екологічних і соціальних стандартів своїми партнерами, що є складовою її корпоративної стратегії сталого розвитку.

Аутсорсинг у фінансовому секторі набуває також стратегічного значення. Наприклад, JPMorgan Chase активно співпрацює з технологічними компаніями в Індії, Польщі та Ірландії для розвитку систем кібербезпеки, аналітики великих даних і автоматизації фінансових процесів. Завдяки цьому банк не лише знижує витрати, а й посилює свою технологічну спроможність у конкурентному середовищі фінтех-інновацій [135].

Також варто відзначити Unilever, яка ще у 2010-х роках розпочала масштабну програму реструктуризації бізнесу через передання на аутсорсинг ІТ-операцій, логістики та бухгалтерії. У партнерстві з Accenture і Capgemini компанія зосередилася на управлінні брендом і маркетингових інноваціях, що дозволило скоротити витрати на бек-офісні процеси майже на 30% і підвищити швидкість прийняття стратегічних рішень [136].

Ці приклади свідчать про те, що провідні багатонаціональні компанії сприймають аутсорсинг не як спосіб делегування допоміжних функцій, а як механізм стратегічного партнерства, який інтегрується в систему корпоративного управління, сприяючи цифровій трансформації та глобальному зростанню.

Окрім технологічного та виробничого секторів, аутсорсинг активно використовується і в сфері електронної комерції та цифрових послуг. Такі компанії, як Amazon і Alibaba Group, інтегрують аутсорсинг у свої логістичні й аналітичні системи для підвищення ефективності обслуговування клієнтів і масштабування операцій у різних регіонах. Amazon Web Services (AWS), наприклад, співпрацює з низкою локальних ІТ-провайдерів, які забезпечують підтримку інфраструктури, обробку даних і кібербезпеку на рівнях регіональних дата-центрів, що дозволяє компанії зберігати операційну гнучкість при глобальному розширенні [137].

Подібний шлях обрали Alibaba, які використовують модель поєднання внутрішніх і зовнішніх ресурсів для управління платіжними системами, клієнтським сервісом і маркетинговими аналітиками. Залучення зовнішніх партнерів у Південно-Східній Азії та Латинській Америці допомагає компанії зменшити витрати на операційне обслуговування, водночас забезпечуючи локалізований підхід до клієнтів [138].

У фармацевтичному секторі аутсорсинг також став фундаментальним елементом корпоративної стратегії, Pfizer і AstraZeneca активно співпрацюють із дослідницькими лабораторіями та біотехнологічними стартапами в Індії, Ізраїлі та Ірландії, що дозволяє пришвидшувати розробку нових препаратів, не збільшуючи

внутрішні витрати на R&D. Такий підхід сприяє децентралізації інноваційного процесу й забезпечує швидке реагування на глобальні виклики у сфері охорони здоров'я [139].

У свою чергу, компанія Google активно передає на аутсорсинг процеси технічної підтримки, управління рекламними кампаніями та аналітики користувацьких даних. Партнерські центри в Польщі, Мексиці та Філіппінах надають компанії можливість оптимізувати витрати та підтримувати 24/7-операційність у різних часових поясах. Водночас Google впроваджує суворі стандарти конфіденційності даних для всіх партнерів, що є складовою її корпоративної політики етики в цифровій економіці [140].

Таким чином, аналіз практик провідних корпорацій засвідчує, що аутсорсинг перетворився на універсальний інструмент корпоративного розвитку, який забезпечує синергію між ефективністю, інноваційністю та стратегічною стійкістю компаній у глобальному бізнес-середовищі.

Ще одним цікавим аспектом розвитку глобального аутсорсингу серед багатонаціональних компаній є перехід від класичних моделей до інноваційних стратегічних альянсів, у яких межа між замовником і виконавцем поступово стирається. Сучасні корпорації не просто передають окремі функції зовнішнім підрядникам - вони створюють спільні центри компетенцій, де партнери беруть участь у процесі створення цінності на всіх етапах.

Наприклад, Accenture та Google Cloud у 2023 році запустили спільну ініціативу Innovation Hub, що поєднує ресурси обох компаній для розробки рішень зі штучного інтелекту, хмарної аналітики та автоматизації бізнес-процесів. Така співпраця ілюструє, як аутсорсинг трансформується у форму коінновації, де партнери одночасно є і виконавцями, і стратегічними співтворцями [142].

Подібну тенденцію демонструє Siemens AG, яка у співпраці з Infosys і Tata Consultancy Services розвиває цифрову інфраструктуру своїх виробничих підрозділів у Європі та Азії. Аутсорсингові партнери не лише надають ІТ-послуги, але й беруть

участь у розробці нових продуктів, забезпечуючи інтеграцію промислових систем із платформами на базі штучного інтелекту. Це дозволяє компанії Siemens реалізувати концепцію Industry 4.0 на практиці, зменшуючи витрати на R&D приблизно на 15% [143].

Meta, яка утворилась на основі Facebook, активно залучає аутсорсингові компанії для управління контентом, кібербезпекою та аналітикою користувацької поведінки. Проте на відміну від традиційних моделей, компанія інтегрує ці зовнішні процеси у власну систему корпоративного контролю та етики, створюючи гібридну екосистему управління даними. Це дозволяє їй зберігати стратегічний контроль над ключовими процесами, водночас розподіляючи операційні функції між партнерами в різних регіонах [144].

Таким чином, сучасна практика аутсорсингу серед глобальних корпорацій демонструє еволюцію від моделі передачі процесів до моделі стратегічного партнерства, де головним активом стає не лише економія, а й спільний розвиток інновацій, знань і технологій. Це відображає зміну парадигми управління в умовах глобальної цифрової економіки.

Ще одним визначальним трендом у сучасній практиці аутсорсингу є поглиблення регіональної диверсифікації партнерських мереж, що дозволяє багатонаціональним компаніям підвищувати стійкість до глобальних ризиків. Після пандемії COVID-19 та геополітичних зрушень 2022–2023 років корпорації почали активніше реалізовувати стратегії nearshoring і friendshoring, прагнучи скоротити залежність від окремих регіонів та забезпечити безперервність ланцюгів постачання [145].

Так, Intel започаткувала ініціативу “IDM 2.0”, у межах якої частину виробничих потужностей перенесено до країн ЄС, а також розширено співпрацю з локальними технологічними партнерами в Польщі, Німеччині та Ірландії. Ця стратегія не лише мінімізує ризики, пов’язані з глобальними поставками мікрочипів,

але й сприяє формуванню європейського інноваційного кластера, який поєднує внутрішні ресурси корпорації з регіональними дослідницькими центрами [146].

У свою чергу, Microsoft і Oracle змістили частину своїх центрів обробки даних і технічної підтримки в Південну Америку - насамперед у Чилі, Колумбію та Бразилію. Це дозволило забезпечити стабільність хмарних сервісів у регіоні та водночас скоротити витрати на енергоспоживання завдяки використанню місцевих “зелених” технологій. У такий спосіб корпорації інтегрують аутсорсинг у стратегії ESG-розвитку, що стає невід’ємною складовою корпоративної репутації [147].

IBM також продовжує розвивати Global Delivery Centers у Східній Європі, особливо в Румунії, Чехії та Україні, які спеціалізуються на аналітиці великих даних, кібербезпеці та автоматизації бізнес-процесів. За даними компанії, понад 40% нових корпоративних клієнтів у регіоні обслуговуються саме через ці центри, що підтверджує зростання значення СЕЕ-регіону у глобальній системі корпоративного аутсорсингу [148].

Таким чином, сучасна практика провідних корпорацій демонструє чітку тенденцію до інтеграції стратегічного управління аутсорсингом у систему глобальної безпеки бізнесу, коли рішення про вибір регіону чи партнера базується не лише на фінансових критеріях, а й на оцінці політичної стабільності, наявності кваліфікованої робочої сили, рівня цифрової інфраструктури та екологічних стандартів.

Особливої ваги набуває поєднання цифрової трансформації з моделлю стратегічного аутсорсингу - завдяки використанню штучного інтелекту, хмарних технологій та аналітики великих даних компанії отримують можливість прогнозувати зміни попиту, оптимізувати ланцюги постачання та швидше реагувати на глобальні ризики. Це яскраво видно на прикладі Procter & Gamble, яка впровадила автоматизовану систему управління контрактами з аутсорсинговими партнерами, що дозволило скоротити витрати на 20% і зменшити час виходу нових продуктів на ринок [150].

У висновку аутсорсинг перетворився з інструменту зниження витрат на стратегічний механізм, що сприяє підвищенню гнучкості, інноваційності та конкурентоспроможності компаній. Ведучі корпорації, як Microsoft, IBM та Coca-Cola, використовують аутсорсинг для оптимізації процесів, швидкого виходу на нові ринки та створення інноваційних партнерств. Цифрові технології та етичні принципи стають невід'ємною частиною аутсорсингових стратегій, які формують стійкі бізнес-моделі та сприяють корпоративному розвитку в умовах глобальної економіки. Аутсорсинг у сучасній корпоративній стратегії - це не лише про ефективність, а про розвиток партнерств, інновацій і цінностей. Його роль зростає у міру того, як компанії переходять до гнучких моделей управління, орієнтованих на глобальну співпрацю, цифровізацію та соціальну відповідальність. Цей підхід визначає траєкторію майбутнього розвитку світової економіки, у якій аутсорсинг виступатиме не допоміжним процесом, а рушійною силою корпоративної еволюції.

3.3 Перспективи розвитку аутсорсингу в умовах глобальної конкуренції та цифрової економіки

У сучасних умовах стрімкої глобалізації та цифровізації аутсорсинг перетворюється на один із ключових драйверів економічного розвитку, що забезпечує підприємствам доступ до інновацій, гнучкості та ефективного використання ресурсів. З огляду на трансформацію світової економіки, зумовлену поширенням штучного інтелекту, автоматизації, хмарних технологій і великих даних, бізнес-моделі компаній дедалі більше орієнтуються на екосистеми партнерств, де межа між внутрішніми і зовнішніми процесами поступово стирається [152].

Однією з головних тенденцій є розвиток інтелектуального аутсорсингу, що базується на використанні штучного інтелекту, машинному навчанню та автоматизованій роботизації процесів. За прогнозами Gartner, до 2027 року понад 60% глобальних компаній інтегрують елементи штучного інтелекту у свої аутсорсингові стратегії для оптимізації витрат і підвищення якості послуг [153]. Такі

процеси вже впровадили IBM, Deloitte та Accenture, які створюють платформи з автоматизованого управління контрактами, фінансовими потоками й ризиками.

Крім того, важливого значення набуває аутсорсинг аналітичних і стратегічних функцій. Якщо раніше компанії передавали зовнішнім партнерам переважно технічні або бек-офісні процеси, то тепер на ринку формується попит на knowledge process outsourcing - передачу зовнішнім виконавцям функцій, пов'язаних з аналізом ринку, фінансовим моделюванням, прогнозуванням і стратегічним плануванням. Такий підхід дозволяє компаніям зосереджуватися на ключових компетенціях і водночас використовувати експертизу зовнішніх аналітичних центрів у прийнятті управлінських рішень [154].

Паралельно спостерігається активний розвиток аутсорсингу у сфері кібербезпеки та цифрової інфраструктури. Зі зростанням кількості кібератак і вимог до захисту персональних даних компанії дедалі частіше звертаються до спеціалізованих партнерів для забезпечення інформаційної безпеки. За даними Statista, глобальні витрати на аутсорсинг кібербезпеки перевищать 85 млрд дол. до 2026 року, що свідчить про формування нового стратегічного напрямку в межах цифрової економіки [155].

Ще одним визначальним вектором розвитку глобального аутсорсингу в умовах цифрової економіки є поглиблення спеціалізації та персоналізації послуг, що дозволяє компаніям формувати більш гнучкі та масштабовані бізнес-моделі. Замість універсальних пропозицій ринок переходить до вузькоспеціалізованих рішень, орієнтованих на конкретні галузі - від фінансових технологій до біоінженерії. За даними KPMG, понад 70% корпорацій, які використовують аутсорсинг, нині вимагають від партнерів галузевої експертизи та можливості адаптації процесів під конкретну бізнес-модель [156].

Ця тенденція особливо помітна у сфері фінтех-аутсорсингу, де провідні компанії, такі як Stripe, Adyen та Solidgate, активно інтегрують партнерів для забезпечення локальної відповідності вимогам регуляторів, контролю за протидією

відмивання коштів та автоматизації платіжних потоків. У результаті формується новий формат взаємодії - compliance-driven outsourcing, у якому стратегічне значення має не лише технологічна компетентність, а й правова надійність партнерів [157].

Зокрема, як зазначають в своїй роботі Марія Саліван та Рікі Джоні з університету Манчестера, одними із основних ризиків є протидія відмиванню коштів, безпека даних, шахрайство та кібербезпека. В контексті аутсорсингу, однією із основних процедур є Know your business— «знай свій бізнес», що має на увазі знати бізнес своїх партнерів та отримати достатній рівень впевненості щодо дотримання ними основних принципів. [158]

Ще одним перспективним напрямом є аутсорсинг у сфері сталого розвитку, так званий «зелений аутсорсинг». Багатонаціональні корпорації, включаючи Siemens, Schneider Electric і Microsoft, активно передають на зовнішнє виконання завдання, пов'язані з моніторингом вуглецевих викидів, управлінням енергоефективністю та розробкою ESG-звітності. Така практика дозволяє компаніям відповідати вимогам міжнародних стандартів сталого розвитку з використанням мінімальної кількості ресурсів[158].

Також очікується зростання ролі аутсорсингу в управлінні штучним інтелектом та етичними аспектами його використання. За оцінками Forrester Research, уже до 2028 року понад 50% ІТ-компаній створять зовнішні комітети або партнерські органи з моніторингу етичного використання AI-рішень. Це створює передумови для появи нового сегменту - AI Governance Outsourcing, спрямованого на забезпечення прозорості алгоритмів, відповідність законодавству про дані та соціальну відповідальність компаній [159].

Таким чином, майбутнє аутсорсингу формується на перетині технологічних інновацій, регуляторних вимог і ціннісних орієнтирів. Його еволюція відбувається не лише в напрямі автоматизації, а й у розвитку стратегічних партнерств, що базуються на знаннях, довірі та відповідальності.

Майбутнє цього сектора буде визначатися здатністю компаній інтегрувати інновації, аналітику даних та гнучкі бізнес-моделі. У сучасному світі швидкість змін настільки велика, що перевагу отримують ті підприємства, які можуть швидко адаптувати свою структуру та співпрацювати з різними постачальниками послуг у реальному часі. Така динаміка призводить до зростання попиту на гібридні аутсорсингові моделі, що поєднують елементи традиційного та хмарного підходів [160].

Серед провідних компаній, які активно впроваджують подібні підходи, варто відзначити Amazon Web Services, Google Cloud та Oracle, які створюють партнерські екосистеми для управління глобальними операціями з одночасним залученням зовнішніх постачальників послуг. Це дозволяє корпораціям ефективно масштабувати інфраструктуру, знижувати витрати та забезпечувати безперервність бізнесу навіть у періоди глобальних криз [161].

Проте, ми також бачимо тренди до диверсифікації партнерських систем. Для прикладу, у жовтні 2025 року сервер US-West Amazon Web Services повністю припинив роботу, що заблокувало роботу таких гігантів як Slack, Discord, Jira, Confluence тощо. Таким чином, існує тенденція до «розмазування» сервісів між декількома серверами, таким чином при падінні одного з серверів, деградуватиме лише частина сервісів. [184].

Крім того, на розвиток аутсорсингу дедалі сильніше впливають регіональні ініціативи цифрової інтеграції, зокрема Digital Europe Programme та Latin America and the Caribbean Digital Alliance. Такі програми сприяють створенню спільних платформ для обміну технологіями, розвитку цифрових навичок та підтримки малого й середнього бізнесу, що виходить на міжнародні ринки через аутсорсинг [162].

У контексті України, Східної Європи та Латинської Америки, перспективи аутсорсингу залишаються надзвичайно позитивними. Згідно з даними Global Services Location Index 2024, ці регіони зберігають конкурентоспроможність завдяки

поєднанню кваліфікованих кадрів, сприятливих умов для іноземних інвестицій і розвиненої IT-інфраструктури. Водночас подальший розвиток вимагатиме поглиблення інституційної підтримки, стандартизації процесів і впровадження міжнародних норм безпеки даних, що стане важливим чинником довіри на глобальному ринку [163].

Подальший розвиток аутсорсингу у світі буде тісно пов'язаний із розширенням цифрових екосистем та глобалізацією інтелектуальних сервісів, що забезпечуватимуть компаніям стратегічну гнучкість і конкурентні переваги. Поступове впровадження blockchain, Internet of Things та edge computing відкриває нові можливості для інтеграції зовнішніх постачальників у бізнес-процеси без втрати контролю над якістю та безпекою даних. За прогнозом PwC, до 2030 року понад 40% операційних контрактів між корпораціями та аутсорсинговими партнерами здійснюватимуться на основі smart contracts, що підвищить прозорість і скоротить транзакційні витрати на 20–25% [164].

Водночас посилюється роль людського капіталу у забезпеченні сталого розвитку аутсорсингових рішень. Компанії дедалі частіше інвестують у розвиток талантів, які працюють у партнерських центрах, формуючи глобальні спільноти знань і навичок. Наприклад, Deloitte і EY створили навчальні хаби у Східній Європі, Латинській Америці та Південній Азії, що готують спеціалістів з аналітики, кібербезпеки, управління ризиками та штучного інтелекту. Ця стратегія сприяє не лише підвищенню якості послуг, а й зменшенню залежності від конкретних ринків праці [165].

Отже, перспективи розвитку аутсорсингу визначатимуться синтезом технологічних інновацій, соціальної відповідальності та глобальної взаємозалежності. Компанії, здатні поєднати цифрову трансформацію з етичними принципами та інвестиціями в людський потенціал, матимуть ключову роль у формуванні нової архітектури міжнародного бізнесу, де аутсорсинг виступатиме основним каталізатором сталого економічного зростання.

Ще однією важливою тенденцією у розвитку аутсорсингу в глобальній цифровій економіці є зростання ролі стратегічних партнерств між багатонаціональними корпораціями та локальними сервіс-провайдерами. Зокрема, в світі фінтеху та платежів для доступу до локальних ринків створюються альтернативні платіжні методи. Альтернативними вони називаються через те, що є альтернативою картковим платежам. Зокрема, Boletto в Бразилії, що має партнерство з усіма великими банками та супермаркетами. Оскільки у великого прошарку населення немає банківських карт, вони отримують qr-код, який можна зісканувати в банкоматах, на касах магазинів тощо і оплатити обрану послугу чи товар в інтернеті за допомогою готівки. Так само через абсолютну відсутність неготівкових методів оплати в Кенії та майже повну відсутність банків було запроваджено сервіс M-Pesa спільно з Vodafone. Таким чином, люди отримують зарплати на мобільні рахунки та розплачуються в магазинах за допомогою смс-повідомлень, де вони за допомогою уніфікованих кодів продавців та товарів можуть робити оплати навіть за відсутності інтернет-покриття та доступу до традиційних банків. Це допомогло зменшити кількість корупції та крадіжок, які до цього були звичайним явищем. Таким чином, такі партнерства дають можливість розвитку галузям та країнам, де цей ріст не відбувся б без альтернативних рішень та розвитку разом із локальними провайдерами.

У сучасних умовах такі співпраці виходять за межі класичної моделі «замовник–виконавець» і трансформуються у мультифункціональні альянси, які охоплюють спільні інвестиції в дослідження, обмін знаннями, інноваційні рішення та доступ до локальних ринків. Наприклад, компанії IBM і Tata реалізують довгострокову модель спільного R&D-аутсорсингу, спрямовану на створення AI-рішень для фінансових сервісів та логістики [167].

Водночас зростає частка аутсорсингових кластерів, особливо у країнах із сильними регіональними IT-екосистемами. Такі кластери формують локальні ланцюги створення вартості, які об'єднують стартапи, університети, сервісні

компанії та міжнародні корпорації. Прикладом є Cluj IT Cluster у Румунії, Monterrey Digital Hub у Мексиці та Hyderabad Tech Valley в Індії - регіональні центри, які забезпечують до 15% експорту аутсорсингових послуг своїх країн [168]. Це свідчить про те, що аутсорсинг стає не лише бізнес-механізмом, а й інструментом регіонального економічного розвитку.

Варто також підкреслити посилення конкуренції між країнами за статус “аутсорсингового хабу”, що стимулює уряди до створення сприятливого бізнес-клімату, податкових стимулів і цифрових хабів. Зокрема, уряди Польщі, Колумбії та В’єтнаму реалізують національні програми цифровізації та стимулювання експорту ІТ-послуг, орієнтовані на залучення іноземних компаній. Ці ініціативи сприяють зростанню обсягу іноземних інвестицій у сектор ВРО та ІТ-аутсорсингу, що за оцінками UNCTAD, досягне 1,3 трлн доларів США у 2030 році [169].

Отже, можна стверджувати, що аутсорсинг стає ключовим елементом геоекономічної конкуренції. Країни, які зуміють поєднати інноваційність, людський капітал і стабільність правового середовища, стануть основними центрами тяжіння для глобальних корпорацій. У цій новій реальності аутсорсинг - це не просто інструмент оптимізації, а стратегічна платформа міжнародного партнерства, де ефективність визначається не лише вартістю, а й довірою, інтелектом і цінностями.

Подальший розвиток аутсорсингу в умовах глобальної цифрової економіки демонструє ще одну ключову тенденцію - переорієнтацію компаній на високотехнологічні форми співпраці, зокрема аутсорсинг інноваційних процесів. Якщо класичний аутсорсинг охоплює переважно допоміжні бізнес-функції, такі як бухгалтерський облік чи технічна підтримка, то новітня його форма концентрується на передачі зовнішнім партнерам більш складних, аналітичних і дослідницьких завдань. Це включає розробку алгоритмів штучного інтелекту, управління даними, консалтинг у сфері фінансів, медицини та фармацевтики. Згідно з прогнозом Grand View Research, світовий ринок КРО сягне \$156 млрд до 2030 року, демонструючи середньорічний приріст у 14,6% [170].

Високий попит на такі послуги пояснюється не лише прагненням знизити витрати, але й потребою у доступі до вузькоспеціалізованих знань і технологічних компетенцій, які складно утримувати всередині компанії. Прикладом є Pfizer, яка передала частину своїх аналітичних процесів із клінічних досліджень індійській компанії Cognizant, що дозволило пришвидшити цикл розробки нових лікарських засобів і скоротити витрати на 18% [171].

Також дедалі помітнішою стає тенденція до інтелектуальної автоматизації процесів, яка поєднує роботизацію з машинним навчанням. За даними McKinsey Global Institute, впровадження ІРА у сфері аутсорсингу дозволяє компаніям скоротити до 60% ручних операцій і збільшити продуктивність персоналу на 25–35%. Це стимулює перехід від традиційних контрактних моделей до аутсорсингу результатів, коли оплата постачальнику здійснюється не за виконані години, а за досягнення конкретних бізнес-результатів [172].

Ці зміни свідчать про формування нової парадигми стратегічного аутсорсингу, у якій успішність визначається здатністю інтегрувати інновації, знання та гнучкі бізнес-моделі. У цій системі координат виграють не лише компанії, що передають функції на аутсорсинг, але й ті країни, які створюють умови для розвитку високотехнологічних послуг. Східна Європа, Латинська Америка та Південна Азія стають ключовими регіонами для залучення таких процесів, пропонуючи конкурентоспроможне поєднання інтелектуального капіталу, ІТ-інфраструктури та відкритості до інновацій [173].

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що аутсорсинг у сучасній глобальній економіці перетворився із інструменту оптимізації витрат на стратегічний механізм формування конкурентних переваг. Його роль дедалі більше зумовлюється здатністю компаній інтегрувати цифрові інновації, інтелектуальні ресурси та партнерські відносини у межах єдиної корпоративної стратегії. Під впливом цифровізації, автоматизації та глобальної конкуренції, традиційні моделі

аутсорсингу еволюціонують у комплексні форми співпраці, що базуються на знаннях, аналітиці та сталому розвитку.

Таким чином, аутсорсинг поступово трансформується у стрижневий елемент корпоративної еволюції, що забезпечує компаніям стійкість, гнучкість і здатність адаптуватися до швидкоплинних глобальних змін. Його подальший розвиток залежатиме від того, наскільки ефективно бізнес зможе інтегрувати цифрові технології, етичні стандарти та інтелектуальний потенціал у свою глобальну стратегію.

Підсумовуючи, аутсорсинг став важливим стратегічним інструментом, який забезпечує компаніям гнучкість, доступ до інновацій та ефективне використання ресурсів. Завдяки технологіям, як штучний інтелект та автоматизація, аутсорсинг перетворюється на інтелектуальну співпрацю, що дозволяє знижувати витрати і підвищувати якість послуг. Регіони з розвиненими ІТ-екосистемами стають важливими центрами аутсорсингу. Окрім економічної вигоди, все більше компаній інтегрують принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності, роблячи аутсорсинг частиною своєї стратегії сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Аутсорсинг у сучасних умовах глобалізованої економіки значно розширив своє значення, перетворившись із простого інструменту зниження витрат на важливий елемент стратегічного управління. Він став інструментом трансформації корпоративних структур, сприяючи їх адаптації до нових умов ринку, знижуючи операційні витрати і при цьому дозволяючи підприємствам зосередитися на своїх основних компетенціях. Транснаціональні корпорації дедалі частіше розглядають аутсорсинг не лише як спосіб скорочення витрат, а й як важливий механізм для підтримки стратегічної гнучкості та підвищення ефективності у глобальному контексті.

Однією з головних причин, чому аутсорсинг став невід'ємною частиною стратегічного управління, є його здатність забезпечувати підприємствам адаптивність до швидко змінюваного ринкового середовища. Сучасні компанії, такі як IBM, General Electric, Procter & Gamble, використовують аутсорсинг для створення більш гнучких і швидко адаптованих структур. Вони передають непрофільні бізнес-функції зовнішнім постачальникам послуг, що дозволяє їм оптимізувати основні ресурси для досягнення конкурентних переваг і розвитку інновацій. Цей підхід дозволяє корпораціям мінімізувати внутрішнє навантаження на бізнес-процеси, одночасно підвищуючи свою здатність реагувати на нові бізнес-виклики.

Аутсорсинг також став важливим елементом реструктуризації багатонаціональних компаній. Він дозволяє не тільки скоротити витрати, але й створювати нові можливості для інновацій у бізнес-процесах. Як показує досвід таких корпорацій, як HP, General Electric, Procter & Gamble тощо аутсорсинг дозволяє компаніям зберігати фокус на стратегічних напрямках діяльності, залишаючи менш критичні функції зовнішнім партнерам. Це дозволяє досягти балансування між економічною ефективністю та інноваційною спроможністю.

Важливою особливістю сучасного аутсорсингу є його еволюція від операційного інструменту до стратегічного партнерства. Раніше аутсорсинг використовувався переважно для передачі допоміжних функцій, таких як ІТ-підтримка, бухгалтерія або логістика, на зовнішні постачальники. Сьогодні ж він перетворився на модель взаємодії, де корпорації і їхні партнери спільно створюють додану вартість, розвивають інновації і шукають нові способи підвищення конкурентоспроможності.

Згідно з даними Deloitte Global Outsourcing Report 2024, понад 65% компаній у світі використовують аутсорсинг як частину програм реструктуризації, орієнтованих на цифрову трансформацію та скорочення внутрішніх витрат. Це підкреслює важливість аутсорсингу для розвитку і оптимізації бізнес-моделей у глобальному бізнес-середовищі. Моделі стратегічного аутсорсингу розглядаються як взаємовигідне партнерство, яке допомагає не лише досягти економічної вигоди, але й підтримати інновації та розвиток нових технологій, які є критичними для подолання нових викликів.

У цьому контексті, аутсорсинг сприяє формуванню корпоративних стратегій, орієнтованих на довгостроковий розвиток, що є однією з основних тенденцій, що спостерігається у сучасних багатонаціональних корпораціях. Використання аутсорсингу для досягнення цифрової трансформації дозволяє компаніям підвищити свою стійкість до зовнішніх загроз і значно підвищити ефективність своїх операцій. Для провідних компаній аутсорсинг став важливою частиною їхніх стратегічних трансформацій, що допомогло не тільки знизити витрати, а й покращити свою здатність до інновацій і конкурентних переваг.

Подібний підхід до аутсорсингу також виявляється важливим елементом глобальних реструктуризацій, що включають в себе скорочення витрат, організаційну адаптацію до нових умов ринку та розвиток нових технологічних рішень. Аутсорсинг, таким чином, виступає не лише як інструмент, що забезпечує

фінансову вигоду, а й як стратегічний механізм, що сприяє інноваціям, підвищенню гнучкості та конкурентоспроможності компаній у глобальному середовищі.

У сучасних умовах, коли компанії стикаються з необхідністю швидко реагувати на глобальні зміни, аутсорсинг стає основою для корпоративної трансформації. Раніше аутсорсинг в основному використовувався як інструмент для оптимізації витрат, однак з часом його роль значно змінилася, і тепер він є важливим елементом стратегічного управління. Трансформація аутсорсингу у більш гнучкий і інноваційний інструмент значною мірою зумовлена зростанням цифрових технологій, поширенням автоматизації та необхідністю швидко адаптуватися до змінюваного ринкового середовища.

Важливу роль у цій трансформації відіграють партнерства, що укладаються компаніями з постачальниками послуг. Ці партнерства базуються на концепції стратегічного аутсорсингу, де зовнішні постачальники не лише виконують певні функції, а й беруть участь у процесі створення цінності. Наприклад, компанії, такі як Accenture і IBM, активно використовують стратегії аутсорсингу, інтегруючи зовнішніх постачальників у свої операційні моделі. Замість того, щоб передавати окремі функції на аутсорсинг, вони співпрацюють з партнерами для створення нових рішень, розвитку технологій і досягнення конкурентних переваг. Такий підхід дозволяє здійснювати перетворення всього корпоративного ландшафту, а не просто окремих його частин.

Цей тренд виразно проглядається у багатьох транснаціональних корпораціях, які не обмежуються лише передачею допоміжних функцій, але активно використовують аутсорсинг як інструмент для реалізації стратегічних змін. Наприклад, компанія Unilever у межах своєї програми "Connected 4 Growth" передала низку бізнес-процесів зовнішнім партнерам, що дозволило знизити адміністративні витрати і підвищити оперативність прийняття рішень на стратегічних напрямках бізнесу. Ця реструктуризація сприяла не лише скороченню витрат, але й значно покращила здатність компанії адаптуватися до змін ринку,

зберігаючи при цьому фокус на ключових аспектах - таких як інновації, маркетинг та стратегія бренду.

Важливим аспектом є також стратегічний підхід до аутсорсингу з точки зору корпоративної стійкості. У період глобальних економічних і політичних потрясінь корпорації, такі як Microsoft, Google і Apple, почали використовувати аутсорсинг як інструмент для зменшення ризиків, пов'язаних з геополітичною нестабільністю та непередбачуваністю ринку. Наприклад, в умовах пандемії COVID-19 і після неї, багато компаній перенесли частину своїх виробничих потужностей у нові регіони, щоб знизити ризики, пов'язані з централізацією виробництва в одному місці, і забезпечити більш стійкі ланцюги постачання. Заміна ліній постачання на мультиканальні стратегії дозволила компаніям швидше відновити свою діяльність та забезпечити безперервність бізнесу навіть у найскладніших умовах.

Під час цифрової трансформації багато компаній почали активно використовувати аутсорсинг для створення інноваційних рішень, інтегруючи зовнішніх постачальників у свої дослідницькі процеси та розробку. Як показує практика, такі стратегії дозволяють знижувати витрати, прискорювати процеси інновацій і досягати конкурентних переваг, одночасно зберігаючи контроль над стратегічними напрямками розвитку.

Окрім технологічного аутсорсингу, сучасні компанії активно інтегрують аутсорсинг у свої бізнес-стратегії для розвитку нових ринків і розширення своєї присутності на глобальних майданчиках. Використання стратегічних партнерств у таких сферах, як фінанси, здоров'я, енергетика, дозволяє розширювати сферу впливу компаній та адаптувати їхні послуги до локальних вимог і нормативних актів. Наприклад, в умовах глобалізації ринку фінансових послуг, такі компанії як Stripe, Adyen та Solidgate використовують аутсорсинг для забезпечення відповідності місцевим вимогам щодо регулювання, боротьби з відмиванням грошей та автоматизації платіжних процесів.

Стратегії аутсорсингу, орієнтовані на фінансові послуги, також можуть сприяти розвитку нових фінансових моделей, зокрема мобільних платежів і альтернативних платіжних систем, які отримали велике поширення в країнах з розвинутою цифровою економікою. Приведений приклад з Бразилії, щодо платежів в інтернеті без банківських карт через *Boleto*, демонструє, як аутсорсинг у фінансовому секторі може сприяти доступу до нових ринків і підтримці економічного розвитку. Така стратегія дозволяє компаніям скоротити витрати на запуск нових продуктів, одночасно розвиваючи технології, які забезпечують ефективну роботу в умовах обмеженого доступу до традиційних банківських послуг.

Аутсорсинг у XXI столітті вийшов за межі лише економічних вигод, перетворюючись на важливий стратегічний елемент розвитку бізнесу в умовах глобалізації та цифровізації. Прогнозується, що з подальшим розвитком технологій, зокрема штучного інтелекту, автоматизації та великих даних, роль аутсорсингу буде зростати, трансформуючись в інструмент не лише оптимізації витрат, а й розширення можливостей для інновацій та стійкого розвитку бізнесів у глобальній конкуренції.

Однією з основних перспектив є інтеграція аутсорсингу з новітніми технологічними досягненнями, зокрема штучним інтелектом і автоматизацією. Оскільки штучний інтелект і роботизація дозволяють значно підвищити ефективність, знизити витрати та покращити якість послуг, це стимулює перехід від традиційних моделей аутсорсингу до інтелектуального аутсорсингу. Згідно з прогнозами *Gartner*, до 2027 року понад 60% глобальних компаній будуть використовувати елементи штучного інтелекту для оптимізації аутсорсингових стратегій, що дозволить суттєво покращити ефективність роботи. Це дозволяє компаніям створювати ефективнішу взаємодію між внутрішніми і зовнішніми партнерами, підвищуючи цінність послуг і гнучкість операцій.

Додатковою особливістю новітнього аутсорсингу є перехід до нових форм стратегічних альянсів, які базуються не тільки на економічній ефективності, а й на

спільному розвитку інновацій. У такому контексті аутсорсинг не обмежується лише передачею певних бізнес-функцій, а стає частиною гнучких партнерських моделей, де ключову роль відіграють взаємні інвестиції в технології, дослідження та розвиток. Такий підхід дозволяє знижувати ризики і прискорювати вихід на нові ринки, а також покращувати інноваційний потенціал. Стратегічні альянси на основі спільної розробки технологічних рішень також дозволяють забезпечити більш ефективну інтеграцію з зовнішніми партнерами, тим самим знижуючи операційні витрати та створюючи додаткові джерела доходу. З цією метою компанії повинні активно працювати з новими технологіями і розвивати свої стратегії в рамках гнучких бізнес-моделей

Таким чином, перспективи аутсорсингу в умовах глобальної конкуренції та цифрової економіки мають великий потенціал для розвитку, оскільки цей процес активно інтегрується в стратегії цифрової трансформації. Інтеграція новітніх технологій, забезпечення кібербезпеки та сталого розвитку, а також побудова стратегічних альянсів на основі інновацій є головними напрямками розвитку аутсорсингу в майбутньому. Компанії, здатні швидко адаптувати свої бізнес-моделі до нових технологічних і регуляторних вимог, будуть мати конкурентні переваги на глобальному ринку, сприяючи стійкому економічному зростанню.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Grand View Research. Business Process Outsourcing (BPO) Market Size, Share & Trends Analysis Report By Service Type, By End-use, By Region, And Segment Forecasts, 2024–2030 URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/business-process-outsourcing-bpo-market>
2. IMARC Group. IT Outsourcing Market Report, Size, Share, Industry Growth 2024–2033 URL: <https://www.imarcgroup.com/it-outsourcing-market>
3. Straits Research. IT Outsourcing Market Size, Share, Growth Analysis, By Service Type (Application Development, Infrastructure Services, Others), By End-Use (BFSI, Healthcare, IT & Telecom, Others), By Region, 2024–2033 URL: <https://straitsresearch.com/report/it-outsourcing-market>
4. Exploding Topics. Outsourcing Statistics: Industry Size, Growth & Future Trends (2024) URL: <https://explodingtopics.com/blog/outsourcing-stats>
5. National Association of Software and Service Companies. Strategic Review 2024: The Technology Sector in India – Key Trends and Outlook URL: <https://nasscom.in/knowledge-center/publications/strategic-review-2024>
6. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, 1990, 159p. URL: https://www.researchgate.net/publication/228179880_Institutions_Institutional_Change_and_Economic_Performance
7. Попович О. С. Інституціональні основи аутсорсингу в сучасній економіці // *Економіка і держава*. 2020. № 7. С. 14–18. URL: <https://www.economy.in.ua>
8. Rindfleisch A. Transaction cost theory: Past, present and future / Aric Rindfleisch // *AMS Review*. 2019. Vol. 10, No. 5. DOI: 10.1007/s13162-019-00151-x URL: https://www.researchgate.net/publication/334973258_Transaction_cost_theory_past_present_and_future

9. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The governance of global value chains // *Review of International Political Economy*. – 2005. – Vol. 12, No. 1. – P. 78–104. URL: https://www.researchgate.net/publication/200465546_The_Governance_of_Global_Value_Chains
10. Gereffi G. Global value chains, development, and emerging economies. – Cambridge: Cambridge University Press, 2018. – 450 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/336863917_Global_value_chains_development_and_emerging_economies
11. UNIDO. *Industrial Development Report 2022: The Future of Industrialization in a Post-Pandemic World*. United Nations Industrial Development Organization. URL: <https://www.unido.org/news/future-industrialization-post-pandemic-world-industrial-development-report-2022>
12. Shapiro C., Varian H. *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Press, 1999. 352 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/200167344_Information_Rules_A_Strategic_Guide_to_The_Network_Economy
13. Van Dijk J. *The Network Society: Social Aspects of New Media*. URL: https://www.researchgate.net/publication/298428268_Jan_Van_Dijk_The_Network_Society_London_Sage_Publications_2012
14. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985. 557 p.
15. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
16. Deloitte. *Global Outsourcing Survey 2023: The Rise of Networked Value Creation*. Deloitte Insights, 2023. 45p. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Insights/global-outsourcing-survey.html>

17. UNCTAD. World Investment Report 2024: International Production Beyond the Pandemic.: United Nations, 2024. 272 p. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024>
18. Gereffi G. Global value chains, development, and emerging economies // Cambridge Journal of Regions, Economy and Society. 2018. Vol. 11, No. 2. P. 269–289. DOI: 10.1093/cjres/rsy008.
19. Кваша Т. К. Міжнародні стратегії конкурентних переваг транснаціональних корпорацій // Економіка і прогнозування. 2022. № 4. С. 55–65. URL: <https://eip.org.ua>
20. Мельник О. Г., Литвиненко Ю. В. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економічний вісник НТУУ “КПІ”, 2021. № 17. С. 42–50. URL: <https://economy.kpi.ua>
21. PwC. Global CEO Survey 2024: Rethinking Competitive Advantage. 56 p. URL: <https://www.pwc.com>
22. McKinsey Global Institute. Globalization in Transition: The Future of Trade and Value Chains. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/reports/globalization-in-transition>
23. World Economic Forum. *The Future of Global Value Chains: Resilience and Digital Transformation*. 2024. URL: <https://www.weforum.org/reports/future-of-global-value-chains-2024> .
24. KPMG. *Global Tech Risk Outlook 2024* URL: <https://kpmg.com/global/en/insights/tech-risk-outlook.html>.
25. Дробишева А. С. Аутсорсинг як фактор ефективного розвитку підприємства / А. С. Дробишева ; наук. кер. О. Б. Моргулець // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали IV Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (5 грудня 2019 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2019. – С. 47-52. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15065>

26. Grossman, G., & Helpman, E. (2022). Outsourcing and the Global Economy. *Journal of Economic Perspectives*, 36(4), 55–78.
27. OECD. (2024). *Digitalisation and Global Value Chains: Implications for Productivity and Innovation*. Paris: OECD Publishing.
28. Мельник, Т. М., & Гринько, Т. В. (2022). Глобальні ланцюги створення вартості: трансформація під впливом цифровізації. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Економіка*, №228, с. 7–15.
29. Ernst & Young. Is a functional approach to outsourcing the way forward? URL: https://www.ey.com/en_lu/insights/finance/is-a-functional-approach-to-outsourcing-the-way-forward
30. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press. URL: https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf
31. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol.70, No.1. P. 71–79 URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
32. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996. 336 p. URL: <https://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/62ac77d3-9709-40ab-b190-c30e28427535/The%20Balanced%20Scorecard%20Translating%20Strategy%20In%20Action.pdf>
33. González, R., Gasco, J., & Llopis, J. (2015). Information systems outsourcing: A literature analysis. *Information & Management*. URL: https://www.researchgate.net/publication/39435631_Information_systems_outsourcing_A_literature_analysis_Information_and_Management_43_821-834
34. Тонюк М.О. Аутсорсинг як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства (2017). URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/65.pdf

35. Чиж Л.П., Хотєєва Н.В. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АУТСОРСИНГУ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ (2021). URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021_1/14.pdf
36. Kremic T., Tukul O. I., Rom W. O. Outsourcing decision support: A survey of benefits, risks, and decision. Supply Chain Management: An International Journal, 2006, Vol. 11, Issue 6. P. 467–482.
37. Grand View Research. Outsourcing Services Market Size, Industry Report, 2030. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/outsourcing-services-market-report>
38. Everest Group. Outsourcing finance and accounting yields 15% ROI: Everest CFO survey Outsource Accelerator. 2025. URL: <https://unity-connect.com/our-resources/news/everest-group-survey-outsourcing-finance-accounting-yields-15-roi/>
39. Stealth Agents. *Outsourcing ROI Statistics That Prove Its Value.* – 2025. URL: <https://stealthagents.com/outsourcing-roi-statistics/>
40. Statista. IT outsourcing market size worldwide from 2015 to 2025 (in billion USD). URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/it-outsourcing/worldwide?srsId=AfmBOopKnASprhMBgBXw7fs8DcM9HEIn6CkOBdShy3EtW00uLnSwTJ9f>
41. World Bank. Digital Progress and Trends Report 2023. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/7617f89d-2276-413d-b0a7-e31e7527d6af>
42. World Bank. World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2020>
43. Міністерство цифрової трансформації України. (2020). Економічні переваги від інтеграції у Єдиний цифровий ринок ЄС – результати дослідження. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/b/bb/499d5d9e9d97f35b5f624b5a14ef3bb6.pdf>

44. Смоляр, Л. Г. (2023). Цифрова трансформація та розвиток аутсорсингу: сучасні тенденції. Конференція з управлінських наук. URL: https://rada.kpi.ua/files/%D0%94%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BA_8_%D0%92%D0%B8%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%BA_%D1%80%D0%B5%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%96%D0%B2_%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%8E%D0%BA.pdf
45. Петрова, І. Л., & Бараш, А. Ю. (2024). Вплив цифрової економіки на трансформацію зайнятості та стратегії управління людськими ресурсами. Економічні науки. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24._topic_Iryna-Petrova-Alina-Barash-78-86.pdf
46. Гончаренко, М. І. (2023). Міжнародна економічна інтеграція: можливості для розвитку аутсорсингу в Україні. Економіка і право.
47. Subkhanar Dhar From outsourcing to Cloud computing: Evolution of IT services URL: https://www.researchgate.net/publication/235286238_From_outsourcing_to_Cloud_computing_Evolution_of_IT_services
48. Micheline Al Harrack Cybersecurity Risks in Outsourcing Strategies, 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/356881578_Cybersecurity_Risks_in_Outsourcing_Strategies
49. Войтович О. П. (2025). Кібербезпека в умовах цифрової трансформації бізнесу. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/48650>
50. Сидоренко, В. І., & Петрів, О. О. (2023). Проблеми та перспективи розвитку законодавства у сфері інформаційної безпеки в Україні. Право та економіка. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/informaciyni-strategii/problemi-informaciynogo-zakonodavstva-ukraini-v-sferi>

51. Олексенко, А. П., & Коваленко, Т. В. (2023). Інноваційні технології в аутсорсингу: блокчейн та штучний інтелект як драйвери розвитку. Журнал інформаційних технологій і систем. DOI:10.32689/2523-4536/78-7
52. Ковальчук, І. В., & Шевченко, О. О. (2024). Перспективи розвитку аутсорсингу в Україні: роль ІТ-сектору. Економіка та управління. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/980/938/>
53. Дудко П.О. (2023). Захист даних у глобальному аутсорсингу: проблеми та рішення. Журнал глобальних економічних досліджень. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2022/04/1-2022-2.pdf>
54. Іванова, В. П., & Макарова, С. О. (2024). Роботизація процесів у сфері аутсорсингу: нові можливості та виклики. Інновації в бізнесі та економіці. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2022/04/1-2022-2.pdf%D0%A0%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B2%20%D1%83%20%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D1%96%20%D0%B0%D1%83%D1%82%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83%20%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B8.%20%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%B2%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%96%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%86%D1%96>
55. Горлинський В. І. (2024). Кібербезпека в умовах глобалізації: стандарти та їх впровадження. Інформаційні технології та бізнес. URL: <https://ela.kpi.ua/login>
56. Вороніна, Л. О. (2023). Міжнародні стандарти в аутсорсингу та автоматизація бізнес-процесів. Журнал міжнародної економіки. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/atbp/issue/archive>

57. Чепурний О.О. (2024). Управління ланцюгами постачання в умовах глобальної економічної нестабільності. Економічні проблеми сучасного світу. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fa16d7f5-a516-4d1a-8bc3-6bf6c29adace/content>
58. Шевченко, В. О., & Руденко, А. П. (2023). Перехід до цифрової економіки: організаційні зміни та корпоративна культура. Вісник економічних досліджень.
59. Гуцуляк А.І. (2020). Економічна експертиза використання цифрових технологій в бізнесі URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/9b4b73d0-8435-4a0b-8d83-a0f1fd5ef70b/content>
60. Ковальчук, П. М., & Іванова, О. В. (2024). Роль цифрових технологій в управлінні ризиками аутсорсингу. Вісник бізнесу та економіки. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/1242/1251/3577>
61. Шевченко, О. А., & Дяченко, О. В. (2024). Аутсорсинг як стратегічний інструмент для виходу на нові ринки. Журнал міжнародної економіки.
62. Смирнова, Н. С., & Павленко, Т. П. (2024). Нормативно-правове забезпечення аутсорсингових послуг в Україні: міжнародний досвід. Юридичні науки та інновації. URL: https://repository.lnup.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1496/1/%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%89%D1%83%D0%BA_%D0%B4%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC.pdf
63. ISG Study Finds Enterprises Save an Average of 15 Percent with Business Process Outsourcing. ISG, 2024. URL: <https://www.nasdaq.com/press-release/isg-study-finds-enterprises-save-average-15-percent-business-process-outsourcing-2024>
64. World Bank. Digital Development in Eastern Europe and Central Asia: Opportunities and Challenges. Washington D.C., 2023.
65. Inter-American Development Bank. The Rise of the Digital Economy in Latin America. Washington D.C., 2022.

66. PwC. The Future of Nearshoring: Eastern Europe and Latin America as Strategic Hubs for Outsourcing. PwC Global Report, 2024.
67. Grand View Research. Latin America Outsourcing Services Market Size & Outlook. 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/outsourcing-services-market/latin-america>
68. Нямецук Г.В, Петраш Є.О. ПЕРЕВАГИ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1011>
69. Reuters. Latin America's foreign direct investment rose 7% last year, but new flows stagnate. 2025. URL: <https://www.reuters.com/world/americas/latin-americas-foreign-direct-investment-rose-7-last-year-new-flows-stagnate-2025-07-17/>
70. Grand View Research. Asia Pacific Outsourcing Market Size, Share & Trends Analysis Report. 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/asia-pacific-business-process-outsourcing-market>
71. World Bank. Outsourcing Services: A Global Perspective. 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099031924192524293/pdf/P180107173682d0431bf651fded74199f10.pdf>
72. Reuters. Technological Infrastructure and Growth in Asia's Outsourcing Market. 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/economic-outlook-for-southeast-asia-china-and-india-2024_dfb30c0/3bbe7dfe-en.pdf
73. PwC. Regulatory Environment in Asia for Global Outsourcing Firms. 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/transformation/global-service-study-2023.pdf>
74. Rene Antonio Hernandez. Latin America – emergence in global services: A new driver of structural change in the region? URL: https://www.researchgate.net/profile/Rene-Hernandez-4/publication/292983520_Latin_America%27s_emergence_in_global_services_A_new_driver_of_structural_change_in_the_region/links/56b3aede08ae636a540d1b46/Latin-

[google&utm_content=&gad_source=1&gad_campaignid=22964739516&gbraid=0AAAAADRHtUfRp1ZgzdZuEO87icb3h_RzR&gclid=Cj0KCQjw35bIBhDqARIsAGjd-ca9qe5T5mVbhpwCbRYJeBvdq2MZC-X7n0rS1qi1Zcyc99hh-ovq8RoaAmTLEALw_wcB](https://www.google.com/search?q=global+shared+services+and+outsourcing+survey+2024&utm_content=&gad_source=1&gad_campaignid=22964739516&gbraid=0AAAAADRHtUfRp1ZgzdZuEO87icb3h_RzR&gclid=Cj0KCQjw35bIBhDqARIsAGjd-ca9qe5T5mVbhpwCbRYJeBvdq2MZC-X7n0rS1qi1Zcyc99hh-ovq8RoaAmTLEALw_wcB)

83. Deloitte. Global Shared Services and Outsourcing Survey 2024. London: Deloitte Insights, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/global-outsourcing-survey.html>

84. PwC. ESG and Ethical Challenges. PwC Research Center, 2023. URL: <https://www.pwc.co.uk/forensic-services/assets/esg-fraud-taxonomy.pdf>

85. World Economic Forum. Global Risks Report 2024. Geneva: WEF, 2024. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf

86. Statista. Impact of Negative Social Media Mentions on Brand Perception 2024. URL: https://www.statista.com/topics/2057/brands-on-social-media/?srsltid=AfmBOobxHcV_rSvKZP_ft0iaGm0AwKepVxz4p3-eCbruud8TLyR_mTk

87. KPMG. Global Business Services and Reputation Management 2024. London: KPMG Insights, 2024. URL: https://kpmg.com/uk/en/services/consulting/finance/global-business-services.html?utm_campaign=AdvisoryGBS_GlobalBusinessServices_0925&utm_medium=GO&utm_source=LP&gad_source=1&gad_campaignid=23107976138&gbraid=0AAAAA-Vt3s7U6ZFYd5SvcStr_4f-ZsDwH&gclid=Cj0KCQjw35bIBhDqARIsAGjd-cb-wmQ6O2B4jcbTm7APc3dYnqV76nQGzuQQG4OfG3n6XK3RqXvBiFwaAgWFEALw_wcB

88. European Commission. General Data Protection Regulation, Official Journal of the EU. Brussels, 2018. URL: <https://gdpr-info.eu/>

89. Value of GDPR fines issued across the European Union from 2019 to 2023. Hamburg, 2024. URL: <https://www.enforcementtracker.com/?insights>

90. California State Legislature. California Consumer Privacy Act: Overview and Amendments. Sacramento, 2023. URL: <https://oag.ca.gov/privacy/ccpa>
91. OECD. Responsible Business Conduct and Digital Transformation: Policy Recommendations. Paris, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/digitalisation-and-responsible-business-conduct_4328b0b5-en.html
92. World Economic Forum. Ethics and Artificial Intelligence: Global Frameworks for Responsible AI. Geneva, 2024. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/10/responsible-ai-inclusive-economic-growth-africa/>
93. European Commission. Artificial Intelligence Act: Regulation of AI Systems in the EU. Brussels, 2024. URL: <https://artificialintelligenceact.eu/>
94. Almada, Marco, The EU AI Act in a Global Perspective (June 17, 2025). Handbook on the Global Governance of AI. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=5083993> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5083993>
95. International Labour Organization. Global Employment Trends and Ethical Labour Practices in the Digital Economy. Geneva, 2024. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@inst/documents/publication/wcms_908142.pdf
96. Meyer, E. The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business. PublicAffairs, New York, 2016.
97. Harvard Business Review. Managing Across Cultures: How Global Companies Bridge Cultural Divides. Boston, 2023. URL: <https://hbr.org/2021/06/research-how-cultural-differences-can-impact-global-teams>
98. Deloitte Insights. Global Outsourcing Survey 2023: Navigating Uncertainty through Diversified Delivery Models. London, 2023. URL: <https://www.deloitte.com/de/de/services/consulting-financial/research/global-shared-services-and-outsourcing-survey.html>

99. Porter, M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1998.
100. Harvard Business Review. The Strategic Role of Outsourcing in Corporate Transformation. Boston, 2023. URL: <https://hbr.org/sponsored/2025/05/rebadging-strategic-resourcing-that-prioritizes-customers-and-employees>
101. Deloitte Insights. Global Outsourcing Report 2024: Transforming Operations for the Digital Age. London, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/ca/en/services/consulting/perspectives/global-outsourcing-survey-2024.html>
102. IBM Annual Report 2023. Global Delivery and Strategic Outsourcing Services. Armonk, 2023. URL: <https://www.ibm.com/investor/services/annual-report>
103. McIvor, R. Outsourcing as a Strategic Tool: Theory and Practice. Palgrave Macmillan, London, 2022. URL: https://jmpp.thebrpi.org/journals/jmpp/Vol_1_No_1_June_2013/3.pdf
104. Quinn, J. B. Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. Sloan Management Review, 2019. URL: https://www.academia.edu/11668256/Strategic_Outsourcing_Leveraging_Knowledge_Capabilities
105. Unilever Annual Report 2023. Connected 4 Growth: Organizational Transformation through Strategic Outsourcing. London, 2023. URL: <https://www.unilever.com/files/unilever-nigeria-plc-annual-report-2023.pdf>
106. IBM Global Services Report 2023. Innovation and Efficiency through Outsourcing Transformation. Armonk, 2023. URL: <https://www.ibm.com/investor/services/annual-report>
107. Gartner. Global IT Outsourcing Market Forecast 2024. Stamford, 2024.
108. World Bank. Global Value Chain Development Report 2023: Resilience in Uncertain Times. Washington, 2023. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/gvc_dev_rep23_e.htm

109. Accenture Annual Report 2024. Global Delivery Network Strategy. Dublin, 2024. URL:
110. Siemens AG. Global Innovation and Outsourcing Strategy Report. Munich, 2023. URL: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:be1828a9-2368-4c3b-a85f-f1bcb1f14a59/Siemens-Annual-Report-2023.pdf>
111. PwC. Global Operations Survey 2024: Supply Chain Diversification and Resilience. London, 2024. URL:
112. Bloomberg. Apple and Microsoft Shift Supply Chains Beyond China. New York, 2023. URL: <https://www.bloomberg.com/graphics/2023-apple-supply-chain-shift-beyond-china/>
113. Tesla Inc. Innovation through Strategic Outsourcing and AI Partnerships. Palo Alto, 2023. URL:
114. McKinsey & Company. Reinventing the Enterprise: The Strategic Role of Outsourcing in Modern Corporations. New York, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/the%20future%20of%20corporate%20and%20business%20functions/the-future-of-corporate-and-business-functions.pdf>
115. Harvard Business Review. How Amazon and P&G Use Outsourcing to Scale Innovation. Boston, 2024. URL:
116. KPMG. Global Business Services Report 2023: Shared Services and Outsourcing Trends. London, 2024. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/nl/pdf/2024/services/kpmg-sourcing-trend-radar-2024.pdf>
117. Microsoft Corporation. AI Labs Collaboration Report 2023: Partnering for Innovation. Redmond, 2023. URL: https://www.microsoft.com/en-us/research/wp-content/uploads/2023/12/NewFutureOfWork_Report2023.pdf
118. OECD. Future of Global Business Models: Modular Structures and Outsourcing. Paris, 2023. URL:

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/07/the-future-of-global-value-chains_9aea7b63/d8da8760-en.pdf

119. Nike Inc. Sustainability and Global Operations Report 2023. Oregon, 2023. URL: https://media.about.nike.com/files/2fd5f76d-50a2-4906-b30b-3b6046f36ebf/FY23_Nike_Impact_Report.pdf

120. Apple Inc. Annual Report 2023: Operational Integration and Supply Chain Strategy. Cupertino, 2023. URL: https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_earnings/2023/q4/filing/_10-K-Q4-2023-As-Filed.pdf

121. Deloitte. Global Outsourcing Survey 2024: Value-Based Partnerships and Digital Collaboration. London, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/services/consulting/2025/global-outsourcing-survey-2024.pdf>

122. OECD. Global Production Networks and Corporate Strategy Transformation. Paris, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/05/global-production-networks-and-employment_g17a22c9/5k46j0rjq9s8-en.pdf

123. IBM Corporation. Global Services Report 2024: Evolution of Outsourcing and Business Transformation. New York, 2024. URL: <https://www.ibm.com/downloads/documents/us-en/1227c12d3a38b173>

124. Financial Times. Big Tech's New Outsourcing Wave in Eastern Europe and Asia. London, 2024. URL:

125. Ernst & Young. Global Risk Outlook 2024: Outsourcing as a Risk Management Tool. London, 2024. URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/banking-capital-markets/documents/ey-global-financial-services-regulatory-outlook-2024.pdf>

126. World Economic Forum. The Future of Corporate Strategy: Leveraging Outsourcing in the Global Economy. Geneva, 2024. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

127. Harvard Business Review. Global Corporate Transformation through Outsourcing: Case Studies of Leading Multinationals. Boston, 2023. URL: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/07-080.pdf>
128. PwC. Corporate Restructuring and Strategic Resilience: The Role of Outsourcing in Global Business Models. London, 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/business-services/global-business-services-index/business-process-outsourcing.pdf>
129. Deloitte. Global Outsourcing Survey 2023: Enterprise Strategies and Innovation. London, 2023. URL: https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/de/de/docs/services/financial-advisory/2024/Executive%20Summary_2023%20Shared%20Services%20Outsourcing%20Survey.pdf
130. Microsoft Corporation. Annual Sustainability and Innovation Report 2024. Redmond, 2024. URL: <https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/msc/documents/presentations/CSR/Microsoft-2024-Environmental-Sustainability-Report.pdf>
131. Procter & Gamble. Global Operations Optimization Report 2023. Cincinnati, 2023. URL: https://s204.q4cdn.com/332108499/files/doc_financials/2023/ar/2023_annual_report.pdf
132. IBM Corporation. Business Transformation through Strategic Outsourcing. New York, 2023. URL: <https://www.ibm.com/downloads/documents/us-en/1227cc9d6ecb963d>
133. Coca-Cola HBC. Annual Integrated Report 2023: Global Supply Chain and Innovation Strategy. Atlanta, 2023. URL: <https://www.scribd.com/document/718910979/Coca-Cola-HBC-2023-Integrated-Annual-Report>

134. Toyota Motor Corporation. Sustainability and Global Supply Chain Report 2023. Tokyo, 2023. URL: https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb23_en.pdf
135. Apple Inc. Supplier Responsibility Progress Report 2024. Cupertino, 2024. URL: <https://www.scribd.com/document/830519130/Apple-Supply-Chain-2024-Progress-Report>
136. JPMorgan Chase & Co. Annual Report 2023: Technology and Innovation in Banking. New York, 2023. URL: <https://www.jpmorganchase.com/content/dam/jpmc/jpmorgan-chase-and-co/investor-relations/documents/annualreport-2023.pdf>
137. Unilever PLC. Global Operations and Business Transformation Report 2023. London, 2023. URL: <https://www.unilever.com/files/unilever-nigeria-plc-annual-report-2023.pdf>
138. Amazon Inc. AWS Global Infrastructure and Outsourcing Partnerships Report 2024. Seattle, 2024. URL: <https://sustainability.aboutamazon.com/2024-amazon-sustainability-report-aws-summary.pdf>
139. Alibaba Group. Global Operations and Market Expansion Report 2023. Hangzhou, 2023. URL: <https://static.alibabagroup.com/reports/fy2023/ar/ebook/en/2/index.html>
140. PwC. Pharmaceutical Outsourcing and R&D Transformation 2024. London, 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends/h1-2024/health-industries.html>
141. Google LLC. Responsible Data Management and Global Support Operations Report 2023. Mountain View, 2023. URL: <https://cloud.google.com/transform/2023-google-cloud-sustainability-survey>
142. Deloitte. Global Shared Services and Outsourcing Report 2024. London, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/services/consulting/2025/global-outsourcing-survey-2024.pdf>

143. Accenture & Google Cloud. Innovation Partnership Report 2023. Dublin, 2023. URL: <https://www.accenture.com/us-en/services/ecosystem-partners/google-cloud>
144. Siemens AG. Industry 4.0 Implementation and Digital Transformation Report 2024. Munich, 2024. URL: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:b00f75f6-a8c8-484a-97b8-6fbb7e7b8d1f/Siemens-Limited-Annual-Report-2024.pdf>
145. Meta Platforms Inc. Transparency and Global Operations Oversight Report 2024. Menlo Park, 2024. URL: <https://transparency.meta.com/reports/>
146. OECD. Resilient Global Value Chains: The Role of Nearshoring and Friendshoring in Post-Pandemic Recovery. Paris, 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/risks-and-opportunities-of-reshaping-global-value-chains_01d5e227/f758afe8-en.pdf
147. Intel Corporation. IDM 2.0 Strategy and European Expansion Report 2023. Santa Clara, 2023. URL: <https://www.intc.com/filings-reports/annual-reports/content/0000050863-24-000055/0000050863-24-000055.pdf>
148. Microsoft Corporation. Sustainability and Data Infrastructure Report for Latin America 2024. Redmond, 2024. URL: <https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/msc/documents/presentations/CSR/Microsoft-2024-Environmental-Sustainability-Report.pdf>
149. IBM Global Services. CEE Delivery Centers Overview and Growth Analysis 2023. Armonk, 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/286701877_Global_Shared_Service_Trends_in_the_Central_and_Eastern_European_Markets
150. KPMG. The Future of Global Outsourcing 2024: Collaboration, Innovation, and Digital Integration. London, 2024. URL: <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2025/future-outsourcing-rethink-everything.pdf>

151. Procter & Gamble. Annual Business Transformation Report 2023. Cincinnati, 2023. URL:

https://s204.q4cdn.com/332108499/files/doc_financials/2023/ar/2023_annual_report.pdf

152. HP Inc. Sustainable and Ethical Outsourcing Practices Report 2024. Palo Alto, 2024. URL: <https://h20195.www2.hp.com/v2/GetDocument.aspx?docname=c09205391>

153. McKinsey & Company. The Future of Outsourcing in the Digital Economy. New York, 2024. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/getting-business-process-outsourcing-right-in-a-digital-future>

154. Gartner. Intelligent Automation and AI in Outsourcing: Strategic Forecast 2024. Stamford, 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-25-gartner-predicts-over-40-percent-of-agentic-ai-projects-will-be-canceled-by-end-of-2027#:~:text=Gartner%20Predicts%20Over%2040%25%20of,Canceled%20by%20End%20of%202027>

155. Deloitte. Global Knowledge Process Outsourcing Trends Report 2024. London, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/services/consulting/2025/global-outsourcing-survey-2024.pdf>

156. Statista. Global Cybersecurity Outsourcing Market Size 2020–2026. Hamburg, 2024. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/cybersecurity/security-services/germany?currency=USD&srsId=AfmBOorGJOUroFb7DNBx3M3kCzRpeAF95zv1JDUM4HPTS3ZjrNq3v61k>

157. KPMG. Global Outsourcing Trends 2024: From Efficiency to Specialization. London, 2024. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/be/pdf/TA-Digital-Enablement-Challenges-in-outsourcing-2024-EN-brochure-A4-LR.pdf>

158. Ricky Johnny, Maria Sullivan - The Role of Compliance Frameworks in FinTech Risk Management URL: https://www.researchgate.net/publication/391690240_The_Role_of_Compliance_Frameworks_in_FinTech_Risk_Management

159. Schneider Electric. Sustainability and Green Outsourcing Report 2023. Paris, 2023. URL: <https://www.se.com/ww/en/assets/564/document/466155/2023-sustainability-report.pdf>
160. Forrester Research. AI Governance and Ethical Outsourcing Forecast 2028. Cambridge, 2024. URL: <https://www.forrester.com/blogs/strategic-ai-readiness-how-to-move-from-hype-to-scalable-impact/>
161. Accenture. Hybrid Outsourcing Models: The Next Evolution of Global Operations. Dublin, 2024. URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-3/Rethinking-IT-Operating-Models-Accenture-2025.pdf>
162. Oracle. Global Cloud Integration and Partner Collaboration Report 2024. Redwood Shores, 2024. URL: <https://www.oracle.com/news/announcement/oracle-and-google-cloud-announce-groundbreaking-multicloud-partnership-2024-06-11/>
163. European Commission. Digital Europe Programme Annual Report 2024. Brussels, 2024. URL: https://commission.europa.eu/document/download/82cdf9fe-4274-43ea-b911-6a1c95ed1905_en?filename=DIGIT_AAR_2024_final.pdf
164. A.T. Kearney. Global Services Location Index 2024: Emerging Hubs in Digital Outsourcing. Chicago, 2024. URL: <https://www.kearney.com/service/digital-analytics/gsli>
165. PwC. Smart Contracts and Blockchain Transformation in Outsourcing: Global Forecast 2030. London, 2024. URL: <https://www.pwc.com.cy/en/issues/assets/blockchain-time-for-trust.pdf>
166. Deloitte. Global Talent Development and Knowledge Hubs Report 2024. New York, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/services/tax/perspectives/ges-future-of-mobility-survey.html>
167. World Economic Forum. The Future of Sustainable Outsourcing and ESG Integration 2024. Geneva, 2024. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Annual_Report_2023_2024.pdf

168. IBM Global Research. Collaborative AI Development and Outsourcing Partnerships Report 2024. New York, 2024. URL: <https://www.ibm.com/think/reports/ai-in-action>
169. OECD. Regional IT Clusters and Outsourcing Ecosystems: Global Review 2024. Paris, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/11/entrepreneurship-in-regional-innovation-clusters_c1f6a1f7/2a24a552-en.pdf
170. UNCTAD. World Investment Report 2024: The Future of Global Services and Outsourcing. Geneva, 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf
171. Grand View Research. Knowledge Process Outsourcing (KPO) Market Size Report 2024–2030. San Francisco, 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/knowledge-process-outsourcing-kpo-market>
172. Pfizer & Cognizant. Case Study: Data-driven Clinical Operations through Outsourcing Partnership. New York, 2023. URL: https://cdn.pfizer.com/pfizercom/Pfizer_2023_Impact_Report_11MAR2024.pdf
173. McKinsey Global Institute. The Future of Automation in Global Outsourcing. New York, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/generative-ai-and-the-future-of-new-york>
174. World Bank. Emerging Knowledge Economies: Digital Capabilities and Outsourcing Potential in Developing Regions. Washington, 2024. URL: [https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/d39fa1ac-1460-58f8-813e-6e91f76c2b42#:~:text=Abstract,%2C%20and%20d\)%20innovation%20system](https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/d39fa1ac-1460-58f8-813e-6e91f76c2b42#:~:text=Abstract,%2C%20and%20d)%20innovation%20system)
175. Gartner. Global Outsourcing Trends and the Future of Digital Partnerships 2024. Stamford, 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/5489995>
176. Accenture. The Global Outsourcing and Innovation Ecosystem Report 2024. Dublin, 2024. URL:

[com/a-com-custom-component/iconic/document/Accenture-Fiscal-2024-Annual-Report.pdf](#)

177. KPMG. Sustainable Outsourcing: ESG Integration in Global Corporate Strategies 2024. London, 2024. URL: <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2024/kpmg-2024-esg-organization-survey.pdf>

178. OECD. Global Value Chains and Resilience: Reconfiguring Production Networks after COVID-19. Paris, 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/06/covid-19-and-global-value-chains-policy-options-to-build-more-resilient-production-networks_f2e0f3b6/04934ef4-en.pdf

179. Microsoft. The Future of Partner Ecosystems and Platform-based Outsourcing. Redmond, 2024. URL: <https://partner.microsoft.com/ru-ua/blog/article/microsoft-ecosystem-value-new-data-reveals-partner-paths-to-profitability-and-growth>

180. Deloitte. Global Outsourcing Survey 2024: Building Trust in the Digital Era. London, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/consulting/2024/us-global-outsourcing-survey-2024-report.pdf>

181. Outsourcing market size by country. URL: <https://dreamix.eu/insights/2025-software-outsourcing-market-size-by-country/>

182. Mostly Metrics. The state of the Agentic Financial Stack – 2025. URL: https://mostlymetrics.typeform.com/to/gvDh9ocY?utm_source=www.mostlymetrics.com&utm_medium=newsletter&utm_campaign=where-ai-actually-works-in-finance&_bhlid=a6df57863013f5d7b125b2c7b72fe2de692d7488

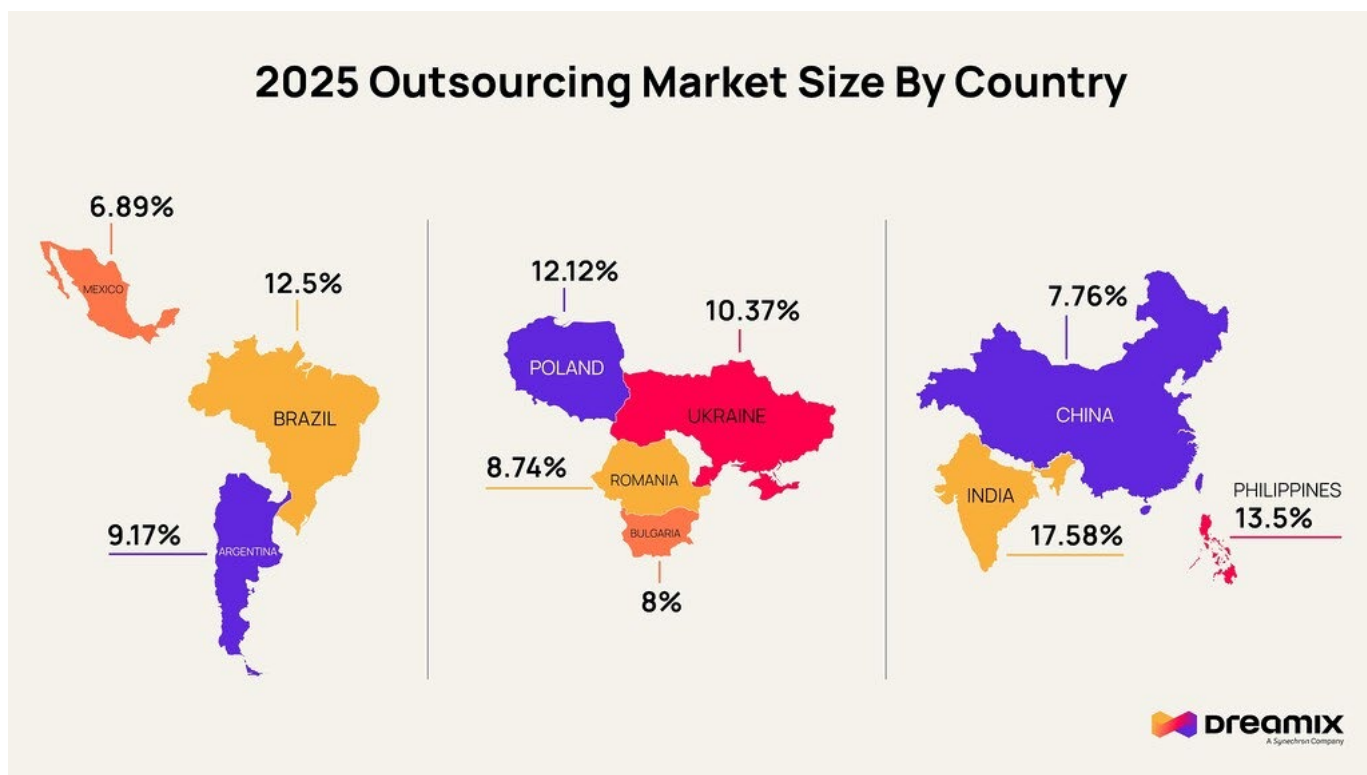
183. Statusgator – AWS Outage History - An Overview of Amazon Web Service Outages URL: <https://statusgator.com/blog/aws-outage-history/>

184. The Guardian - Nestlé baby milk scandal has grown up but not gone away URL: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/nestle-baby-milk-scandal-food-industry-standards>

185. BBC - Shein reveals child labour cases at suppliers URL:
<https://www.bbc.com/news/articles/c4glzzdd88lo>

ДОДАТКИ

Додаток 1. Розподіл ринку аутсорсингу за країнами



Джерело додатку [180].

КОРОТКИЙ ЗВІТ ПОДІБНОСТІ

Дата звіту

11/21/2025

Дата редагування

Документ прийнятий

Звіт подібності

Метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Аутсорсинг у корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств в умовах глобалізації

Автор

Науковий керівник / Експерт

Пономаренко О.О.проф. Стежко Н.В.

підрозділ

кафедра міжнародної економіки

Обсяг знайдених подібностей

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

0.52%

0.52%

КП 1

0.16%

0.16%

КП 2

0.32%

0.32%

КЦ

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

24477

Кількість слів

197460

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		2
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		0

Джерела

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

10 найдовших фраз

Копір тексту

порядковий номер	назва та адреса джерела url (назва бази)	кількість (ідентичних слів /фрагментів)
1	Нямещук.docx 2/1/2022 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	38 0.16 %
2	Нямещук.docx 2/1/2022 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	21 0.09 %

3	Нямещук.docx 2/1/2022 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	16 0.07 %
4	Дослідження ринку і комерційного потенціалу підприємства 4/11/2025 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра комерційної діяльності і логістики)	12 0.05 %
5	Нямещук.docx 2/1/2022 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	11 0.04 %
6	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/98105/1/Lavreniuk_mag_rob.pdf	10 0.04 %
7	Нямещук.docx 2/1/2022 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	10 0.04 %
8	Нямещук.docx 2/1/2022 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	9 0.04 %
з бази даних RefBooks (0.00 %)		
порядковий номер	заголовок	кількість ідентичних слів (фрагментів)
з домашньої бази даних (0.05 %)		
порядковий номер	заголовок	кількість ідентичних слів (фрагментів)
1	Дослідження ринку і комерційного потенціалу підприємства 4/11/2025 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра комерційної діяльності і логістики)	12 (1) 0.05 %
з програми обміну базами даних (0.43 %)		
порядковий номер	заголовок	кількість ідентичних слів (фрагментів)
2	Нямещук.docx 2/1/2022 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	105 (6) 0.43 %
з Інтернету (0.04 %)		
порядковий номер	джерело URL	кількість ідентичних слів (фрагментів)
3	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/98105/1/Lavreniuk_mag_rob.pdf	10 (1) 0.04 %
Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)		
порядковий номер	зміст	кількість однакових слів (фрагментів)

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

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

**«ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВЕКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ
УКРАЇНИ»**

**КИЇВ
КНЕУ-2025**

УДК 339.922(477:4-672ЄС)

Організаційний комітет:

Баторшина Аділя Фатехівна - к.е.н., доцент
Бурмака Микола Олексійович - к.е.н., доцент
Вінська Оксана Йосипівна – к.е.н., доцент
Галенко Оксана Миколаївна – д.е.н., професор
Козачок Тетяна Сергіївна – к.е.н., доцент
Максименко Анна Вікторівна - к.е.н., доцент
Мозговий Олег Миколайович - д.е.н., професор
Сандул Марія Станіславівна - к.е.н., доцент
Солодковський Юрій Мечиславович – к.е.н., доцент
Столярчук Ярослава Михайлівна - д.е.н., професор
Федірко Олександр Анатолійович – д.е.н., доцент
Фурсова Олена Вікторівна - к.е.н., доцент
Черницька Тетяна Володимирівна - к.е.н., доцент
Яценко Ольга Миколаївна - д.е.н., професор

(Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана)

*Редколегія може не поділяти погляди, викладені у збірнику.
Автори тез доповідей несуть відповідальність за їхній зміст*

«Євроінтеграційний вектор економічного зростання України»: зб.
матеріалів II Студентської наук.-практ. Інтернет-конф.[Електронний ресурс],
20 листопада 2025 р., м. Київ. – Київ: КНЕУ, 2025. – 285 с.
ISBN

У збірнику подано тези доповідей здобувачів другого (магістерського)
рівня вищої освіти Київського національного економічного університету імені
Вадима Гетьмана, факультету міжнародної економіки і менеджменту.
УДК 339.922(477:4-672ЄС)

ЗМІСТ

Басенко М. О.	9
Виклики та можливості для національного експорту високотехнологічної продукції в умовах глобальної нестабільності	
Богодист Я.Д.	12
Вплив інтеграції до ринків ЄС на секторальну привабливість України	
Бращенко Д.Л.	15
Напрями використання штучного інтелекту у міжнародній торговельно-маркетинговій діяльності	
Гринчук А. С.	17
Конкурентні позиції країн на глобальному ринку зброї	
Краснопольська С.О.	22
Вплив персоналізованих маркетингових стратегій на поведінку споживачів у глобальному середовищі	
Колісник К.В.	24
Потенціал цифрового маркетингу у просуванні українського експорту	
Лукашенко Р.В.	27
Сутність та еволюція концепції глобального Півдня	
Тарасова Є.Р.	30
Інституційні та міжнародно-правові механізми розв'язання економічних конфліктів у міжнародному бізнесі	
Motuzka A.	32
Adaptation Of Coca-Cola's Marketing Mix To EU	
Анікін Б.М.	34
Детермінанти глобального конкурентного лідерства країн в умовах глобалізації	
Безруков Р.В.	38
Міжнародні стратегії лід-менеджменту у B2B секторі	
Богуславська К.О.	40
Незалежні інституції та державні підприємства як складова національної безпеки України в процесі євроінтеграції	
Бондаренко І.С.	44
Національні політики детінізації економіки	
Бородата О.О.	47
Управління об'єктами інтелектуальної власності: світовий досвід та українська практика	
Бурангулова В. В.	49
Outsourcing In International Corporate Activities (Toyota's Case)	
Вакуленко Ю.С	50
Від національної стійкості до міжнародної репутації: стратегії ціннісних комунікацій як інструмент економічної інтеграції України до ЄС	
Вінниченко Є. А.	53
Життєвий цикл стартапів і етапи венчурного фінансування	
Гапонова М.Б.	56
ESG-принципи як стратегічний інструмент сталого розвитку України в умовах євроінтеграції	
Грабар О.В.	58
Управління маркетингом в міжнародних корпораціях на прикладі компанії MCDONALD'S	
Грищенко М.А.	60

Strategic Partnership Between Ukraine And The United States In The Context Of The Formation Of A New International Order	
Дем'яненко І.П.	63
Європейська складова у структурі залучення транснаціонального капіталу в Україні	
Дерієв Є. І.	65
Деякі аспекти інвестиційної політики офшорного ресурсу	
Дудник Д.В.	67
Конкурентні позиції розвитку туристичного сектору України в умовах європейської інтеграції	
Дудник В.В.	69
Сучасні тенденції розвитку міжнародного банківського бізнесу	
Дяченко І.Є.	72
Міграція висококваліфікованих кадрів в умовах глобальних і національних викликів	
Каплун О.О.	74
Сталий розвиток оборонно-промислового комплексу в умовах військових конфліктів	
Карандак А.О.	76
Інструменти підтримки малого та середнього бізнесу в ЄС	
Mykhailova Yelyzaveta	78
Global Platforms Under the Digital Markets Act: Strategic Impacts for Alibaba Group in Europe	
Долінський О.В.	81
Роль інновацій та технологій у розвитку міжнародного бізнесу	
Khitsov Taras Characteristics of the Current State of the Global Sports Footwear and Clothing Industry	84
Margulis Daniel	87
The Management of Enterprise's Competitiveness in the Modern Global World	
Лихота Ю.О.	88
Роль українського агробізнесу у формуванні глобальної продовольчої безпеки	
Кондратюк К.М.	90
Роль іноземних компаній у формуванні євроінтеграційного вектора економічного зростання України	
Зінченко О.О.	93
Гендерна рівність в парадигмі євроінтеграційного курсу України та її повоєнного економічного відродження	
Masiuk Vitalii	96
Artificial Intelligence as a Driver of Strategic Decision-Making in Multinational Corporations	
Дашко І.М.	98
Управління маркетингом в міжнародних корпораціях	
Пісоцький І.В.	101
Міжнародні стратегії розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції	
Mrachkovskiy Illia	105
Sectoral Priorities for Canada–Ukraine Cooperation: Agriculture, Energy, and Digital Economy	
Ружилова І.О.	107
Роль USAID у G відновленні та посиленні енергетичного сектору України в умовах воєнного часу	

Колесник А.О.	110
Бізнес-комунікації як стратегічна компонента розвитку компанії в умовах європейської інтеграції	
Kakalets Emilia	112
Development of Creative and Innovative Businesses in Ukraine in Terms of Recovery	
Бондарєва Д.О.	114
Сучасні тенденції розвитку малого бізнесу в Україні	
Гермаш Д.С.	116
Управління рекламною діяльністю в міжнародному бізнесі	
Статешна О.В.	118
Міжнародний менеджмент-консалтинг: стан розвитку та глобальні перспективи	
Онанченко О.Є.	121
Формування цінової політики як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку	
Ковбасюк В. П.	123
Конкурентоспроможність українських агропромислових підприємств на світовому ринку: виклики та перспективи	
Сторожук О.В.	126
Сутність та перспективність віртуального бізнесу	
Бобко А.М.	129
Україна в системі глобального ринку праці: виклики, можливості та шляхи інтеграції	
Коваленко С.В..	134
Цифрові трансформації малого та середнього бізнесу в контексті підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва	
Корзун О.О.	136
Роль європейських фінансових організацій у забезпеченні економічного зростання України	
Літвінов О.В.	138
Розвиток українського ринку освітлювального обладнання у контексті переходу до стандартів ЄС	
Мазун А. Р.	141
Розвиток ринку зелених облігацій у контексті глобальної стратегії сталого розвитку	
Машевський Д.Р.	144
Євроінтеграційні вектори розвитку зовнішньої політики України в умовах глобальних викликів	
Мегей А.О.	146
Відновлювана енергетика як пріоритетний напрям залучення прямих іноземних інвестицій у контексті євроінтеграції України	
Моргуліс М.К.	148
Глобальні та регіональні фактори міграційної кризи в Європі	
Наконечний М.Ю.	150
Кон'юнктура ринку приватного капіталу	
Ожик К.М.	153
Промислова політика держав в умовах становлення індустрії 4.0	
Оксюта Б.Ю.	156
Європейські цифрові інноваційні хаби в підприємницькій екосистемі Нідерландів	

Олійник А.С. Євроінтеграційні драйвери диверсифікації товарного експорту України в умовах поглиблення співпраці з ЄС	159
Панченко Т. В. Проблеми та перспективи інтеграції України в глобальні та європейські логістичні мережі	161
Пеньківська А.Ю. Євроінтеграційний потенціал України в умовах структурних змін світової торгівлі	163
Пономаренко О.О. Аутсорсинг як інструмент корпоративного розвитку багатонаціональних підприємств у глобальній економіці	166
Присяжнюк Н.А. Євроінтеграційний вектор конкурентного розвитку України: економічні ефекти та виклики	169
Ричка Л.С. Стратегія взаємодії України з міжнародними валютно-фінансовими організаціями	171
Савченко А. Д. Соціальні мережі як глобальні платформи монетизації креативності: можливості та ризики	173
Сисоєва А.Ю. Європейська складова структурних трансформацій ринку праці України	175
Степанов Д.М. Європейський вектор розвитку як основа посткризового економічного відновлення України	177
Сухоцький Н.С. Стратегічна експансія ТОВ «НОВА ПОШТА» на ринок Європейського Союзу: вектори та конкурентні переваги	180
Ільченко О.О. Фонди нерухомості (REIT) як перспективний інструмент інвестування в Україні	182
Затишна А.В. Європейська міграційна політика як чинник економічного зростання ЄС у повоєнний період	185
Віштак Д. П. Конкурентні стратегії економічного розвитку України в умовах повоєнного відновлення	188
Галата О.О. Сучасний стан та перспективи розвитку аудиторських послуг в Україні	191
Джаман Н.Я. Географічна структура та динаміка міжнародних товарних ринків: теоретико-методичний аспект	194
Павленко Н.С. Інвестиційне співробітництво України з країнами-членами ЄС	196
Бородай Д. Ю. Особливості цифровізації економіки Європейського Союзу	197
Теплюк П.М. Розвиток міжнародного ринку пасажирських авіаперевезень	200
Ярошенко І.І. Реалізація європейських інвестиційних проектів в Україні	203
Шейгець А. М. Шейгець А. М.	205

Експортний потенціал українських виробників соняшникової олії: стан та перспективи розвитку	
Дегурко А.А.	207
Вплив ТНК ЄС на економічний розвиток України	
Добровольський Л.Є.	210
Венчурний бізнес у країнах Європейського Союзу	
Давиденко Б.Т.	213
Сучасні тенденції трансформації автомобільної індустрії у світовій економіці	
Нарольська О.А.	215
Цифрові валюти центральних банків як новий етап еволюції світової грошової системи	
Лозуновський І.П.	218
Якість життя населення як основа соціальної безпеки країни	
Боханчук С.С.	221
Вплив трансферного ціноутворення на фінансові звіти ТНК	
Гаценко В. В.	223
Еволюція офшорних фінансових центрів у контексті глобальної податкової прозорості	
Дмитрук В.В.	226
Порівняльний аналіз функціонування європейських американських фондових бірж	
Дудко Д.Б.	228
Пріоритети для валютної політики України	
Мазурик Д.О.	231
Інструменти державного регулювання як ключовий елемент механізму попередження криз	
Рошко О.В.	234
Глобальні стратегії зовнішньоекономічної експансії КНР	
Сятиня А.В.	236
Міжнародні інвестиційні фонди та їх діяльність в Україні	
Токарчук В.В.	238
Стейблкоїни як виклик фінансовій стабільності	
Штик Є.А.	240
Внутрішні контролю на підприємствах як інструмент забезпечення достовірності фінансової звітності в контексті євроінтеграційних процесів	
Ярошовець К.С.	242
Перспективи інтеграції блокчейн-технологій у фінансову систему України на шляху до ЄС	
Усатенко О.М.	244
Форсайт розвитку світового ринку ІТ-продуктів	
Федорчук А.О.	246
Виклики розвитку креативного сектору світової економіки в часи нестабільності	
Філатович І.О.	248
Пріоритетні напрями фінансування міжнародними фінансовими організаціями євроінтеграційного зростання України	
Цвинтарна Ю. Є.	251
ЄС у мінімізації наслідків руйнування логістичних маршрутів України	
Чайчевська В.О.	254
Фінансова дипломатія китаю в африці: уроки для України	
Шохіна Т.Ю.	257

Роль фінансової репутації та банківської таємниці у формуванні конкурентних переваг Швейцарії	
Ярошенко І.І.	259
Реалізація європейських інвестиційних проєктів в Україні	
Іценко О.А.	261
Стійкість і конкурентоспроможність бізнесу України в умовах економічної турбулентності та євроінтеграційних змін	
Коновал Є.А.	265
Стратегії адаптації зарубіжних високотехнологічних компаній до умов воєнного часу в Україні	
Rovalchuk A. R.	268
Remittances As A Driver Of Entrepreneurship In Countries Of Origin	
Фоменко Б. Є.	269
Роль ЄС в умовах економічних та геополітичних викликів	
Пастушок Л.В.	271
Особливості формування стратегії сталого зростання України в умовах впливу європейського зеленого курсу	
Воляновська Катерина	274
Сучасний стан та тенденції розвитку світового фінансового ринку	
Жилін М.Я.	276
Стратегія розвитку міжнародної компанії	
Бабійчук З.С	279
Промислова політика в епоху індустрії 4.0	
Моторний О. О.	281
Ключові аспекти стратегії міжнародного розвитку української компанії	

Пономаренко О.О.

*Науковий керівник - д.е.н., професор кафедри міжнародної економіки
Стежко Н.В.*

АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОРПОРАТИВНОГО РОЗВИТКУ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

У сучасній глобальній економіці аутсорсинг поступово перетворюється на фундаментальний елемент стратегічного управління, який забезпечує підприємствам не лише зниження витрат, але й посилення конкурентних позицій на світових ринках. В умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції корпорації змушені адаптувати свої бізнес-моделі до нових технологічних і соціально-економічних реалій. Саме аутсорсинг став тим інструментом, який дозволяє поєднати інноваційність, ефективність і стратегічну гнучкість у межах єдиної корпоративної системи.

Згідно з даними Deloitte Global Outsourcing Survey, понад 60% глобальних компаній вважають аутсорсинг складовою своїх програм цифрової трансформації, тоді як ще 15 років тому цей показник не перевищував 25%. Основними мотивами використання аутсорсингу залишаються скорочення витрат, підвищення якості послуг, гнучкість у масштабуванні операцій і

доступ до висококваліфікованих кадрів [1]. Проте в останнє десятиліття спостерігається якісна зміна — аутсорсинг став не лише інструментом економії, а платформою інноваційного розвитку.

Сучасні ТНК дедалі частіше розглядають передачу функцій зовнішнім партнерам як частину корпоративної реструктуризації. Міжнародні компанії, такі як IBM, Siemens, Microsoft, Procter & Gamble та Unilever демонструють приклади ефективної інтеграції аутсорсингових стратегій у моделі корпоративного управління. Для прикладу, IBM сформувала глобальну мережу центрів технологічної компетенції в Азії та Східній Європі, що дозволило знизити операційні витрати на 30% і водночас створити понад 100 000 робочих місць у партнерських компаніях [2].

Procter & Gamble, у свою чергу, розвинула партнерство з HP Enterprise Services, передавши на аутсорсинг фінансово-аналітичні та логістичні процеси. Це дозволило компанії підвищити ефективність внутрішнього управління, скоротивши витрати на 25% і забезпечивши прозорість у понад 180 країнах [3]. Такий досвід доводить, що аутсорсинг стає ключовим елементом трансформації бізнесу, який сприяє концентрації підприємства на його стратегічних напрямках — інноваціях, маркетингу та розвитку бренду.

В останні роки спостерігаємо, що серед провідних тенденцій сучасного ринку є **інтелектуальний аутсорсинг**, який базується на використанні технологій штучного інтелекту, машинного навчання та великих даних. Gartner прогнозує, що до 2027 року понад 60% корпорацій інтегрують елементи штучного інтелекту у свої аутсорсингові стратегії, а до 2030 року цей показник сягне 80% [4]. Завдяки цьому аутсорсинг перетворюється з реактивного інструменту на проактивну модель управління, у якій рішення приймаються на основі аналітики даних і прогнозного моделювання.

Ще однією глобальною тенденцією є **мультишоринг** — розподіл функцій між кількома регіонами відповідно до їхніх спеціалізацій. Наприклад, Siemens зосередила R&D-процеси в Польщі та Чехії, фінансові операції — у Латинській Америці, а IT-підрозділи — в Індії. Це дозволяє не лише зменшити витрати, але й мінімізувати ризики, пов'язані з політичною нестабільністю або логістичними обмеженнями [5].

Паралельно з цим формується тренд **Knowledge Process Outsourcing**, у межах якого зовнішнім виконавцям передаються складні аналітичні й дослідницькі завдання. Компанії Pfizer, Deloitte та Accenture активно використовують КРО у фінансовому моделюванні, прогнозуванні попиту та аналізі ризиків, що дозволяє пришвидшити прийняття управлінських рішень на 20–25% [6].

Згідно з аналітичними звітами McKinsey, корпорації, які впровадили КРО та Intelligent Outsourcing, мають у середньому на 35% вищу рентабельність інноваційних проектів і на 40% менші адміністративні витрати. Це свідчить про те, що ефективність аутсорсингу сьогодні визначається не обсягом переданих процесів, а рівнем їхньої інтеграції у корпоративну стратегію. [7]

Поряд із технологічним розвитком, аутсорсинг стає інструментом **управління ризиками**. За даними PwC, понад 70% транснаціональних корпорацій використовують багаторівневі партнерські мережі для диверсифікації ланцюгів постачання. Прикладом є Apple, яка після пандемії COVID-19 перемістила частину виробництва з Китаю до В'єтнаму, Індії та Мексики, що дозволило компанії знизити геополітичні ризики й забезпечити стабільність постачань [8].

Завдяки використанню цифрових технологій аутсорсинг дедалі частіше базується на **смарт-контрактах**, що гарантують прозорість та автоматизацію взаєморозрахунків між партнерами. За оцінками PwC, до 2030 року понад 40% операційних контрактів у сфері аутсорсингу здійснюватимуться через блокчейн-платформи [9].

У сучасній економіці формується новий підхід до партнерства між корпораціями та виконавцями — **Value-based Outsourcing**, тобто співпраця на основі створення спільної цінності. Компанії Google Cloud і Accenture у межах ініціативи *Innovation Hub* спільно розробляють рішення на базі штучного інтелекту та хмарних технологій, що дозволяє скоротити цикл розробки інноваційних продуктів на 35% і підвищити рентабельність інвестицій у R&D [10].

Еволюція аутсорсингу демонструє його трансформацію з інструменту операційного управління у стратегічну платформу розвитку бізнесу. Його ефективність сьогодні визначається здатністю компаній інтегрувати технології, знання та партнерські зв'язки у єдину глобальну екосистему.

Таким чином, Інтеграція новітніх технологій, забезпечення кібербезпеки та сталого розвитку, а також побудова стратегічних альянсів на основі інновацій є головними напрямками розвитку аутсорсингу в майбутньому. Аутсорсинг у корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств стає невід'ємною частиною довгострокового зростання, сприяє цифровій трансформації, підвищує гнучкість і стійкість бізнесу, а також формує нову парадигму глобальної взаємозалежності, завдяки чому аутсорсинг займатиме все більшу частку на сучасних ринках.

Список літератури:

1. Deloitte. Global Outsourcing Survey 2024: Value-Based Partnerships and Digital Collaboration. London, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/services/consulting/2025/global-outsourcing-survey-2024.pdf>
2. Grand View Research. Business Process Outsourcing (BPO) Market Size, Share & Trends Analysis Report By Service Type, By End-use, By Region, And Segment Forecasts, 2024–2030 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/business-process-outsourcing-bpo-market>
3. Procter & Gamble. Global Operations Optimization Report 2023. Cincinnati, 2023. URL:

https://s204.q4cdn.com/332108499/files/doc_financials/2023/ar/2023_annual_report.pdf

4. Gartner. Intelligent Automation and AI in Outsourcing: Strategic Forecast 2024. Stamford, 2024. URL: [https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-25-gartner-predicts-over-40-percent-of-agentic-ai-projects-will-be-canceled-by-end-of-](https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-25-gartner-predicts-over-40-percent-of-agentic-ai-projects-will-be-canceled-by-end-of-2027#:~:text=Gartner%20Predicts%20Over%2040%25%20of,Canceled%20by%20End%20of%202027)

[2027#:~:text=Gartner%20Predicts%20Over%2040%25%20of,Canceled%20by%20End%20of%202027](https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-25-gartner-predicts-over-40-percent-of-agentic-ai-projects-will-be-canceled-by-end-of-2027#:~:text=Gartner%20Predicts%20Over%2040%25%20of,Canceled%20by%20End%20of%202027)

5. Siemens AG. Industry 4.0 Implementation and Digital Transformation Report 2024. Munich, 2024. URL: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:b00f75f6-a8c8-484a-97b8-6fbb7e7b8d1f/Siemens-Limited-Annual-Report-2024.pdf>

6. Deloitte. Global Knowledge Process Outsourcing Trends Report 2024. London, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/services/consulting/2025/global-outsourcing-survey-2024.pdf>

7. McKinsey Global Institute. The Future of Automation in Global Outsourcing. New York, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/generative-ai-and-the-future-of-new-york>

8. 110. PwC. Global Operations Survey 2024: Supply Chain Diversification and Resilience. London, 2024.

9. PwC. Smart Contracts and Blockchain Transformation in Outsourcing: Global Forecast 2030. London, 2024. URL: <https://www.pwc.com.cy/en/issues/assets/blockchain-time-for-trust.pdf>

10. Microsoft. The Future of Partner Ecosystems and Platform-based Outsourcing. Redmond, 2024. URL: <https://partner.microsoft.com/ru-ua/blog/article/microsoft-ecosystem-value-new-data-reveals-partner-paths-to-profitability-and-growth>