

УДК 336:316.422

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-11>

## ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ

### USE OF OUTSOURCING TO STRENGTHEN THE COMPETITIVE POSITION OF UKRAINIAN COMPANIES ON THE GLOBAL MARKET

**Когут М.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет природокористування;  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8275-134X>

**Содома Р.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5020-6440>

**Дубинецька П.П.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6155-7716>

**Kohut Maryana**

Lviv National Environmental University;  
Lviv Polytechnic National University

**Sodoma Ruslana, Dubynetska Pavlina**

Lviv State University of Life Safety

*У статті розглянуто використання аутсорсингу як стратегії зміцнення конкурентних позицій українських компаній на глобальному ринку. Проаналізовано ключову роль аутсорсингу в промислово розвинених країнах, де він сприяє підвищенню виробничої ефективності та міжнародної конкурентоспроможності. Зазначено, що аутсорсинг став важливим фактором економічного прогресу в США, Японії, Німеччині та інших державах, стимулюючи інновації та оптимізацію витрат. Охарактеризовано історію аутсорсингу в Україні з та його вплив на ІТ-індустрію, яка стала однією з провідних в світі завдяки стабільному прогресу і ранньому залученню в цифрові інновації. Висвітлено стан ІТ-сектора в Україні, з акцентом на зростання кількості ІТ-ФОП і збереження стабільного росту галузі навіть у часи війни. Окреслено зміну географічного розподілу аутсорсингових ІТ-компаній, які розширюють свою присутність за межі великих міст. Проаналізовано кількість ІТ-фахівців та розподіл доходів ІТ-експорту, які підкреслюють глибину українського ІТ-сектору і його спроможність конкурувати на глобальному ринку. Також охарактеризовано зростання інтересу до різноманітних ІТ-послуг та необхідність подальшої підтримки сектору через освіту та розвиток внутрішнього ринку. У статті висвітлено потенціал для розширення українського аутсорсингу та зміцнення його ролі як ключового гравця на світовій арені.*

**Ключові слова:** аутсорсинг, конкурентоспроможність, глобальний ринок, інновації, технології.

*The article examines the use of outsourcing as a strategy for strengthening the competitive positions of Ukrainian companies on the global market. The key role of outsourcing in industrialized countries, where it contributes to increasing production efficiency and international competitiveness, is analyzed. It is noted that outsourcing has become an important factor of economic progress in the USA, Japan, Germany and other countries, stimulating innovation and cost optimization. In contrast, the Ukrainian market is developing more slowly, with enterprises that prefer traditional business models, ignoring outsourcing due to the lack of a detailed scientific base and lack of information about successful initiatives in this area. The article describes the history of outsourcing in Ukraine and its*

*impact on the IT industry. Outsourcing has become one of the leading fields in the world thanks to steady progress and early involvement in digital innovation. The state of the IT sector in Ukraine for 2023 is highlighted. Emphasis is placed on the growth of the number of IT private entrepreneur and the preservation of stable growth of the industry even in times of war. This article highlights the importance of outsourcing to the national economy and its international development. The change in the geographical distribution of outsourcing IT companies expanding their presence beyond the boundaries of large cities is outlined. The analysis shows that such companies are widespread not only in megacities, but also actively integrate into smaller cities and regions, which provides additional opportunities for local economic growth. Statistical data on the number of IT specialists and the distribution of IT export revenues are given, which emphasize the depth of the Ukrainian IT sector and its ability to compete on the global market. It is noted that most of the services are aimed at foreign markets, with an emphasis on high popularity among countries such as the USA and Great Britain. The growth of interest in various IT services and the need for further support of the sector through education and the development of the domestic market are also characterized. The article highlights the potential for expanding Ukrainian outsourcing and strengthening its role as a key player on the world stage.*

**Keywords:** outsourcing, competitiveness, global market, innovation, technology.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації економіки та зростаючої конкуренції на міжнародних ринках, українські компанії постійно шукають ефективні шляхи для зміцнення своїх конкурентних позицій. Однією з стратегій, яка набуває все більшого поширення, є використання аутсорсингу як інструменту для оптимізації бізнес-процесів, зниження витрат і зосередження уваги на ключових компетенціях. Аутсорсинг дозволяє компаніям ефективно розподіляти ресурси, залучаючи зовнішніх виконавців для виконання певних завдань або проектів, що не належать до основної діяльності підприємства. Цей підхід може стати ключовим фактором успіху на міжнародній арені, забезпечуючи українським компаніям гнучкість, інноваційність та конкурентоспроможність. У цьому контексті, розгляд використання аутсорсингу як стратегії для підвищення ефективності українського бізнесу на глобальному ринку є актуальним та перспективним напрямком дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика аутсорсингу активно вивчається видатними економістами, як в Україні, так і за її межами, включаючи таких вчених, як М.А. Бабій, А.І. Гриневська, І.І. Заводовська, О.М. Зозульова, К.О. Єрмошина, М.О. Єфименко, Т.В. Красовська, Л.О. Лігоненко, О. Ачкасова, О. Грішнова, О. Заїчко, К. Кухта, І. Максименко, О. Маленко, Н. Матвійчук, О. Микало та інші. Зазначені дослідники зробили значний внесок у аналіз сучасних викликів, тенденцій та перспектив розвитку аутсорсингу, що є критично важливим для розуміння їх впливу на конкурентні позиції та бізнес-процеси. Проте, попри їх важливі здобутки, у науковій літературі в Україні концепція аутсорсингу іноді розглядається обмежено, з недостатнім зануренням у економічну сутність цього явища та його специфіку як інструменту управління міжнародною діяльністю. Це вказує на необхідність глибшого аналізу та дослідження аутсорсингу в контексті українського бізнес-середовища, особливо з огляду на його потенціал у підвищенні глобальної конкурентоспроможності національних підприємств. Залишається ряд невирішених

питань та викликів, пов'язаних з аутсорсингом, що вимагають подальшого вивчення для розробки ефективних стратегічних підходів до їх використання в бізнесі.

**Метою статті** є аналіз використання аутсорсингу як стратегічного інструменту для зміцнення конкурентних позицій українських компаній на глобальному ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У промислово розвинених державах, аутсорсинг відіграє ключову роль у підвищенні ефективності виробничих процесів та зміцненні міжнародних конкурентних позицій корпорацій. Цей механізм став запорукою стрімкого економічного прогресу в країнах, таких як США, Японія, Німеччина, Франція, Італія, Іспанія, та Туреччина, дозволяючи їм ефективно інтегрувати світові ресурси, стимулювати інноваційну активність та оптимізувати виробничі витрати. З іншого боку, в Україні, ринок аутсорсингу розвивається з меншим темпом, а місцеві підприємства часто віддають перевагу традиційним методам ведення бізнесу, упускаючи можливості, що надає зовнішнє делегування функцій. Великі українські компанії, в більшості своїй, продовжують дотримуватися моделі вертикальної інтеграції, ігноруючи переваги аутсорсингу, що може бути пов'язано з відсутністю детальної наукової бази по цій тематиці від місцевих дослідників та недостатнім висвітленням успішних аутсорсингових ініціатив. Аутсорсинг як стратегічна бізнес-модель почав набирати обертів в Україні у 1990-х роках, в період значних економічних та політичних перетворень після розпаду Радянського Союзу, що сприяло інтеграції країни у світову економіку і відкриттю нових перспектив для розвитку національного бізнесу [2].

Історія розвитку ІТ-індустрії в Україні характеризується її раннім залученням до світу цифрових інновацій та постійним, стабільним прогресом, завдяки чому країна стала однією з провідних сил у сфері інформаційних технологій на світовій арені.

В Україні розподіл та масштаб аутсорсингових ІТ-компаній підкреслюють міцну роль країни

на глобальній IT-арені. IT-сектор України динамічний, із широким спектром компаній, які варіюються за розміром та спеціалізацією. Щодо аутсорсингових компаній, вони традиційно базувалися в мегаполісах з населенням понад мільйон, проте нещодавно почала з'являтися тенденція до їх розміщення у менших населених пунктах, включаючи невеликі міста та райони, що свідчить про зміну розподілу аутсорсингової діяльності в країні.

Станом на 2023 рік, в Україні було зареєстровано 271 699 ФОП у секторі інформаційних технологій. Протягом року, що пройшов у умовах повномасштабного вторгнення, кількість IT-спеціалістів, які отримали статус ФОП, зросла на 31 793 особи, що становить збільшення на 13%. Цікаво, що динаміка зростання кількості ФОП у сфері IT у 2022 році залишалася на рівні попереднього року, коли зростання також склало 13% (рис. 1) [1].

На графіку можемо спостерігати чітку тенденцію зростання кількості IT-приватних підприємців (IT-ФОП) в Україні з 2016 по 2023 рік. Починаючи з приблизно 89 475 у 2016 році, спостерігається послідовне зростання з року в рік, досягнувши 271 699 у 2023 році.

Важливо зазначити, що зростання відбувалося з постійними темпами – на 13% щорічно. Це свідчить про стабільну тенденцію росту індустрії, незважаючи на повномасштабну війну, яка почалася у 2022 році. Незмінний ріст кількості ФОП, зайнятих в IT-секторі, свідчить про стійкість галузі та зростаючий попит на IT-послуги. Послідовне зростання протягом семи років свідчить про міцний IT-сектор в Україні, що може розвиватися завдяки зростаючому впровадженню цифрових технологій і сприятливому середовищу для підприємництва в IT-сфері.

Ландшафт аутсорсингових IT-фірм варіюється від великих компаній із сотнями до понад

тисячі співробітників до середніх та малих фірм, які обслуговують нішеві ринки або спеціалізовані послуги.

Основні хаби IT-аутсорсингу в Україні знаходяться в ключових містах, таких як Київ, Львів, Дніпро, Харків та Одеса. Ці міста є домом для різноманітних компаній, які обслуговують глобальних клієнтів, надаючи широкий спектр послуг від розробки програмного забезпечення до IT-консалтингу та багато іншого. Наприклад, деякі з провідних IT-аутсорсингових компаній в Україні, як SoftServe, EPAM та GlobalLogic, мають великі штати співробітників і працюють у кількох центрах по всій країні. Ці фірми відомі в різних галузях, включаючи фінансові послуги, охорону здоров'я, роздрібну торгівлю та інше [3].

Географічний розподіл IT-аутсорсингових компаній в Україні не обмежується великими містами. Помітною є тенденція розміщення IT-фірм у менших містах і регіонах, що розширює досяжність IT-сектора по всій країні. Це розширення сприяє зростанню місцевих економік і надає доступ до IT-послуг та можливостей працевлаштування за межами великих міських центрів. Розглянемо детальніше топ-10 на рис. 2.

Київ разом із Київською областю лідирує за кількістю IT-фахівців, які становлять 30% від усіх, що складає приблизно 81 тисячу осіб. За ними йде Харків і Харківська область із понад 34 тисячами спеціалістів, або 13% від загалу, а третє місце займає Львів з майже 30 тисячами фахівців, що являє собою 11% від усіх реєстрацій. Найбільше збільшення кількості зареєстрованих IT-фахівців спостерігалось у західних і центральних областях: Волинська область показала зростання на 20% порівняно з 2022 роком, Хмельницька та Тернопільська – на 19%, Кіровоградська та Полтавська – на 18%, а Закарпатська, Івано-Франківська, Рівненська та Чернівецька – на 17% [1].

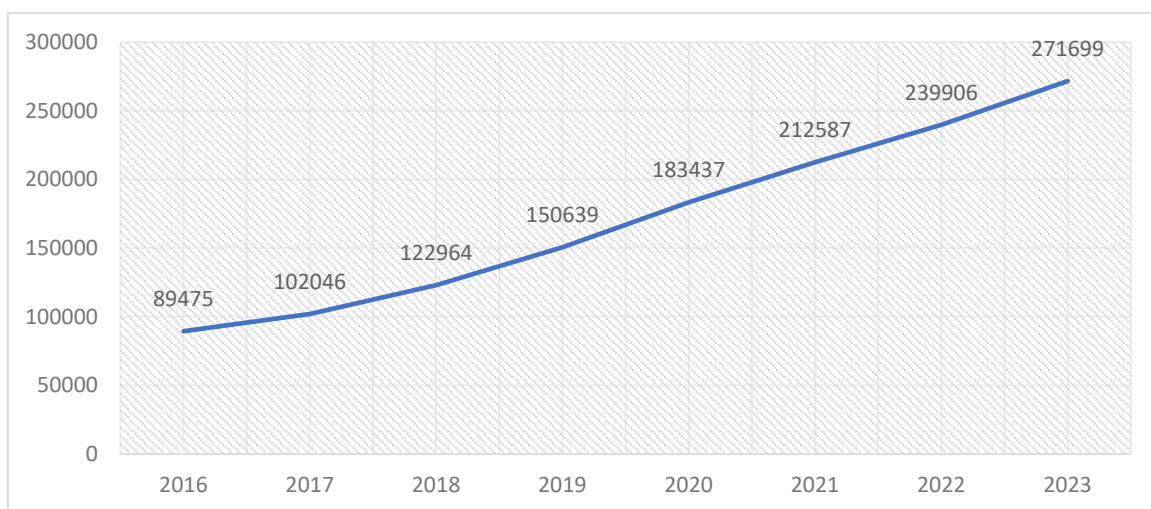
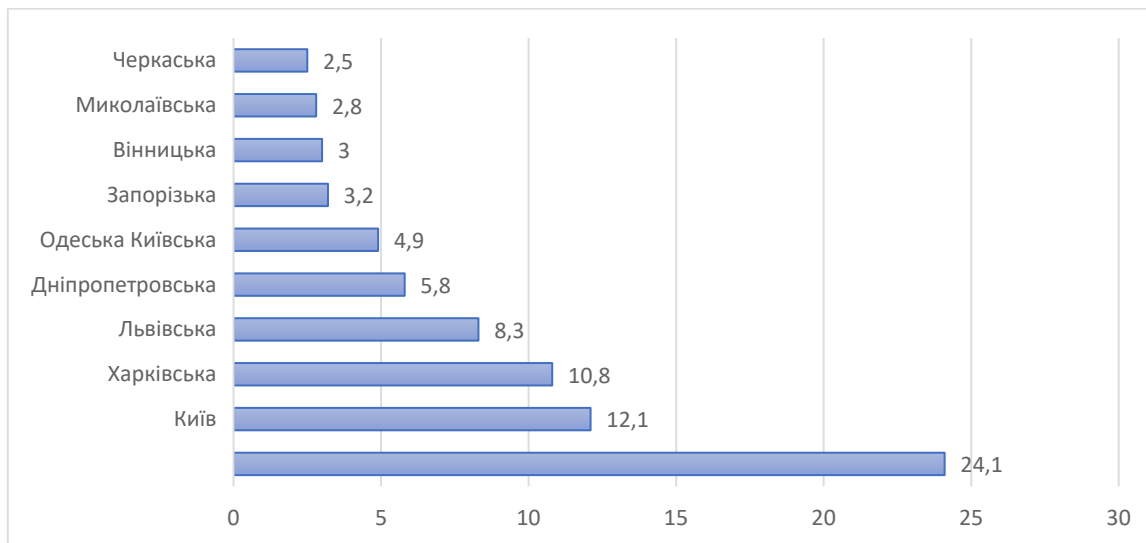


Рис. 1. Загальна кількість IT-ФОП (2016–2023 рр.)

Джерело: розроблено автором на основі [1]



**Рис. 2. Географічний розподіл ІТ-аутсорсингових компаній в Україні у 2023 р.**

*Джерело: розроблено на основі [1]*

Таке широке географічне розподілення ІТ-аутсорсингових фірм по всій Україні не лише підкреслює глибину та широту українського ІТ-сектору, але й висвітлює її спроможність задовольняти широкий спектр потреб у сфері ІТ-аутсорсингу на глобальному рівні. Присутність компаній у різних містах забезпечує всебічне охоплення послуг та доступність для як місцевих, так і міжнародних клієнтів, роблячи Україну ключовим гравцем на світовому ринку ІТ-аутсорсингу.

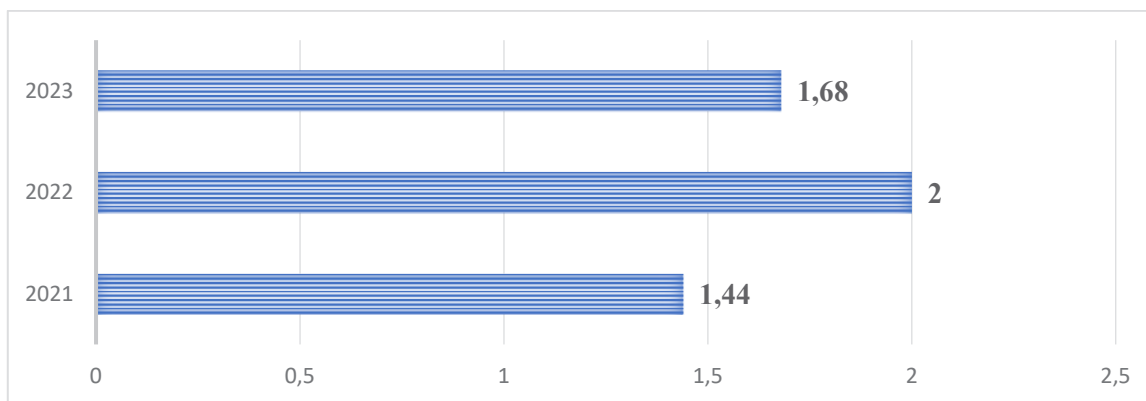
В першому кварталі 2023 року доходи українського ІТ-сектору від експорту досягли 1,68 мільярда доларів США, що є нижчими порівняно з 2 мільярдами доларів, заробленими в аналогічний період попереднього року. Проте, цей показник все ще вищий за доходи за той самий період 2021 року, які становили 1,44 мільярда доларів. Найвищий дохід ІТ-сектору було зафіксовано в лютому

2022 року, перед початком масштабних бойових дій, коли доходи склали 839 мільйонів доларів. До початку 2023 року частка ІТ-послуг в загальному обсязі експорту товарів і послуг з України склала 12,3% (рис. 3).

У 2023 році відсоток вкладу ІТ-індустрії у загальний експорт послуг зазнав невеликого зниження, досягнувши 43%, у порівнянні з 44% роком раніше. Проте, цей показник все одно залишається вищим за той, що був у 2021 році, коли ІТ-сектор становив 37% експорту послуг. У 2023 році сумарний дохід від експорту послуг в Україні склав 3,94 мільярда доларів США.

Частка експорту ІТ-послуг у сукупний експорт товарів та послуг з України виріс з 8,5% у 2021 році до 12,3% у першому кварталі 2023 року, при цьому у 2022 році ця цифра досягла 12,9%.

Швидкий розвиток українських компаній, що займаються аутсорсингом, вражає своїми



**Рис. 3. Дохід ІТ-експорту**

*Джерело: розроблено на основі [1]*

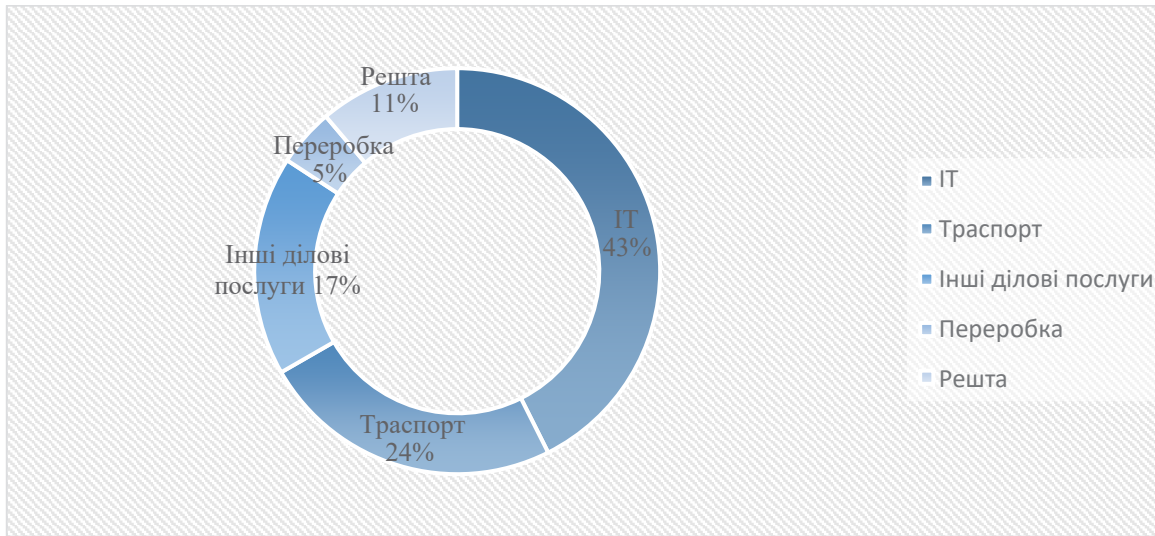


Рис. 4. Експорт послуг, %

Джерело: розроблено на основі [1]

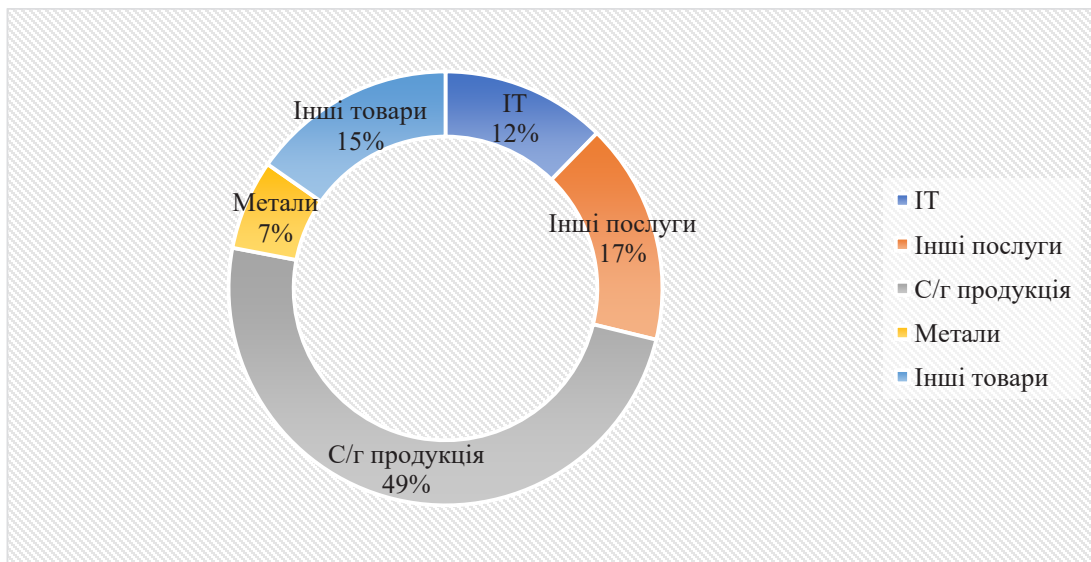


Рис. 5. Експорт товарів та послуг, %

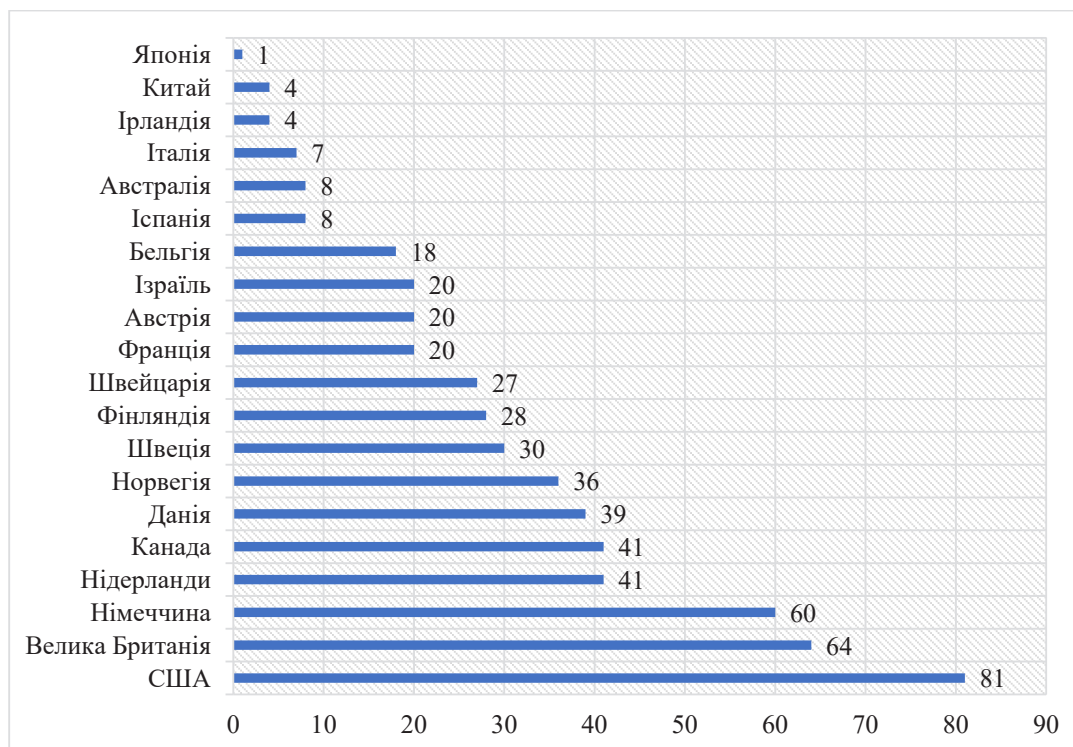
Джерело: розроблено на основі [1]

темпами. Ці компанії не лише ростуть за кількістю, але й активно розширюють свою присутність на міжнародній сцені, надаючи послуги високої якості та професійності. Цей тренд підкріплюється відкриттям представництв провідних світових аутсорсингових компаній в Україні та успішною конкуренцією українських фірм з міжнародними гравцями, що засвідчує їхнє визнання як одних з найкращих на глобальному ринку.

Приблизно 80% послуг, які пропонують українські аутсорсингові фірми, призначені для зарубіжних клієнтів, що вказує на збільшення частки офшорного аутсорсингу. Попит на українські аутсорсингові послуги особливо високий серед певних країн (детальніше на рис. 6). У зв'язку

з цим, вкладення в освіту та професійне зростання, розширення співпраці з зарубіжними замовниками та підсилення міжнародних відносин відіграють ключову роль у подальшому прогресі та експансії українського аутсорсингового сектора [5]. Це допоможе зміцнити його позиції на глобальному ринку. Разом з тим, розвиток місцевого ринку та створення оптимальних умов для діяльності внутрішніх компаній через вдосконалення законодавчої бази та зменшення адміністративних перепон є невід'ємною частиною стратегії зростання.

Дані рис. 6. демонструють, що послуги українського аутсорсингу найбільш популярні у США (81%), Великобританії (64%) та Німеччині



**Рис. 6. Країни, які користуються послугами українського аутсорсингу, у %**  
Джерело: розроблено на основі [7]

з Нідерландами (по 41%). Данія (39%), Норвегія (36%) і Швеція (30%) також активно користуються цими послугами. Фінляндія (28%), Швейцарія (27%), Франція, Австрія та Ізраїль (по 20%), Бельгія (18%), Іспанія та Австралія (по 8%), Італія (7%) та Ірландія з Китаєм (по 4%) менш активні. Японія показує найменшу частку, лише 1%. Зазначені дані вказують на географічні та економічні переваги в роботі з українськими аутсорсинговими компаніями, такі як розвинута ІТ-інфраструктура, конкурентоспроможні ціни та висока кваліфікація спеціалістів. До переліку послуг, що користуються найбільшим попитом, належать консультативні послуги, бухгалтерський облік, фінансове управління, кадрова діяльність, а також, безсумнівно, аутсорсинг у сфері інформаційних технологій. Збільшується також інтерес до цифрового маркетингу, юридичних послуг та логістичного менеджменту, оскільки компанії прагнуть оптимізувати свою діяльність і розширити присутність на ринку [7].

Незважаючи на відчутні переваги, які надає аутсорсинг, українська індустрія зіштовхується з рядом труднощів, які гальмують її розвиток. Нестабільність економічного середовища є однією із основних перешкод, оскільки вона ускладнює довготермінове планування і інвестування в передові технології [4]. Висока вартість імпортованих технологій порівняно з місцевими також є вагомим бар'єром. До того ж, існує скептичне ставлення частини українських бізнесменів

до власних інновацій та недовіра до можливості успішного виходу на міжнародні ринки або небажання відкривати свої унікальні ідеї. Аби протистояти цим проблемам, ключовим є розвиток власної системи аутсорсингу з орієнтацією на довгостроковість і стратегічне зростання. Потрібно заохочувати до інновацій та підтримки національних технологічних розробок, будувати позитивне ставлення до місцевих винаходів, а також ідентифікувати і активно розвивати найбільш перспективні напрями аутсорсингу для повного використання потенціалу українського ринку.

**Висновки.** Український аутсорсинговий ринок демонструє значне зростання та інтернаціоналізацію, відзначаючись збільшенням кількості компаній та їхньою активністю на міжнародній арені з наданням конкурентоспроможних послуг. Попри невелике зниження частки ІТ-сектора у загальному обсязі експорту послуг порівняно з минулим роком, сектор залишається на високому рівні, підкріпленому міцними бізнес-зв'язками з ключовими ринками, такими як США та Велика Британія. Виділяється різноманітність наданих послуг, включаючи не тільки ІТ-аутсорсинг, а й фінансові, бухгалтерські, консультативні та керівницькі послуги, що відображає широку спеціалізацію українських компаній. Інвестиції в освіту та професійний розвиток, а також розширення глобального партнерства сприятимуть подальшому зміцненню позицій українського аутсорсингу на світовій арені.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Державна служба статистики України : офіц. сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.03.2024).
2. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2018. № 8. С. 16–24.
3. Лігоненко Л.О., Фролова Ю.Ю. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 6. С. 115–125.
4. Максименко І.Я. Аутсорсинг як стратегічний напрям розвитку виробничої кооперації. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2017. № 6. С. 96–100.
5. Маленко О.Б. Роль аутсорсингу в міжнародному бізнесі. *Сучасні питання економіки і права*. 2019. Вип. 2. С. 56–59.
6. Микало О.І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу. *Економічний простір*. 2019. № 37. С. 216–222.
7. Statista : official website. URL: <https://www.statista.com/statistics/267606/quarterly-revenue-of-google/> (дата звернення: 10.03.2024).

**REFERENCES:**

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofits. sait. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed March 10, 2024).
2. Zozulov O. (2018) Outsorsynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii [Outsourcing as a tool for increasing the competitiveness of domestic enterprises in the conditions of globalization. Economy of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 8, pp. 16–24.
3. Lihonenko L.O., Frolova Yu.Yu. (2005) Outsorsynh yak instrument optymizatsii ta pidvyshchennia efektyvnosti biznesu [Outsourcing as a tool to optimize and improve business performance]. *Aktu'alni problemy ekonomiky*, no. 6, pp. 115–125.
4. Maksymenko I.Ya. (2017) Outsorsynh yak stratehichniy napriam rozvytku vyrobnychoi kooperatsii [Outsourcing as a strategic direction for the development of production cooperation]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 6, pp. 96–100.
5. Malenko O.B. (2019) Rol outsorsynhu v mizhnarodnomu biznesi [Outsourcing as a strategic direction for the development of production cooperation]. *Suchasni pytannia ekonomiky i prava*, vol. 2, pp. 56–59.
6. Mykalo O.I. (2019) Analiz ta klasyfikatsiia form outsorsynhu [Analysis and classification of forms of outsourcing]. *Ekonomichniy prostir*, no. 37, pp. 216–222.
7. Statista: official website. Available at: <https://www.statista.com/statistics/267606/quarterly-revenue-of-google/> (accessed March 10, 2024).