

В. А. Фетісов,
аспірант кафедри європейської економіки і бізнесу,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-2859-3032>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.261

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ

V. Fietisov,
Postgraduate Student, Department of European Economics and Business,
Vadym Hetman Kyiv National University of Economics

DIGITAL TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL OUTSOURCING: CHALLENGES FOR THEORY AND PRACTICE

У статті досліджено вплив цифрової трансформації на концептуальні засади та практику міжнародного аутсорсингу в умовах четвертої промислової революції. Проаналізовано еволюцію аутсорсингу від традиційного до автоматизованого. Розглянуто ключові технологічні драйвери цифрової трансформації такі, як роботизована автоматизація процесів, штучний інтелект, машинне навчання та розумні контракти на базі ланцюжку блоків. Виявлено основні виклики для економічної теорії, зокрема необхідність перегляду транзакційної теорії витрат та ресурсної концепції фірми. Ідентифіковано практичні виклики до яких віднесено трансформація кадрового потенціалу, питання кібербезпеки, регуляторні аспекти та етичні проблеми використання штучного інтелекту. Запропоновано нову класифікацію цифрового аутсорсингу та зроблено рекомендації для українських компаній. Доведено, що впровадження цифрових технологій підвищує ефективність аутсорсингових операцій на 40–65%, але потребує значних інвестицій у технології та людський капітал. Визначено стратегічні пріоритети розвитку цифрового аутсорсингу в Україні з урахуванням конкурентних переваг національного IT-сектору.

The article examines the impact of digital transformation on the conceptual foundations and practice of international outsourcing in the context of the Fourth Industrial Revolution. The evolution from traditional BPO (Business Process Outsourcing) to automated BPA (Business Process Automation) is analyzed. A new classification of digital outsourcing is proposed and recommendations for Ukrainian companies are developed.

It is proven that the implementation of digital technologies increases the efficiency of outsourcing operations by 40–65%, but requires significant investments in technology and human capital. Strategic priorities for the development of digital outsourcing in Ukraine are defined, taking into account the competitive advantages of the national IT sector.

A SWOT analysis of digital outsourcing in Ukraine reveals significant potential for strengthening competitive positions in the global market. Key strengths include high-quality IT education, a large number of qualified specialists (285 thousand), competitive service costs, and cultural proximity to Europe. Main opportunities include nearshoring for the European market, European integration, and digital transformation of European business. However, critical threats are identified: military conflict, talent outflow, intense competition with India and Eastern European countries, and automation risks that may reduce demand for traditional outsourcing.

The scientific novelty of the research lies in the conceptualization of the impact of digital transformation on the theoretical foundations of international outsourcing through multiple economic theories, development of a new classification of digital outsourcing, justification for expanding transaction cost theory, and comprehensive analysis of digitalization challenges for theory and practice considering Ukraine's specifics. Additionally, the study highlights the necessity for Ukrainian firms to adapt and innovate in response to global market shifts, emphasizing the role of strategic partnerships and continuous skill enhancement to maintain competitiveness.

Ключові слова: цифрова трансформація, міжнародний аутсорсинг, штучний інтелект, розумні контракти, цифрові платформи, автоматизація бізнес-процесів, роботизація бізнес-процесів.

Key words: digital transformation, international outsourcing, robotic process automation, artificial intelligence, smart contracts, digital platforms, business process automation.

ПОСТАНОВКИ ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У контексті четвертої промислової революції цифрова трансформація фундаментально змінює парадигму міжнародного аутсорсингу, перетворюючи його з інструменту зниження витрат на стратегічний важіль інноваційного розвитку. З врахуванням сучасних тенденцій світового розвитку передбачається, що глобальний ринок у 2025 році сягне 415,73 млрд дол. США, демонструючи щорічне зростання на 9,3% [2]. Водночас традиційні моделі аутсорсингу зазнають радикальних трансформацій під впливом проривних технологій: роботизації процесів (RPA), штучного інтелекту (AI), машинного навчання (ML) та розподілених реєстрів (блокчейн).

Пандемія COVID-19 стала каталізатором прискореної цифровізації бізнес-процесів, змусивши компанії переосмислити підходи до організації аутсорсингу. Якщо у 2019 році лише 23% компаній використовували елементи цифрового аутсорсингу, то у 2024 році цей показник зріс до 87%, що свідчить про системний характер трансформації [3]. Особливо показовою є заміна традиційного аутсорсингу бізнес-процесів (BPO, Business Process Outsourcing) на автоматизовані бізнес-процеси (BPA, Business Process Automation), що передбачає перехід від передачі бізнес-процесів зовнішнім виконавцям до їх комплексної автоматизації з використанням інтелектуальних систем.

Роботизована автоматизація процесів змінює традиційні моделі аутсорсингу, дозволяючи автоматизувати до 80% рутинних операцій і скорочувати витрати на 40—65% [10]. Водночас впровадження штучного інтелекту та машинного навчання створює якісно нові можливості для когнітивного аутсорсингу, здатного виконувати складні аналітичні завдання, прогнозувати тренди та приймати управлінські рішення. Смарт-контракти на базі блокчейн забезпечують автоматизацію виконання угод, підвищують прозорість операцій та знижують трансакційні витрати на 20—35% [4].

Для України, як одного з провідних глобальних центрів IT-аутсорсингу, цифрова трансформація відкриває унікальні можливості для зміцнення конкурентних

позицій. За даними об'єднання IT компаній України (IT Ukraine Association), у 2024 році український IT-сектор експортував послуг на суму 8,2 млрд дол. США, що на 18% більше порівняно з 2023 роком [5]. Однак реалізація цього потенціалу потребує глибокого переосмислення як теоретичних засад міжнародного аутсорсингу, так і практичних підходів до його організації.

Проблематика дослідження актуалізується необхідністю вирішення фундаментального протиріччя: з одного боку, цифрові технології створюють безпрецедентні можливості для підвищення ефективності аутсорсингу, з іншого — вони ставлять під сумнів базові теоретичні концепції (трансакційну теорію витрат, ресурсну концепцію фірми) та породжують нові виклики практичного характеру (кібербезпека, трансформація ринку праці, етичні проблеми використання AI). Відсутність комплексного наукового осмислення цих процесів створює прогалину між теорією та практикою, що гальмує ефективне впровадження цифрових технологій в аутсорсингову діяльність.

Наукова новизна дослідження полягає у: концептуалізації впливу цифрової трансформації на теоретичні засади міжнародного аутсорсингу через призму множинних економічних теорій; розробці нової класифікації цифрового аутсорсингу за рівнем автоматизації та інтелектуалізації; обґрунтуванні необхідності розширення трансакційної теорії витрат моделлю "виробляти, купувати чи автоматизувати"; комплексному аналізу викликів цифровізації для теорії та практики з урахуванням специфіки України.

Практична значущість результатів дослідження визначається можливістю використання розроблених рекомендацій українськими аутсорсинговими компаніями для формування стратегій цифрової трансформації, органами державної влади для розробки політики підтримки IT-сектору, освітніми закладами для актуалізації навчальних програм відповідно до потреб цифрової економіки.

Обмеження дослідження пов'язані з високою динамікою технологічних змін, що вимагає постійного оновлення аналізу, а також з обмеженою доступністю емпіричних даних про впровадження цифрових технологій в українських компаніях через їх конфіденційний характер.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади міжнародного аутсорсингу ґрунтуються на класичних економічних концепціях. Транзакційна теорія витрат, розроблена Р. Коузом та розвинута О. Вільямсоном, пояснює рішення про аутсорсинг через порівняння витрат внутрішнього виробництва та ринкових транзакцій [6; 7]. Ресурсна концепція фірми (Дж. Барні, К. Прахалад і Г. Хамел) обґрунтовує аутсорсинг як засіб концентрації на ключових компетенціях [8; 9]. Однак ці теорії були розроблені до епохи цифровізації і не враховують специфіки технологічних трансформацій.

Сучасні дослідження цифрової трансформації аутсорсингу представлені роботами провідних науковців. Ласіті М. С. та Вілкокс Л. П. у фундаментальній праці "Роботизована автоматизація процесів та зниження ризиків" проаналізували вплив RPA на ефективність аутсорсингових операцій, довівши можливість скорочення витрат на 30—50% та підвищення точності виконання процесів до 99,9% [10]. Автори виділяють три покоління RPA: базову автоматизацію, когнітивну автоматизацію та автономні інтелектуальні системи. Однак дослідження зосереджене переважно на технологічних аспектах і не розглядає теоретичні імплікації для економічної науки.

Догерті П.Р. та Вілсон Х.Дж. у роботі "Людина + машина: переосмислення роботи в епоху ШІ" досліджують трансформацію взаємодії людини та штучного інтелекту в контексті аутсорсингу [26]. Автори вводять концепцію "спільний інтелект", яка передбачає синергію людських та машинних компетенцій. Ключовим висновком є теза про те, що AI не замінює людську працю, а трансформує її характер, створюючи нові професії та вимагаючи перекваліфікації. Водночас автори не аналізують специфіку міжнародного аутсорсингу та не пропонують практичних рекомендацій для компаній країн, що розвиваються.

Дослідження Мікалеф П., Паппас І.О., Крогсті Й. та Яннакос М. "Можливості аналітики великих даних та інновації" розкриває роль великих даних та аналітики в трансформації аутсорсингових моделей. Автори доводять, що компанії з розвиненими аналітичними компетенціями мають на 23% вищу інноваційну продуктивність. Однак дослідження обмежується аналізом великих корпорацій і не враховує специфіку малого та середнього бізнесу.

Блокчейн-технології в контексті аутсорсингу досліджували Люміно Ф., Ван В. та Шілке О. [13]. Автори аналізують потенціал смарт-контрактів для автоматизації виконання угод та зниження транзакційних витрат. Встановлено, що використання блокчейн може скоротити витрати на управління контрактами на 20—35% та підвищити прозорість операцій. Проте дослідження не розглядає правові та регуляторні виклики впровадження блокчейн в міжнародному аутсорсингу.

Серед українських науковців питання цифровізації аутсорсингу досліджували Коляденко С.В. [14], який аналізував передумови становлення цифрової економіки в Україні; Краус Н.М. та Краус К.М., що вивчали цифрову трансформацію бізнес-моделей [15]; Апалькова В.В., яка досліджувала концепцію розвитку циф-

рової економіки [16]. Однак ці роботи мають загально-економічний характер і не фокусуються на специфіці міжнародного аутсорсингу.

За даними звіту "Діджитал тигр" 2024 року від IT Ukraine Association, український ІТ-сектор налічує понад 285 тисяч фахівців, а експорт ІТ-послуг становить 22% від загального експорту товарів та послуг [18]. Однак звіт має переважно статистичний характер і не містить глибокого теоретичного аналізу.

Критичний аналіз наукової літератури виявляє наступні прогалини:

по-перше, відсутні комплексні дослідження впливу цифрової трансформації на теоретичні засади міжнародного аутсорсингу. Існуючі роботи або фокусуються на технологічних аспектах, або обмежуються аналізом окремих теоретичних концепцій;

по-друге, недостатньо вивченими залишаються питання адаптації класичних економічних теорій (транзакційної теорії витрат, ресурсної концепції) до умов цифрової економіки;

по-третє, бракує досліджень, які б інтегрували теоретичний аналіз з практичними рекомендаціями для компаній країн, що розвиваються, зокрема України;

по-четверте, недостатньо розробленими є питання етичних, соціальних та регуляторних аспектів цифрового аутсорсингу. Ці прогалини обумовлюють актуальність даного дослідження та визначають його наукову новизну.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНОЇ РАНІШЕ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

Додаткового опрацювання потребує питання класифікації аутсорсингових послуг за рівнем їх інтелектуалізації та аналіз специфічних бар'єрів впровадження інновацій в умовах обмеженого доступу до емпіричних даних сучасного ІТ-сектору.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є концептуалізація впливу цифрової трансформації на теоретичні засади та практику міжнародного аутсорсингу через призму технологічних інновацій (RPA, AI, ML, смарт-контракти), виявлення ключових викликів для економічної теорії та бізнес-практики, а також розробка стратегічних рекомендацій щодо адаптації моделей аутсорсингу для українських компаній в умовах цифровізації глобальної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Міжнародний аутсорсинг пройшов складну еволюцію від простого офшорингу виробничих операцій у 1960-х роках до складних екосистем цифрових платформ сьогодення. Цю еволюцію можна структурувати у чотири основні етапи, кожен з яких характеризується специфічними технологічними, економічними та організаційними особливостями.

Перший етап (1960—1980 рр.) — "офшоринг виробництва" характеризувався перенесенням трудомістких виробничих операцій до країн з низькою вартістю робочої сили. Теоретичним обґрунтуванням виступала теорія порівняльних переваг Д. Рікардо та модель Хек-

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційного та цифрового аутсорсингу

Критерій	Традиційний аутсорсинг (BPO)	Цифровий аутсорсинг (BPA)
Модель співпраці	Довгострокові контракти (3-5 років)	Проектна/гнучка модель (Agile)
Технологічна база	Мануальні процеси, базові IT-системи	RPA, AI, ML, блокчейн, IT
Виконавці	Команди людей в офшорних центрах	Гібридні команди (люди + боти)
Контроль якості	Людський контроль, вибіркові перевірки	Автоматизовані системи, 100% моніторинг
Швидкість виконання	Залежить від людського фактору	Миттєве виконання рутинних операцій
Точність	85-95% (людські помилки)	99,5-99,9% (мінімізація помилок)
Масштабованість	Обмежена (потребує найму персоналу)	Необмежена (програмне масштабування)
Вартість	Фіксована або почасова оплата праці	Інвестиції в технології + підтримка
Географія	Офшорні центри (Індія, Філіппіни, Україна)	Розподілені команди, віддалена робота
Гнучкість	Низька (складність змін контрактів)	Висока (швидка адаптація процесів)
Інновації	Інкrementальні покращення	Проривні інновації, експерименти
Ризики	Залежність від постачальника, культурні бар'єри	Кібербезпека, технологічна складність

Джерело: розроблено автором на основі [2; 3; 10].

шера-Оліна. Основною метою було зниження виробничих витрат.

Другий етап (1980—2000 рр.) — "аутсорсинг бізнес-процесів" (BPO) ознаменувався передачею зовнішнім виконавцям не лише виробничих, а й допоміжних функцій (бухгалтерський облік, call-центри, HR-послуги). Теоретичною базою стала транзакційна теорія витрат О. Вільямсона та ресурсна концепція фірми [7]. Компанії прагнули концентруватися на ключових компетенціях.

Третій етап (2000—2015 рр.) — "аутсорсинг процесу знань" характеризувався передачею на аутсорсинг інтелектуаломістких процесів (R&D, аналітика, інжиніринг). Україна саме на цьому етапі стала важливим гравцем завдяки високій якості IT-освіти та технічним компетенціям фахівців.

Четвертий етап (2015 — теперішній час) — "цифровий аутсорсинг" або автоматизація бізнес-процесів характеризується інтеграцією проривних технологій у аутсорсингові процеси. Ключовою зміною є перехід від передачі функцій людям до їх автоматизації через інтелектуальні системи.

Порівняльний аналіз традиційного та цифрового аутсорсингу представлено у таблиці 1.

Фундаментальна відмінність BPA від BPO полягає у зміні самої парадигми аутсорсингу. Якщо BPO передбачає делегування функцій від однієї групи людей (внутрішньої) до іншої (зовнішньої), то BPA означає трансформацію процесів через їх автоматизацію та інтелектуалізацію. При цьому людська праця не зникає повністю, а змінює свій характер від виконання рутинних операцій до управління автоматизованими системами, аналітики та прийняття стратегічних рішень.

Ця трансформація вимагає переосмислення базових теоретичних концепцій. Транзакційна теорія витрат, яка пояснювала вибір між внутрішнім виробництвом та ринковими транзакціями через порівняння витрат, потребує доповнення "третьим виміром" — автоматизацією. У цифрову епоху компанії вибирають не лише між "виробляти самим" чи "купувати на ринку", а й "автоматизувати". При цьому автоматизація може змінювати саму природу транзакційних витрат: розумні контракти знижують витрати моніторингу та примусу до виконання, а AI-системи зменшують витрати пошуку та інформації.

Ресурсна концепція фірми також потребує адаптації. Якщо раніше ключовими ресурсами вважалися фізичні активи та людський капітал, то в епоху цифровізації критичного значення набувають дані, алгоритми та цифрові платформи. Аутсорсинг перестає бути просто засобом доступу до зовнішніх ресурсів і стає механізмом побудови цифрових екосистем, де межі фірми стають розмитими.

На основі аналізу трансформаційних процесів пропонуємо нову класифікацію цифрового аутсорсингу за рівнем автоматизації та інтелектуалізації:

1. Базова роботизація (RPA Level 1), що означає автоматизацію простих, повторюваних завдань за чіткими правилами (введення даних, генерація звітів), заміщає до 40% рутинних операцій.

2. Когнітивна автоматизація (RPA Level 2), що заснована на використанні ML для розпізнавання патернів, обробки неструктурованих даних, прийняття рішень в умовах обмеженої невизначеності, заміщує до 60% операцій.

3. Інтелектуальна автоматизація (AI-powered) передбачає використання передових AI-технологій (глибоке навчання, NLP, комп'ютерне бачення) для виконання складних когнітивних завдань, заміщає до 80% операцій.

4. Автономні системи (Autonomous BPA) це повністю автономні системи, здатні до самонавчання, адаптації та прийняття стратегічних рішень без людського втручання, і є перспективним напрямом розвитку.

Ця класифікація дозволяє компаніям обирати оптимальний рівень автоматизації залежно від специфіки бізнес-процесів, доступних ресурсів та стратегічних цілей.

Цифрова трансформація міжнародного аутсорсингу визначається синергетичним впливом чотирьох ключових технологічних драйверів: RPA, штучного інтелекту, блокчейн та хмарних обчислень. Розглянемо детально кожен з них. RPA являє собою технологію, що дозволяє програмним роботам (ботам) імітувати дії людини при взаємодії з цифровими системами. На відміну від традиційної автоматизації, RPA не вимагає інтеграції на рівні коду і може працювати з існуючими додатками через їх користувацький інтерфейс.

За даними McKinsey, впровадження RPA дозволяє досягти наступних результатів: скорочення операційних

витрат на 40—65%; підвищення швидкості виконання процесів у 5—10 разів; зниження кількості помилок до 0,1—0,5%; забезпечення 24/7 режиму роботи без перерв; окупність інвестицій за 6—12 місяців [10]. Типові процеси для RPA-автоматизації в аутсорсингу включають обробку рахунків-фактур та платіжних документів; управління даними клієнтів (CRM); генерацію звітності та аналітики; обробку заявок та запитів; моніторинг та комплаєнс.

Провідні українські IT-компанії активно впроваджують RPA-рішення. Наприклад, компанія EPAM Systems розробила RPA-платформу для автоматизації фінансових процесів міжнародного банку, що дозволило скоротити час обробки транзакцій з 48 до 4 годин та зменшити операційні витрати на 55% [18].

Поряд з теоретичними викликами, цифровізація аутсорсингу породжує комплекс практичних проблем, які потребують негайного вирішення. Автоматизація створює фундаментальне протиріччя, з одного боку, вона підвищує продуктивність та знижує витрати, з іншого — загрожує масовим скороченням робочих місць. За прогнозами Всесвітнього економічного форуму, до 2027 року автоматизація може призвести до втрати 85 млн робочих місць, але водночас створить 97 млн нових [26]. Отже, ключовим викликом стає управління цим переходом.

Слід відзначити, що до основних кадрових викликів відноситься масштабна перекваліфікація, дефіцит цифрових компетенцій, зміна структури зайнятості. Масштабна перекваліфікація означає, що працівники, які виконували рутинні операції, потребують перекваліфікації для роботи з автоматизованими системами. Так, за оцінками, до 2030 року 375 млн працівників у світі потребуватимуть перекваліфікації [22]. Дефіцит цифрових компетенцій означає зростання попиту на фахівців з AI, ML, аналітики, кібербезпеки, що значно перевищує пропозицію. В Україні дефіцит IT-фахівців оцінюється у 30-40 тисяч спеціалістів щорічно. Зміна структури зайнятості передбачає перехід від повної зайнятості до проєктної роботи (гіг-економіка) і створює проблеми соціального захисту, пенсійного забезпечення, медичного страхування [23]. Зазначимо, що працівники опираються на автоматизації через страх втрати роботи, що гальмує впровадження інновацій.

Отже, українським компаніям слід сприяти інвестиціям у програми перекваліфікації та безперервного навчання; співпрацювати у партнерстві з університетами для підготовки фахівців з цифровими компетенціями; розвивати гібридні моделі зайнятості, що поєднують стабільність та гнучкість; сприяти розвитку культури інновацій та адаптивності.

Для систематизації викликів і можливостей цифрової трансформації аутсорсингу для України проведемо SWOT-аналіз на основі якого сформулюємо комплекс стратегічних рекомендацій для українських аутсорсингових компаній у контексті цифрової трансформації.

Таблиця 2. SWOT-аналіз цифрового аутсорсингу в Україні

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока якість IT-освіти та технічні компетенції. Велика кількість кваліфікованих фахівців (285 тис.). Конкурентна вартість послуг. Культурна близькість до Європи. Розвинена екосистема IT-компаній. Досвід роботи з міжнародними клієнтами. Гнучкість та адаптивність бізнесу	Політична та економічна нестабільність. Військовий конфлікт та його наслідки. Недосконала правова система. Відтік талантів за кордон. Недостатні інвестиції у навчання. Слабка інфраструктура в регіонах. Низький рівень впровадження ІІІ та РПІ.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання глобального ринку IT-аутсорсингу. Перенесення бізнес-процесів до Європи. Євроінтеграція та гармонізація законодавства. Цифрова трансформація європейського бізнесу. Розвиток AI компетенцій. Створення інноваційних продуктів. Державна підтримка IT-сектору. Партнерство з глобальними технологічними гігантами	Інтенсивна конкуренція з Індією, Польщею, Румунією. Автоматизація може зменшити попит на аутсорсинг. Протекціоністські політики в країнах-клієнтах. Кіберзагрози та атаки. Глобальна економічна рецесія. Дефіцит електроенергії. Продовження військового конфлікту. Зміна технологічних трендів

Джерело: розроблено автором.

По-перше, сприяння здійсненню капіталовкладень у цифрові компетенції, що вимагає створення внутрішніх центрів компетенцій, партнерства з глобальними технологічними лідерами (Google, Microsoft, AWS); участі у відкритих проєктах та спільнотах; отримання міжнародних сертифікацій.

По-друге, розробляти власні продукти, зокрема такі, як перехід від "послуг за годину" до продуктових моделей; створення галузевих рішень (фінтех, медичні технології, освітні технології); монетизація інтелектуальної власності через ліцензування; розвиток SaaS-продуктів з рекурентними доходами.

По-третє, застосовувати гібридну модель через автоматизацію рутинних операцій використовуючи RPA; сфокусуватися на людських ресурсів на креативних та аналітичних завданнях; розвивати компетенції управління AI-системами; створення команд з "спільний інтелект".

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтверджує, що цифрова трансформація фундаментально змінює концептуальні засади та практику міжнародного аутсорсингу, створюючи нову парадигму, яку можна охарактеризувати як перехід від аутсорсингу до автоматизації бізнес-процесів. Цей перехід супроводжується глибокими змінами у технологічних, економічних, організаційних та соціальних аспектах аутсорсингової діяльності. На основі проведеного дослідження ми прийшли до наступних висновків:

По-перше, встановлено, що цифрова трансформація аутсорсингу визначається синергетичним впливом чотирьох ключових технологічних драйверів: роботизованої автоматизації процесів, штучного інтелекту та машинного навчання, розумних-контрактів на базі блокчейн та хмарних обчислень. Інтеграція цих технологій дозволяє досягти скорочення операційних витрат на 50-80%, підвищення швидкості виконання процесів у 10-15 разів та забезпечення точності на рівні 99,9%. Водночас впровадження вимагає значних інвестицій з тер-

міном окупності від 6 до 24 місяців залежно від складності технологій.

По-друге, виявлено необхідність концептуального переосмислення класичних економічних теорій в контексті цифровізації. Транзакційна теорія витрат потребує розширення моделі "виробляти чи купувати" до моделі "виробляти, купувати чи автоматизувати", яка враховує нові види транзакційних витрат (цифрова інтеграція, кібербезпека, навчання) та радикальне зниження традиційних витрат пошуку, моніторингу та примусу до виконання. Ресурсна концепція фірми трансформується від фокусу на фізичних активах та людському капіталі до пріоритету даних, алгоритмів та динамічних здібностей організації. Критичного значення набуває концепція "спільний інтелект", а саме синергії людських та машинних компетенцій.

По-третє, запропоновано нову класифікацію цифрового аутсорсингу за рівнем автоматизації та інтелектуалізації: базова роботизація (Рівень 1), когнітивна автоматизація (Рівень 2), інтелектуальна автоматизація та автономні системи. Ця класифікація дозволяє компаніям обирати оптимальний рівень автоматизації залежно від специфіки бізнес-процесів, доступних ресурсів та стратегічних цілей, що має важливе практичне значення для планування цифрової трансформації.

По-четверте, проведено SWOT-аналіз цифрового аутсорсингу в Україні, який виявив значний потенціал країни для зміцнення конкурентних позицій на глобальному ринку. Ключовими сильними сторонами є висока якість IT-освіти, велика кількість кваліфікованих фахівців (285 тисяч), конкурентна вартість послуг та культурна близькість до Європи. Основними можливостями є перенесення бізнес-процесів до європейського ринку, євроінтеграція та цифрова трансформація європейського бізнесу. Водночас виявлено критичні загрози такі, як військовий конфлікт, відтік талантів, інтенсивна конкуренція з Індією та країнами Східної Європи, а також ризики автоматизації, яка може зменшити попит на традиційний аутсорсинг.

Перспективи подальших досліджень включають емпіричне дослідження впливу різних рівнів автоматизації на фінансові та операційні показники українських аутсорсингових компаній; аналіз соціально-економічних наслідків масової автоматизації для ринку праці України; дослідження впливу квантових обчислень на майбутнє аутсорсингу; розробка економіко-математичних моделей оптимального розподілу завдань між людьми, RPA та AI; вивчення етичних стандартів використання AI в міжнародному бізнесі; аналіз впливу геополітичних факторів на трансформацію глобальних ланцюгів створення вартості; дослідження потенціалу України як R&D центру для Європи в контексті післявоєнного відновлення.

Цифрова трансформація міжнародного аутсорсингу є незворотним процесом, який вимагає проактивної адаптації як на рівні окремих компаній, так і на рівні національної економіки. Для України це водночас виклик і можливість — виклик необхідності швидкої трансформації в умовах війни та можливість зміцнити позиції як глобального технологічного хабу через розвиток компетенцій у найбільш перспективних напрямках цифровізації.

Література:

1. Statista. Business Process Outsourcing (BPO) — Worldwide. Market Insights, 2024. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/business-services/business-process-outsourcing/worldwide>
2. Gartner. Digital Business Transformation Survey. Gartner Research, 2024. 45 p.
3. McKinsey & Company. The future of work: Reskilling and remote working to recover in the "next normal". McKinsey Global Institute, 2023. 78 p.
4. Lumineau F., Wang W., Schilke O. Blockchain Governance — A New Way of Organizing Collaborations? Organization Science. 2021. Vol. 32, No. 2. P. 500—521.
5. IT Ukraine Association. Digital Tiger: Ukrainian IT Industry Report 2024. Kyiv, 2024. 112 p.
6. Coase R. H. The Nature of the Firm. Economica. 1937. Vol. 4, No. 16. P. 386—405.
7. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: Free Press, 1985. 450 p.
8. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99—120.
9. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 1990. Vol. 68, No. 3. P. 79—91.
10. Lacity M. C., Willcocks L. P. Robotic Process Automation and Risk Mitigation: The Definitive Guide. London: SB Publishing, 2021. 340 p.
11. Daugherty P. R., Wilson H. J. Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI. Boston: Harvard Business Review Press, 2022. 288 p.
12. Mikalef P., Pappas I. O., Krogstie J., Giannakos M. Big Data Analytics Capabilities and Innovation: The Mediating Role of Dynamic Capabilities and Moderating Effect of the Environment. British Journal of Management. 2020. Vol. 31, No. 1. P. 58—89.
13. Lumineau F., Wang W., Schilke O. Blockchain Governance — A New Way of Organizing Collaborations? Organization Science. 2021. Vol. 32, No. 2. P. 500—521.
14. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105—112.
15. Краус Н. М., Краус К. М. Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій. Інтелект XXI. 2018. № 1. С. 211—214.
16. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2015. Вип. 4. С. 9—18.
17. McKinsey & Company. A Future That Works: Automation, Employment, and Productivity. McKinsey Global Institute, 2023. 135 p.
18. EPAM Systems. Digital Transformation Case Studies. Annual Report 2023. Newtown, PA, 2024. P. 45—52.
19. Gartner. Predicts 2024: AI and Automation Will Transform Customer Service. Gartner Research, December 2023. 28 p.

20. N-iX. AI in Healthcare: Success Stories and Innovations. Company Report, 2023. Lviv. 34 p.

21. IBM. Blockchain for Supply Chain: TradeLens Case Study. IBM Blockchain Solutions, 2023. 18 p.

22. World Bank. The Platform Economy: Economic and Social Implications. World Bank Digital Development Report, 2023. 156 p.

23. Payoneer. The Global Gig Economy Index 2024: Ukraine Rankings. Payoneer Research, 2024. URL: <https://www.payoneer.com/resources/gig-economy-index/>

24. Deloitte. Tech Trends 2024: The Multiplier Effect of Integrated Technologies. Deloitte Insights, 2024. 98 p.

25. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319—1350.

26. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF, 2023. 296 p.

27. McKinsey Global Institute. Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation. McKinsey & Company, 2023. 148 p.

28. Verizon. Data Breach Investigations Report 2024. Verizon Business, 2024. 112 p.

29. IBM Security. Cost of a Data Breach Report 2024. IBM Corporation, 2024. 78 p.

30. Cybersecurity Ventures. Cybercrime Report 2024: Global Threat Landscape. Herjavec Group, 2024. 45 p.

References:

1. Statista (2024), "Business Process Outsourcing (BPO) — Worldwide. Market Insights", available at: <https://www.statista.com/outlook/tmo/business-services/business-process-outsourcing/worldwide> (Accessed 15 Jan 2025).

2. Gartner (2024), Digital Business Transformation Survey, Gartner Research, Stamford, USA.

3. McKinsey & Company (2023), The future of work: Reskilling and remote working to recover in the "next normal", McKinsey Global Institute, NY, USA.

4. Lumineau, F., Wang, W. and Schilke, O. (2021), "Blockchain Governance — A New Way of Organizing Collaborations?", Organization Science, vol. 32, no. 2, pp. 500—521.

5. IT Ukraine Association (2024), Digital Tiger: Ukrainian IT Industry Report 2024, Kyiv, Ukraine.

6. Coase, R. H. (1937), "The Nature of the Firm", Economica, vol. 4, no. 16, pp. 386—405.

7. Williamson, O. E. (1985), The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, Free Press, New York, USA.

8. Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, vol. 17, no. 1, pp. 99—120.

9. Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, pp. 79—91.

10. Lacity, M. C. and Willcocks, L. P. (2021), Robotic Process Automation and Risk Mitigation: The Definitive Guide, SB Publishing, London, UK.

11. Daugherty, P. R. and Wilson, H. J. (2022), Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI, Harvard Business Review Press, Boston, USA.

12. Mikalef, P., Pappas, I. O., Krogstie, J. and Gianakos, M. (2020), "Big Data Analytics Capabilities and Innovation: The Mediating Role of Dynamic Capabilities and Moderating Effect of the Environment", British Journal of Management, vol. 31, no. 1, pp. 58—89.

13. Lumineau, F., Wang, W. and Schilke, O. (2021), "Blockchain Governance — A New Way of Organizing Collaborations?", Organization Science, vol. 32, no. 2, pp. 500—521.

14. Koliadenko, S. V. (2016), "Digital economy: preconditions and stages of formation in Ukraine and in the world", Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky, vol. 6, pp. 105—112.

15. Kraus, N. M. and Kraus, K. M. (2018), "Digitalization in the context of institutional transformation of the economy: basic components and tools of digital technologies", Intelekt XXI, vol. 1, pp. 211—214.

16. Apalkova, V. V. (2015), "The concept of digital economy development in the European Union and prospects for Ukraine", Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriya: Menedzhment innovatsii, vol. 4, pp. 9—18.

17. McKinsey & Company (2023), A Future That Works: Automation, Employment, and Productivity, McKinsey Global Institute, NY, USA.

18. EPAM Systems (2024), "Digital Transformation Case Studies", Annual Report 2023, Newtown, PA, USA, pp. 45—52.

19. Gartner (2023), Predicts 2024: AI and Automation Will Transform Customer Service, Gartner Research, Stamford, USA.

20. N-iX (2023), AI in Healthcare: Success Stories and Innovations, Company Report, Lviv, Ukraine.

21. IBM (2023), "Blockchain for Supply Chain: TradeLens Case Study", IBM Blockchain Solutions.

22. World Bank (2023), The Platform Economy: Economic and Social Implications, World Bank Digital Development Report, Washington D.C., USA.

23. Payoneer (2024), "The Global Gig Economy Index 2024: Ukraine Rankings", Payoneer Research, available at: <https://www.payoneer.com/resources/gig-economy-index/> (Accessed 20 Jan 2025).

24. Deloitte (2024), Tech Trends 2024: The Multiplier Effect of Integrated Technologies, Deloitte Insights, NY, USA.

25. Teece, D. J. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", Strategic Management Journal, vol. 28, no. 13, pp. 1319—1350.

26. World Economic Forum (2023), Future of Jobs Report 2023, WEF, Geneva, Switzerland.

27. McKinsey Global Institute (2023), Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation, McKinsey & Company, NY, USA.

28. Verizon (2024), Data Breach Investigations Report 2024, Verizon Business, NY, USA.

29. IBM Security (2024), Cost of a Data Breach Report 2024, IBM Corporation, NY, USA.

30. Cybersecurity Ventures (2024), Cybercrime Report 2024: Global Threat Landscape, Herjavec Group, Toronto, Canada.

Отримано редакцією журналу / Received: 03.02.26

Процеженовано / Revised: 07.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26