

Палєєв Артем Андрійович, аспірант, Николаївський національний аграрний університет

Palieiev Artem, Postgraduate student, Mykolaiv National Agrarian University, <https://orcid.org/0009-0005-2624-2504>

## СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ STRATEGIC GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF THE OUTSOURCING SERVICES MARKET IN UKRAINE

Палєєв А. А. Стратегічні орієнтири розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 340 – 343.

Palieiev A. Strategic guidelines for the development of the outsourcing services market in Ukraine. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Volume 11. № 1. pp. 340 – 343.

*У статті досліджено особливості функціонування та перспективи розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні в умовах сучасних економічних трансформацій і глобальних технологічних змін. У ході дослідження з'ясовано, що аутсорсинг виступає важливим механізмом організаційної оптимізації діяльності підприємств, оскільки дозволяє передавати окремі функціональні процеси спеціалізованим зовнішнім виконавцям, забезпечуючи концентрацію управлінських ресурсів на основних напрямках господарської діяльності. Встановлено, що спектр аутсорсингових послуг охоплює широкий комплекс операцій – від виконання адміністративних завдань до реалізації складних технологічних і управлінських проектів, пов'язаних із розробкою програмного забезпечення, аналізом даних, цифровою трансформацією бізнесу та управлінням інфраструктурними системами. У цьому контексті доведено, що передача бізнес-процесів зовнішнім виконавцям сприяє підвищенню ефективності виробничих і сервісних процесів, оптимізації витрат та використанню високоспеціалізованого експертного потенціалу. Проаналізовано діяльність провідних українських технологічних компаній, зокрема N-iX, SoftServe, ELEKS, Sigma Software, Apriorit, Innovecs, Miratech, EPAM Ukraine та GlobalLogic Ukraine, що інтегровані у глобальні виробничо-технологічні ланцюги та реалізують складні цифрові проекти для міжнародних корпорацій. Особливу увагу приділено інституційним чинникам розвитку аутсорсингового ринку, зокрема державній політиці у сфері цифровізації та інноваційного бізнесу. Встановлено, що важливу роль у формуванні сприятливого середовища для функціонування аутсорсингових компаній відіграють стратегічні документи державної політики, розвиток цифрової інфраструктури, підтримка стартап-екосистеми, підготовка висококваліфікованих фахівців та запровадження спеціальних правових режимів стимулювання інноваційного бізнесу. У результаті дослідження обґрунтовано, що стратегічні орієнтири розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні повинні передбачати комплексне поєднання розвитку людського капіталу, поглиблення технологічної спеціалізації компаній, формування інноваційних кластерів, модернізації цифрової інфраструктури та активізацію міжнародної технологічної кооперації. **Ключові слова:** аутсорсинг, ринок аутсорсингових послуг, цифрова економіка, інформаційні технології, інноваційний розвиток, людський капітал, конкурентоспроможність.*

*The article examines the specific features of the outsourcing services market in Ukraine and its prospects for development amid contemporary economic transformations and global technological changes. The study has established that outsourcing is an important mechanism for optimizing enterprise activities, as it enables the transfer of certain functional processes to specialized external providers, thereby ensuring the concentration of managerial resources on the core areas of economic activity. It has been determined that the range of outsourcing services encompasses a wide range of operations – from administrative tasks to the implementation of complex technological and managerial projects related to software development, data analysis, business digital transformation, and infrastructure management. In this context, it has been proven that transferring business processes to external providers increases production and service efficiency, optimizes costs, and leverages highly specialized expert capabilities. The activities of leading Ukrainian technology companies, including N-iX, SoftServe, ELEKS, Sigma Software, Apriorit, Innovecs, Miratech, EPAM Ukraine, and GlobalLogic Ukraine, which are integrated into global production and technological chains and implement complex digital projects for international corporations, have been analyzed. Attention is paid to institutional factors influencing the development of the outsourcing market, particularly state policy in digitalization and innovation. It has been established that strategic policy documents, the development of digital infrastructure, support for the startup ecosystem, the training of highly qualified specialists, and the introduction of special legal regimes to stimulate innovative business play an important role in creating a favorable environment for the operation of outsourcing companies. As a result of the study, it has been substantiated that the strategic guidelines for the development of the outsourcing services market in Ukraine should involve a comprehensive combination of human capital development, deepening the technological specialization of companies, the formation of innovation clusters, the modernization of digital infrastructure, and the intensification of international technological cooperation.*

**Keywords:** outsourcing, outsourcing services market, digital economy, information technology, innovative development, human capital, competitiveness.

### Вступ

Ринок аутсорсингових послуг в Україні перебуває на стадії активної трансформації, що обумовлює необхідність системного дослідження його розвитку як важливого чинника економіки та бізнесу. Попри значний потенціал галузі, компанії зіштовхуються з проблемами використання аутсорсингу та обмеженим доступом до кваліфікованих кадрів, що ускладнює ефективне функціонування ринку. Водночас аутсорсинг створює нові можливості для зміцнення конкурентних позицій українських компаній на глобальному рівні, тому його роль розглядається як стратегічний напрям розвитку економіки. Безумовно, аутсорсинг стимулює впровадження інноваційних технологій, що сприяє модернізації виробничих і сервісних процесів. Отже, особливо важливо розробляти стратегічні напрямки, які забезпечують комплексний розвиток аутсорсингових послуг та інтеграцію України у світові ринки, одночасно підвищуючи їх ефективність і конкурентоспроможність.

Науковий доробок останніх років висвітлює важливі аспекти розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні та визначає стратегічні орієнтири його трансформації. Так, Дубініна М. та Гончаренко І. аналізують трансформацію ринку аутсорсингових послуг в умовах глобальних та локальних викликів [1]. Качан Я. та Кравченко П. зосереджуються на проблемах використання аутсорсингових послуг та пропонують шляхи їх вирішення [2]. Когут М., Содома Р. та Дубинецька П. зауважують, що застосування аутсорсингу сприяє зміцненню конкурентних позицій українських компаній на глобальному ринку [3]. Корольчук Л. підкреслює стратегічну роль IT-аутсорсингу у розвитку економіки України та забезпеченні сталого розвитку [4]. Бовш Л. висвітлює міжнародний досвід аутсорсингу в умовах нестачі персоналу [5].

Попри вже визначені напрями розвитку, питання конкретних стратегічних орієнтирів для підвищення ефективності та масштабування ринку аутсорсингових послуг в Україні потребують подальшого вивчення.

### Формулювання цілей статті

Мета статті полягає у визначенні стратегічних орієнтирів для розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні.

### Виклад основного матеріалу дослідження

У умовах розвитку господарської діяльності підприємства часом звертаються до інструментів організаційної оптимізації, спрямова-



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.

© Палєєв Артем Андрійович, 2026

них на підвищення ефективності управління ресурсами та бізнес-процесами. У зв'язку з цим практика делегування окремих функцій зовнішнім виконавцям є важливою, і тим самим дозволяє підприємствам зосереджуватися на реалізації основних напрямів діяльності.

Відтак аутсорсинг охоплює широкий спектр функціональних завдань, які можуть варіюватися від виконання відносно простих адміністративних операцій, зокрема введення даних, до реалізації складних управлінських і технологічних проєктів, пов'язаних із проектуванням, експлуатацією та управлінням інфраструктурними системами, мережами, обробкою замовлень чи організацією збуту. У цьому контексті передача окремих бізнес-процесів зовнішнім виконавцям ініціює формування механізму аутсорсингової обробки, що передбачає делегування комплексу аналітичних, виробничих і сервісних операцій спеціалізованим компаніям. Саме тому управлінські ресурси замовника концентруються на основних компетенціях підприємства, натомість залучення професійних виконавців сприяє оптимізації витрат, підвищенню ефективності виробничих і сервісних процесів, а також розширює можливості використання експертного потенціалу аутсорсерів [5, с. 109].

Тут постає очевидним, що сучасний ринок аутсорсингових послуг перебуває у фазі суттєвих структурних змін, які формуються під впливом глобальних технологічних трансформацій і водночас визначаються специфічними викликами воєнного періоду. У таких умовах аутсорсинг поступово трансформується із допоміжного інструменту скорочення операційних витрат у системний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємств. Відтак доступ до інноваційних технологій, висококваліфікованих знань та гнучких організаційних рішень перетворюється на важливий чинник забезпечення ефективності господарської діяльності [1, с. 14].

Як підтвердження можна навести функціонування провідних українських ІТ-компаній, які інтегровані у глобальну економічну систему та виконують складні технологічні завдання для міжнародних корпорацій. Зокрема, компанія N-IX (<https://www.n-ix.com/>) співпрацює з великими світовими підприємствами у сфері цифрових рішень, аналітики даних та розробки програмного забезпечення, натомість SoftServe (<https://www.softserveinc.com/uk-ua>) реалізує проєкти у сферах штучного інтелекту, інтернету речей та обробки великих масивів даних. Безумовно, діяльність таких компаній демонструє, що український аутсорсинговий сектор здатний виконувати окремі технічні операції, а також брати участь у створенні високотехнологічних продуктів.

Водночас діяльність компаній ELEKS (<https://eleks.com/>) та Sigma Software (<https://sigma.software/>) підтверджує, що ефективне функціонування аутсорсингових підприємств значною мірою ґрунтується на системній взаємодії з глобальними партнерами та використанні сучасних методологій управління проєктами. Відтак підприємства реалізують комплексні рішення у сферах фінансових технологій, автомобільної індустрії, телекомунікацій та електронної комерції, що свідчить про поступове розширення функціонального спектра українських аутсорсингових послуг.

Разом із тим, вітчизняний ринок аутсорсингу продовжує функціонувати в умовах підвищеної економічної та безпекової турбулентності, що особливо гостро проявляється під час воєнних загроз і нестабільності інвестиційного середовища. Однак навіть у таких умовах діяльність українських технологічних компаній демонструє високий рівень адаптивності. Значна частина підприємств організовує роботу у форматі віддалених команд, використовує хмарні інфраструктури та розподілені цифрові системи управління, що дозволяє забезпечувати безперервність виконання міжнародних контрактів.

Український ринок аутсорсингових послуг упродовж останніх років демонструє стійку тенденцію до розширення та поступової інтернаціоналізації, що проявляється у збільшенні кількості компаній і зростанні їхньої присутності на міжнародних ринках. Водночас спектр послуг, що надаються вітчизняними компаніями, характеризується значною диверсифікацією: поряд із традиційним ІТ-напрямом активно розвиваються фінансові, бухгалтерські, консультаційні та управлінські сервіси. Така функціональна різноманітність відображає високий рівень професійної спеціалізації українських підприємств та їхню здатність адаптуватися до вимог глобального ринку. З огляду на це інвестиції у розвиток людського капіталу, підвищення кваліфікації фахівців і розширення міжнародних партнерських зв'язків виступають важливими передумовами подальшого посилення конкурентних позицій українських компаній у світовому економічному просторі [3, с. 82].

Підтвердженням зазначених тенденцій є діяльність компаній Apriorit (<https://www.apriorit.com/>), Innovecs (<https://innovecs.com/>) та Miratech (<https://miratech.ua/>), яка засвідчує зростання ролі вузькоспеціалізованих технологічних сервісів, пов'язаних із кібербезпекою, хмарними технологіями, блокчейн-рішеннями та цифровою трансформацією бізнесу. Саме тому стає очевидним, що подальший розвиток ринку доцільно пов'язувати з поглибленням технологічної спеціалізації та формуванням стійких інноваційних кластерів, здатних забезпечувати синергію між підприємницьким сектором, освітнім процесом та науково-дослідною діяльністю.

Разом із тим досить оптимальним напрямом розвитку відповідного ринку виступає посилення інституційної підтримки інноваційного підприємництва та стимулювання експорту високотехнологічних послуг. У цьому контексті особливо важливо забезпечити розвиток освітніх програм у сфері інформаційних технологій, підтримку стартап-екосистеми та створення умов для залучення міжнародних інвестицій у високотехнологічні проєкти. У підсумку формування сприятливого інноваційного середовища сприятиме зміцненню позицій України як одного з перспективних центрів глобального ринку аутсорсингових послуг.

Згідно з аналітичними оцінками міжнародної дослідницької платформи Statista [6], Україна впродовж останніх років поступово змінює позиції одного з привабливих центрів надання ІТ-послуг для іноземних компаній. Наведена тенденція значною мірою пояснюється наявністю висококваліфікованих фахівців, здатних виконувати складні технологічні завдання за конкурентною вартістю, що створює додаткові переваги для міжнародних замовників. Водночас значущим чинником виступає географічна та культурна близькість країни до європейського економічного простору, що суттєво полегшує комунікацію та координацію спільних проєктів. Як результат, протягом останнього десятиліття спостерігається стійке зростання попиту на українські ІТ-послуги, що зумовлено потребою міжнародних компаній у якісних і водночас економічно ефективних рішеннях у сфері програмного забезпечення.

Поряд із цим практичний досвід функціонування українських технологічних компаній демонструє, що передача окремих функціональних процесів зовнішнім виконавцям стає важливим інструментом підвищення ефективності господарської діяльності. Так, співпраця з українськими ІТ-компаніями дозволяє міжнародним організаціям оптимізувати витрати, зосередитися на важливих напрямках діяльності та отримати доступ до високоспеціалізованих знань. Окрім того, поширеною практикою є залучення окремих команд фахівців для реалізації тимчасових або інноваційних проєктів, що забезпечує гнучкість бізнес-процесів та здатність оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Важливо підкреслити, що саме такі механізми співпраці сприяють формуванню нових моделей організації міжнародної технологічної кооперації [7].

Зокрема, діяльність компанії SoftServe (<https://www.softserveinc.com/uk-ua>) демонструє ефективність інтеграції українських спеціалістів у глобальні цифрові проекти, пов'язані з розробкою рішень у сфері штучного інтелекту, обробкою великих масивів даних та цифровою трансформацією бізнесу. Функціонування таких компаній засвідчує, що український технологічний сектор поступово переходить до створення складних інноваційних продуктів. У цьому контексті формування середовища для розвитку дослідницьких центрів, технологічних лабораторій та інноваційних кластерів стає одним із важливих напрямів подальшого зміцнення позицій України на глобальному ринку цифрових послуг.

Досвід компанії ELEKS (<https://eleks.com/>), яка реалізує масштабні міжнародні проекти у фінансовій, логістичній та телекомунікаційній сферах, є також важливим. Завдяки використанню сучасних технологій аналізу даних, мобільних платформ та цифрових сервісів такі підприємства формують нові стандарти технологічної взаємодії між компаніями різних країн. Водночас подібна діяльність сприяє накопиченню інтелектуального капіталу всередині країни та підвищує рівень залученості українських спеціалістів до глобальних інноваційних процесів. У результаті формується нова модель економічної взаємодії, у межах якої важливим ресурсом виступають знання, технології та професійна компетентність.

Доцільно зауважити, що сфера IT-послуг, орієнтована на виконання технологічних завдань для зовнішніх замовників, демонструє значну стійкість до кризових явищ, зокрема в умовах воєнних викликів. Така ситуація пояснюється тим, що відповідна діяльність не потребує складної матеріально-технічної інфраструктури та може здійснюватися за наявності стабільного інтернет-з'єднання незалежно від географічного розташування виконавців. У результаті стало очевидним, що цифровий сектор здатний зберігати функціональність навіть за умов суттєвих обмежень традиційної економічної діяльності. Водночас ця сфера належить до наукоємних напрямів економіки, оскільки ґрунтується передусім на використанні інтелектуального потенціалу та не передбачає значного споживання невідновлюваних природних ресурсів [4, с. 87].

Наприклад, досвід компанії EPAM Ukraine (<https://careers.epam.ua/>) демонструє, що участь українських команд у глобальних проєктах сприяє розширенню міжнародної технологічної кооперації. Відтак залучення фахівців до розробки програмного забезпечення для світових корпорацій забезпечує приплив фінансових ресурсів, а також інтеграцію національного ринку праці у глобальний інноваційний простір.

Згідно з результатами досліджень [2], український сектор виконання зовнішніх бізнес-процесів має вагомий потенціал для подальшого ефективного функціонування. Передусім це пов'язано з тим, що відповідна модель організації діяльності здатна суттєво впливати на структуру зайнятості населення. Зокрема, її поширення сприяє скороченню рівня безробіття та водночас зменшує масштаби трудової міграції висококваліфікованих фахівців, оскільки створює можливості для професійної реалізації в межах національної економіки. Крім того, високий рівень якості технологічних послуг, що надаються українськими компаніями, формує передумови для зростання економічного потенціалу держави за умови формування сприятливого інституційного середовища [2, с. 49].

Разом із тим діяльність компанії GlobalLogic Ukraine (<https://www.globallogic.com/ua/>) ілюструє, що українські команди успішно залучаються до створення програмних рішень для автомобільної індустрії, телекомунікацій та цифрових сервісів. Подібна практика засвідчує поступове зміщення ролі українських спеціалістів від технічної підтримки до повноцінної участі у розробці складних інноваційних продуктів. В результаті цього формується нова модель економічної взаємодії, у якій головним чинником виступає здатність генерувати інтелектуальний продукт із високою доданою вартістю.

Враховуючи такі тенденції, особливо актуальним стає опосередкований вплив державної політики на розвиток аутсорсингових послуг, що знаходить своє відображення у Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року [8]. Згідно з документом, розвиток людського капіталу є важливим чинником, оскільки підготовка висококваліфікованих фахівців у сфері науки, технологій та інженерії забезпечує основу для функціонування аутсорсингових компаній, зокрема в IT-секторі.

Саме тому створення інклюзивних та доступних інноваційних продуктів і програм є пріоритетним, адже інновації, що задовольняють потреби різних груп населення, включаючи сільські райони, дозволяють розширювати ринок аутсорсингових послуг. Досить оптимальним є одночасна побудова інноваційної інфраструктури, включаючи науково-дослідні центри, інкубатори, акселератори та індустріальні парки, що формують сприятливе середовище для розвитку аутсорсингових компаній і стартапів [8].

Кардинально важливим є дерегулювання інноваційної діяльності та покращення інвестиційного клімату, оскільки це стимулює появу нових аутсорсингових послуг через спрощений доступ до фінансування. Запропоноване впровадження наукоємних інновацій дозволяє адаптувати передові технології для обслуговування високотехнологічних потреб аутсорсингових компаній, натомість ефективний трансфер технологій і підтримка стартапів забезпечує безперервний розвиток галузі [8, 9].

Крім того, важливим є розвиток цифрової інфраструктури відповідно до Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року [10]. Забезпечення широкосмугового доступу до Інтернету, впровадження 5G та підключення важливих соціальних та транспортних об'єктів дозволяє створювати умови для масштабування аутсорсингових послуг на всій території країни. Безумовно, підвищення цифрової грамотності населення та відновлення пошкодженої війною інфраструктури стає критично важливим для стійкого функціонування галузі.

Тому слід звернути увагу на законодавчі механізми стимулювання цифрової економіки, зокрема через правовий режим «Дія Сіті» [11]. Закон забезпечує свободу ведення діяльності, невтручання держави, спрощений доступ до режиму, а також гарантії стабільності та захисту інвестицій. Ці умови створюють передумови для залучення талановитих спеціалістів, розвитку інноваційного бізнесу та інтеграції українських аутсорсингових компаній у глобальний ринок.

Особливо гостро потреба у стратегічному плануванні проявляється через конкуренцію на міжнародному ринку аутсорсингу. Власне, розвиток R&D-центрів та інноваційних кластерів в Україні дозволяє зберегти висококваліфіковані кадри, а також стимулює впровадження сучасних технологій, що відповідають світовим стандартам.

Таким чином, стратегічні орієнтири розвитку аутсорсингових послуг в Україні включають одночасне підвищення кваліфікації фахівців, інноваційного потенціалу компанії та цифрової інфраструктури, що забезпечує комплексне зростання ринку. Відтак вкрай важливо, що ці напрямки взаємопов'язані: розвиток технологій та підтримка стартапів створюють синергію, яка підсилює конкурентні переваги українського аутсорсингу на глобальному рівні.

## Висновки та перспективи подальших розвідок

Отже, результати проведеного дослідження свідчать, що розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні формується під впливом внутрішніх економічних трансформацій та глобальних технологічних змін, зважаючи на це, аутсорсинг поступово набуває ознак інструменту підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Водночас аналіз діяльності провідних українських компаній дає підстави стверджувати, що національний аутсорсинговий сектор демонструє високий рівень інтеграції у міжнародний технологічний простір, забезпечуючи участь у створенні інноваційних продуктів і реалізації складних цифрових проєктів. Поряд із цим встановлено, що навіть за умов воєнних викликів та економічної нестабільності відповідна галузь характеризується значною адаптивністю, що пояснюється використанням віддалених форматів організації праці, хмарних сервісів і розподілених систем управління. Разом із тим аналіз тенденцій функціонування галузі дозволяє дійти висновку, що подальший розвиток аутсорсингових послуг потребує поглиблення технологічної спеціалізації та розширення міжнародної кооперації, здатних забезпечувати ефективну взаємодію між підприємницьким сектором, закладами освіти та науково-дослідними структурами. Окремо слід підкреслити, що вагомими стратегічними орієнтирами виступають розвиток людського капіталу, модернізація цифрової інфраструктури, підтримка стартап-екосистеми та удосконалення інституційних механізмів стимулювання інноваційної діяльності. У підсумку можна констатувати, що узгоджена реалізація зазначених напрямів сприятиме зміцненню позицій України на глобальному ринку аутсорсингових послуг та формуванню стійкої моделі інноваційного економічного розвитку.

## Література

1. Когут, М. (2023). Використання аутсорсингу в діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-57>.
2. Качан Я.В., Кравченко П.М. Проблеми використання аутсорсингових послуг в Україні та шляхи їх вирішення. *Вчені записки ТНУ імені Ві Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 34(73). С. 46-50. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/09>.
3. Когут М.В., Содом Р.І., Дубинецька П.П. Використання аутсорсингу для зміцнення конкурентних позицій українських компаній на глобальному ринку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 1(42). С. 77-83. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope42-11>.
4. Корольчук Л.В. ІТ-аутсорсинг як стратегічний напрям розвитку економіки України на її шляху до сталого розвитку. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Випуск 19. Том 1. С. 87-96. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.87-96>.
5. Bovsh L. Outsource processing under staff shortage. *Scientia fructuosa*. 2024. № 4. P. 103-120. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(156\)06](https://doi.org/10.31617/1.2024(156)06).
6. IT Outsourcing. URL: [https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/it-outsourcing/ukraine?srsltid=AfmBOorQ0mCXzajZ7wfjSfqGq3aMZC0gM3U\\_3AjLFbo6Hh1MlpWls4b#revenue](https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/it-outsourcing/ukraine?srsltid=AfmBOorQ0mCXzajZ7wfjSfqGq3aMZC0gM3U_3AjLFbo6Hh1MlpWls4b#revenue).
7. Outsourcing and Outstaffing in Ukraine. URL: <https://brain-source.com.ua/en/bez-rubriken/outourcing-and-outstaffing-in-ukraine/>.
8. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1351-р від 31.12.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>.
9. Sadchenko O., Lagodiienko V., Novykova I., Feshchenko O., Ruzhynska N., Bogdanov O. Marketing Tools in Stimulating Innovative Activity of Enterprises. *International Journal of Management*. 2020. № 11 (6). P. 241-251. URL: <http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?jType=IJM&VType=11&IType=6>. DOI: <https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.023>.
10. Про схвалення Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 546-р від 04.06.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546-2025-%D1%80#Text>.
11. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України № 1667-IX від 15.07.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>.

## References

1. Kohut, M. (2023). Vykorystannia outsorsynhu v diialnosti pidpriemstva [Use of outsourcing in enterprise activities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-57>
2. Kachan, Ya.V., Kravchenko, P.M. (2023). «Problems of using outsourcing services in Ukraine and ways to solve them». *Vcheni zapysky TNU imeni Vi Vernads'koho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. № 34(73). pp. 46-50. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/09>.
3. Kohut, M.V., Sodoma, R.I., Dubynets'ka, P.P. (2024). «Using outsourcing to strengthen the competitive positions of Ukrainian companies in the global market». *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. № 1(42). pp. 77-83. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope42-11>.
4. Korol'chuk, L.V. (2023). «IT outsourcing as a strategic direction of the development of the economy of Ukraine on its path to sustainable development». *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*. Issue 19. Vol. 1. pp. 87-96. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.87-96>.
5. Bovsh, L. (2024). «Outsource processing under staff shortage». *Scientia fructuosa*. № 4. pp. 103-120. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(156\)06](https://doi.org/10.31617/1.2024(156)06).
6. IT Outsourcing. Available at: [https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/it-outsourcing/ukraine?srsltid=AfmBOorQ0mCXzajZ7wfjSfqGq3aMZC0gM3U\\_3AjLFbo6Hh1MlpWls4b#revenue](https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/it-outsourcing/ukraine?srsltid=AfmBOorQ0mCXzajZ7wfjSfqGq3aMZC0gM3U_3AjLFbo6Hh1MlpWls4b#revenue).
7. Outsourcing and Outstaffing in Ukraine. Available at: <https://brain-source.com.ua/en/bez-rubriken/outourcing-and-outstaffing-in-ukraine/>.
8. Pro skhvalennia Stratehii tsyfrovoho rozvytku innovatsijnoi diial'nosti Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsijnoho planu zakhodiv z ii realizatsii u 2025-2027 rokakh: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy. (2024). [On approval of the Strategy for the Digital Development of Innovative Activity of Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. № 1351-r dated December 31, 2024. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>.
9. Sadchenko, O., Lagodiienko, V., Novykova, I., Feshchenko, O., Ruzhynska, N., Bogdanov, O. (2020). «Marketing Tools in Stimulating Innovative Activity of Enterprises». *International Journal of Management*. № 11 (6). pp. 241-251. Available at: <http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?jType=IJM&VType=11&IType=6>. DOI: <https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.023>.
10. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku sfery elektronnykh komunikatsij Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsijnoho planu zakhodiv z ii realizatsii u 2025-2027 rokakh: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy. (2025). [On approval of the Strategy for the Development of the Electronic Communications Sector of Ukraine for the Period Until 2030 and Approval of the Operational Plan of Measures for its Implementation in 2025-2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. № 546-r dated June 4, 2025. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546-2025-%D1%80#Text>.
11. Pro stymuliuvannia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini: Zakon Ukrainy. (2021). [On Stimulating the Development of the Digital Economy in Ukraine: Law of Ukraine]. № 1667-IX dated July 15, 2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>.

Стаття надійшла до редакції / Received 01.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 12.02.2026

Я Опубліковано / Published 25.02.2026