

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Факультет управління, економіки та права
Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингу

Кваліфікаційна робота

освітнього ступеня Магістр

**на тему: Роль аутсорсингу в забезпеченні
конкурентноспроможності міжнародного бізнесу**

Виконав: студент II курсу магістратури, групи Мев-61

Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
(шифр і назва спеціальності)

Волощук Роман Вадимович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник: к.е.н., в.о. доц. Когут Мар'яна Володимирівна
(Прізвище та ініціали)

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій
Національного університету «Львівська Політехніка» Огінок С. В.
(Прізвище та ініціали)

Дубляни 2023

Міністерство освіти та науки України
Львівський національний університет природокористування
Факультет управління, економіки та права
Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингу

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
міжнародних економічних
відносин та маркетингу
(назва кафедри)

(підпис)

к.е.н., доцент Линдюк Андрій Олександрович

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Волощуку Роману Вадимовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Роль аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності міжнародного бізнесу

керівник роботи: Когут Мар'яна Володимирівна, к.е.н., в.о. доц. кафедри міжнародних економічних відносин та маркетингу

затверджені наказом ЛНУП від «27» жовтня 2023р. № 572/к-с

2. Строк подання студентом роботи: до 16 грудня 2023 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи): вітчизняні та зарубіжні літературні джерела; монографічні дослідження; офіційні публікації, нормативно-правові, статистичні й фактологічні матеріали державних органів влади; звіти, доповіді, аналітичні огляди міжнародних організацій ОЕСР, ЮНКТАД, СОТ, МВФ, СБ, ВЕФ.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АУТСОРСИНГУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ. 1.1. Сутність, види та інструменти аутсорсингу. 1.2. Теоретичні підходи до вивчення концепції аутсорсингу в умовах глобалізації. 1.3. Роль аутсорсингу у створенні конкурентних переваг. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ АУТСОРСИНГУ. 2.1. Сучасний стан світового ринку аутсорсингу. 2.2. Іноземний досвід застосування аутсорсингу. РОЗДІЛ 3. АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. 3.1. Стан та тенденції розвитку українського ринку аутсорсингових послуг. 3.2. Рекомендації та перспективи розвитку аутсорсингу як ефективного бізнес-інструменту в Україні

5. Дата видачі завдання «06» березня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка картографічних матеріалів для дипломної роботи).	Березень-червень 2023 р.
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	Липень-серпень 2023 р.
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Розробка питань з охорони праці та захисту населення. Розробка і написання економічної частини роботи; висновків і пропозицій з реалізації роботи; питань з охорони праці і захисту населення та охорони природи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	Вересень-листопад 2023 р.
4.	Кінцеве оформлення дипломної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	Грудень 2023 р.
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).	Січень 2024 р.

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Волощук Р. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

Когут М. В.

(прізвище та ініціали)

Анотація

Робота присвячена детальному розгляду основних концепцій та теоретичних аспектів аутсорсингу, що включає аналіз визначень аутсорсингу, його основних видів та форм, а також розглядає інструменти аутсорсингу, які використовуються в міжнародному бізнесі. Охарактеризовано переваги та ризики аутсорсингу, його вплив на ефективність діяльності компаній та основні фактори, що впливають на рішення про аутсорсинг.

Проведено аналіз сучасних тенденцій та динаміки розвитку світового ринку аутсорсингу. Окреслено основні географічні ринки, їх специфіка та ведучі гравці, а також досліджуються ключові фактори, що формують глобальні тенденції в аутсорсингу, включаючи технологічний розвиток, економічні та політичні умови.

Охарактеризовано роль аутсорсингу як ключового інструменту для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Розглянуто можливості використання аутсорсингу для оптимізації виробничих та бізнес-процесів, а також розглянуто поточний стан та перспективи розвитку аутсорсингу в Україні.

Ключові слова: аутсорсинг, бізнес-моделі, стратегічне управління, міжнародна діяльність підприємства, позитивні і негативні аспекти аутсорсингу.

Abstract

The work is devoted to a detailed consideration of the main concepts and theoretical aspects of outsourcing. It includes an analysis of the definitions of outsourcing, its main types and forms, and also examines outsourcing tools used in international business. The advantages and risks of outsourcing, its impact on the efficiency of companies and the main factors influencing outsourcing decisions are characterized.

An analysis of modern trends and dynamics of development of the global outsourcing market was carried out. The main geographic markets, their specificities and leading players are outlined, and the key factors shaping global trends in outsourcing are explored, including technological developments, economic and political conditions.

The role of outsourcing as a key tool for increasing the competitiveness of Ukrainian enterprises is characterized. The possibilities of using outsourcing to optimize production and business processes were considered, as well as the current state and prospects for the development of outsourcing in Ukraine.

Keywords: outsourcing, business models, strategic management, international activities of the enterprise, positive and negative aspects of outsourcing.

УДК 339.92:658

Кваліфікаційна робота магістра: 94 с. текстової частини, 22 рисунки, 15 таблиць, 34 джерела.

Роль аутсорсингу в забезпеченні конкурентноспроможності міжнародного бізнесу. Волощук Р.В. Кваліфікаційна робота магістра. Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингу. Дубляни, Львівський НУЦ, 2023.

Перший розділ охоплює теорію аутсорсингу, аналізуючи його визначення, види, форми та інструменти у контексті міжнародного бізнесу. Також розглядаються переваги та ризики аутсорсингу та його вплив на діяльність компаній.

У другому розділі досліджуються глобальні тенденції ринку аутсорсингу, включаючи аналіз ключових географічних ринків, основних гравців та факторів, що впливають на розвиток аутсорсингу, таких як технологічні, економічні та політичні умови.

Третій розділ зосереджується на ролі аутсорсингу в підвищенні конкурентноспроможності українських підприємств. Аналізуються можливості застосування аутсорсингу для оптимізації процесів, а також розглядаються приклади ефективного використання аутсорсингу українськими компаніями та перспективи його розвитку на місцевому ринку.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АУТСОРСИНГУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	8
1.1. Сутність, види та інструменти аутсорсингу.....	8
1.2. Теоретичні підходи до вивчення концепції аутсорсингу в умовах глобалізації.....	24
1.3. Роль аутсорсингу у створенні конкурентних переваг.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ АУТСОРСИНГУ.....	45
2.1. Сучасний стан світового ринку аутсорсингу.....	45
2.2. Іноземний досвід застосування аутсорсингу.....	60
РОЗДІЛ 3. АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	74
3.1. Стан та тенденції розвитку українського ринку аутсорсингових послуг.....	74
3.2. Рекомендації та перспективи розвитку аутсорсингу як ефективного бізнес-інструменту в Україні.....	93
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105

ВСТУП

Актуальність теми. Глобалізація світової економіки відіграє ключову роль у формуванні світового ринку аутсорсингових послуг, відкриваючи можливості для аналізу цього явища на різних рівнях, включаючи як окремі підприємства, так і міжнародний контекст. Впровадження аутсорсингу стає не тільки необхідністю, але й стратегічним вибором для компаній, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність через застосування інноваційних технологій, ефективне управління та оптимізацію виробничих процесів. Світовий досвід демонструє, що аутсорсинг сприяє зростанню конкурентоспроможності компаній на міжнародному рівні, що робить його важливою складовою успіху. Враховуючи це, дослідження і адаптація зарубіжного досвіду використання аутсорсингу стають особливо важливими для українських підприємств.

Україна, маючи значний потенціал у цій сфері, може значно покращити конкурентоспроможність своїх підприємств шляхом ефективного впровадження аутсорсингових стратегій, що передбачає не тільки вивчення теоретичних і практичних підходів до створення сприятливого середовища для розвитку аутсорсингу, але й аналіз потенційних проблем та перспектив його розвитку у вітчизняних компаніях. Отже, актуальність вивчення та впровадження міжнародного аутсорсингу в Україні є важливим кроком на шляху до інтеграції в світову економіку та зміцнення позицій вітчизняних компаній на глобальному ринку.

Тематика аутсорсингу відображена у дослідженнях видатних економістів, як в Україні, так і за її межами. Серед визнаних учених, що займалися цією темою, можна відзначити М.А. Бабія, А.І. Гриневську, І.І.

Заводовську, О.М. Зозульова, К.О. Єрмошину, М.О. Єфименка, Т.В. Красовську, Л.О. Лігоненка та інших.

Роль аутсорсингу в сучасному міжнародному бізнесі набуває особливої актуальності, особливо у контексті швидкого технологічного розвитку та зростаючої потреби у спеціалізованих навичках. Дослідження цієї теми відкриває нові горизонти для розуміння, як глобальні компанії можуть використовувати аутсорсинг як стратегічний інструмент для підвищення своєї конкурентоспроможності та досягнення довгострокового успіху. Незважаючи на достатню кількість наукових досліджень щодо сутності аутсорсингу, постає питання постійного аналізу перспектив подальшого розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні з урахуванням світового досвіду, встановлення чинників, що перешкоджають цьому розвитку.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є комплексний аналіз впливу аутсорсингових стратегій на ефективність, інноваційність та глобальну конкурентоспроможність бізнесу, а також ідентифікація ключових факторів успіху та потенційних ризиків аутсорсингу для надання практичних рекомендацій для українських компаній.

Для досягнення мети поставлено й вирішено такі завдання:

- 1) з'ясувати сутність, види та інструменти аутсорсингу;
- 2) проаналізувати еволюцію теоретичних поглядів щодо вивчення концепції аутсорсингу в умовах глобалізації;
- 3) визначити роль аутсорсингу у створенні конкурентних переваг;
- 4) проаналізувати сучасний стан світового ринку аутсорсингу;
- 5) охарактеризувати іноземний досвід застосування аутсорсингу;
- 6) розглянути стан та тенденції розвитку українського ринку

аутсорсингових послуг;

7) оцінити перспективи розвитку аутсорсингу як ефективного бізнес-інструменту в Україні та надати рекомендації.

Об'єктом дослідження є сучасні тенденції функціонування та регулювання міжнародного ринку аутсорсингових послуг в умовах глобалізації.

Предметом дослідження є теоретико-практичні засади та роль аутсорсингу в забезпеченні конкурентноспроможності міжнародного бізнесу.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є положення сучасної економічної теорії, роботи провідних вітчизняних і зарубіжних учених у сфері дослідження франчайзингу. Методологія дослідження базується на теоретичному узагальненні, аналогії, графічному й історичному методі, системного аналізу і синтезу, індукції та дедукції, групуванні і класифікації, аналітичних методах: статистичному і структурному, компаративного аналізу.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали наукові статті, опубліковані дослідження в галузі аутсорсингу та міжнародного бізнесу, а також аналітичні звіти провідних консалтингових фірм. Крім того, були використані звіти міжнародних економічних форумів та організацій, які висвітлюють тенденції та вплив аутсорсингу на глобальний бізнес, а також кейс-стаді провідних міжнародних компаній, що ефективно використовують аутсорсинг, інформація Державного комітету статистики України, нормативно-правові акти й офіційні статистичні матеріали інших країн. Використано статистичні матеріали та бази даних Світового банку, Міжнародного валютного фонду, Організації економічного співробітництва та розвитку, Євростату, міжнародні організації, інформаційні ресурси мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АУТСОРСИНГУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність, види та інструменти аутсорсингу

Явища та тенденції, які зараз відбуваються в середовищі організації, такі як розвиток комунікаційних та інформаційних технологій або збільшення поширення співпраці та мереж, роблять необхідним змінювати бізнес-моделі підприємства та організаційні межі. Внаслідок цього змінюються й способи використання методів і прийомів управління. У цьому контексті особливої уваги заслуговує один із найпоширеніших методів управління на підприємствах – аутсорсинг [13]. Особливостями цього методу є універсальність, можливість досягнення різноманітних організаційних цілей, врахування структурного аспекту організації та процесів кооперації та співпраці. Таким чином, сучасний аутсорсинг слід розглядати як метод, що підтримує процес модифікації бізнес-моделей і формування меж організації. З іншого боку, зростання важливості концепції організаційних кордонів і зростання популярності бізнес-моделей як інструменту стратегічного управління змушують змінити підхід до місця аутсорсингу на підприємстві та його значення для ефективності організації [17].

Аутсорсинг як стратегічний інструмент стає все більш популярним серед компаній, які прагнуть збільшити свою ефективність, здобути переваги над конкурентами та швидше досягати поставлених ринкових цілей. Він здебільшого використовується у сферах, що потребують значних фінансових інвестицій, як-от фінанси, бухгалтерія, маркетинг, логістика, управління якістю, юридичні консультації, закупівлі, внутрішній аудит, навчання, обробка документів, адміністрування, маркетингові дослідження, реклама та зв'язки з громадськістю.

Цей розділ має на меті розкрити суть аутсорсингу, його ключові детермінанти та вплив на досягнення стратегічних цілей компанії. Термін "аутсорсинг" походить з англійської мови, скорочення від "outside-resource-using", що перекладається як використання зовнішніх ресурсів. В академічній літературі існує різноманітність підходів до визначення аутсорсингу. Різні інтерпретації аутсорсингу та його визначення представлені в таблиці 1.1. для детального огляду[12].

Таблиця 1.1

Дефініції аутсорсингу

Автор	Визначення
К. Л. Гай, Дж. Ессінгер	Передача постійної управлінської відповідальності за надання послуги, зазначеної в договорі, третій особі.
Д.Лей, М. Хітт	Використання зовнішніх ресурсів для виробництва продуктів і послуг та іншої діяльності, що створює вартість.
М.Ф. Грівер II	Зобов'язання, що полягає в передачі зовнішнім постачальникам послуг відповідно до положень угоди (контракту) періодичних внутрішніх завдань організації, пов'язаних з їх виконанням - працівників, машин, пристроїв, обладнання, технологій та інших ресурсів, а також рішення - формування компетенцій щодо їх використання.
Ж.Пенч	Використання комплексних послуг, які є комбінацією різноманітних часткових послуг, що продаються та оплачуються як одиниця, пропонованих зовнішніми підрядниками.
М. Шарп	Передача завдань, які не були обрані організацією як основні компетенції, зовнішньому постачальнику.
Дж. Гіллі, А. Рашид	Те, що спершу здійснювалося або могло бути здійснювано внутрішніми ресурсами компанії, але пізніше було вирішено передати на аутсорсинг.
К. Лайсонс, М. Гіллінгем	Стратегічне використання зовнішніх ресурсів для реалізації діяльності, яка традиційно виконується власним персоналом із використанням внутрішніх ресурсів компанії. Це управлінська стратегія, яка передбачає виділення з організаційної структури конкретних допоміжних функцій і доручення їх виконання спеціалізованим зовнішнім організаціям, передачу постійної управлінської відповідальності за виконання послуги, визначеної в контракті, третій стороні.
К.С. Десуза, К. Боніфазі	Передача роботи комусь за межами організації.
М. Троцький	Зобов'язання, що полягає у відокремленні функцій, які виконує материнська компанія, від організаційної структури материнської компанії та передачі їх для виконання іншим суб'єктам господарювання.

Продовження табл.1.1

Л. Домінгез	Автор наголошує на аутсорсингу як на процедурі залучення зовнішніх фахівців для виконання певних бізнес-функцій, які не належать до основної діяльності компанії. Цей метод дозволяє наймати персонал, не збільшуючи витрати на соціальні пільги [10, с. 226].
Дж. Хейвуд	Аутсорсинг полягає у передачі одного або декількох внутрішніх підрозділів фірми, разом з усіма відповідними активами, зовнішньому постачальнику послуг. Цей постачальник бере на себе зобов'язання надавати певну послугу протягом визначеного часу за попередньо узгодженою ціною.
Т. Лисенко	Аутсорсинг можна визначити як організаційну стратегію, яка включає делегування певних функцій чи бізнес-процесів зовнішнім організаціям, що робиться з метою ефективного використання всіх видів ресурсів та фокусування зусиль на основній сфері діяльності компанії [11, с. 85].
А. Загородній	За оцінкою автора, аутсорсинг полягає в передачі деяких обслуговуючих функцій діяльності підприємства зовнішнім підрядникам або постачальникам. Важливою умовою при цьому є забезпечення цими сторонніми виконавцями високого рівня якості та ефективності. Аутсорсинг часто супроводжується трансформацією або оновленням бізнес-процесів і технологій, а також передбачає можливість переходу частини співробітників підприємства до аутсорсера [5, с. 88].
Термінологічний словник	передавання на договірній основі іншим особам функцій на регулярній основі з метою оптимізації витрат і процесів
Bloomberg Financial Glossary	купівля значної кількості проміжних компонентів у зовнішніх постачальників
Random House Unabridged Dictionary	купівлю деталей продукту, що виробляються в іншому місці
Deardorff's Glossary of International Economics	здійснення сторонньою організацією виробничої діяльності, яка раніше виконувалась у межах фірми або заводу-замовника; виготовлення матеріалів для процесу виробництва або перенесення частини цього процесу в інше місце, особливо в іншу країну; синонім терміна «дроблення»
The American Heritage, Dictionary of the English Language, 4th edn	закупівля послуг чи продуктів, таких як деталі, що використовуються у виробництві автомобілів, у зовнішнього постачальника чи виробника з метою зниження витрат

Джерело: розроблено автором на основі [11,15,29]

Таким чином, виходячи з зазначених визначень, важливо підкреслити, що аутсорсинг означає делегування завдань та робіт за межі

власної організаційної структури компанії, що також включає використання продуктів і послуг, які надаються сторонніми постачальниками. Такий підхід дозволяє компаніям сконцентруватися на своїх ключових компетенціях, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність виконання певних бізнес-функцій або процесів, переданих на аутсорсинг.

Отже, на основі проведеного дослідження вважаємо, що аутсорсинг – це інструмент управління, що враховує організаційну функцію щодо прийняття рішення шляхом оптимізації виробництва через делегування повноважень, функцій, відповідальності незалежній сторонній організації на договірних засадах, що забезпечить фокусування на ключовій цілі високоефективної та конкурентоспроможної компанії [18].

Огляд наукових публікацій та аналіз практичного досвіду у сфері аутсорсингу дозволили визначити ключові фази цього процесу, які детально представлені на рисунку 1.1. Ці етапи охоплюють повний спектр особливостей аутсорсингу, включаючи аналіз внутрішнього середовища замовника, формування критеріїв для вимірювання якості та кількості співпраці, а також оцінку кінцевих результатів проведеної діяльності.

Процес аутсорсингу залежить від особливостей проекту чи завдання, однак загальні кроки можна описати наступним чином (рис.1.1.).

Додатково, важливим є постійне удосконалення взаємодії між замовником і аутсорсером, включаючи регулярну зворотній зв'язок та адаптацію процесів під умови ринку, що змінюються або вимоги бізнесу, що сприяє покращенню ефективності аутсорсингових проектів та забезпечує більш плідну та тривалу співпрацю.

Ключовим напрямком розвитку ринку аутсорсингу є перехід від делегування вторинних і не критичних для конкурентоспроможності

бізнес-процесів до аутсорсингу складніших функцій, які формують основні компетенції компанії.

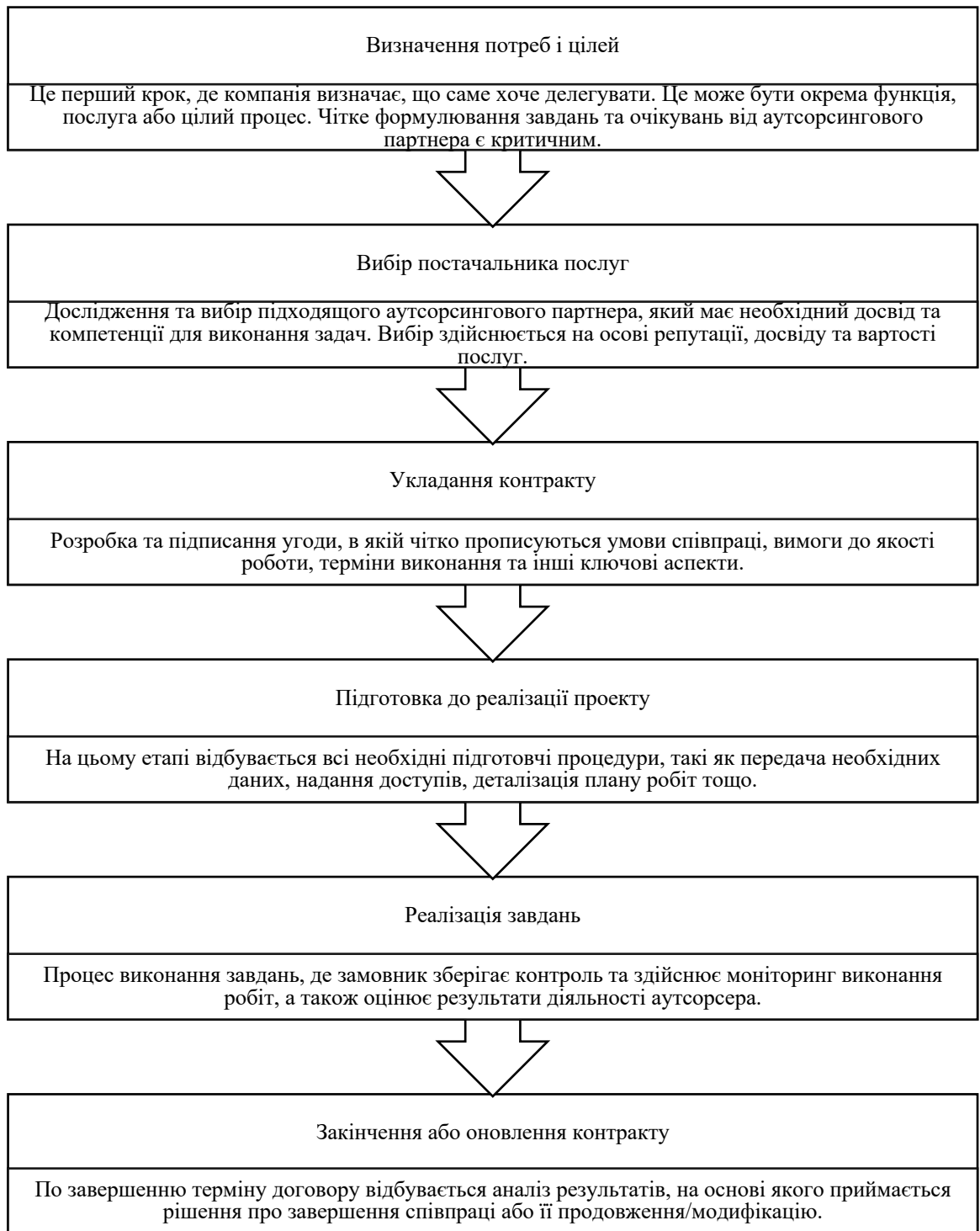


Рис.1.1. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Сьогодні спостерігається збільшення обсягу функцій, переданих на зовнішнє виконання, та зростання темпів укладання аутсорсингових угод.

Тепер аутсорсинг охоплює не лише підтримку ІТ-систем, технічне обслуговування автопарків чи роботу call-центрів, але й такі сфери, як облік, фінансовий аналіз, обробка медичних записів, біотехнології та інші складні ділянки діяльності. Це підкреслює зміну фокусу на більш стратегічні та важливі для бізнесу аспекти, що вимагають спеціалізованих знань та навичок.

Приклади застосування аутсорсингу охоплюють широкий спектр і є зразковими випадками поширеної практики у бізнес-взаємодіях. В цьому контексті слід звернути увагу на окремі категорії, які представляють найбільш вживані форми аутсорсингу.

На сучасному етапі розвитку аутсорсингу існує значна кількість видів цієї діяльності (рис.1.2.). Зокрема, ІТ-аутсорсинг та аутсорсинг бізнес-проектів вважаються одними з найбільш затребуваних напрямків у цій сфері [2].

ІТ-аутсорсинг є однією із найбільш поширених форм. ІТ-аутсорсинг включає в себе віддалену розробку та підтримку програмного забезпечення, управління інформаційними системами, а також інші технологічні послуги.

Залучення зовнішніх ІТ-ресурсів є поширеною практикою, особливо коли внутрішні кадри компанії стикаються з завданнями, що вимагають особливої спеціалізації. Наприклад, випадки, коли програмісти недооцінюють свої навички, можуть вимагати залучення сторонніх фахівців для виправлення помилок та оптимізації роботи. Іноді залучення зовнішніх ІТ-експертів необхідне для проведення аудитів та виявлення недоліків, які можуть бути неочевидними для внутрішньої команди. Аутсорсинг у цій сфері має свою специфіку, оскільки інколи компанії наймають зовнішніх фахівців для контролю роботи інших підрядників, особливо коли внутрішній контроль обмежений або базується на погодинній оплаті. Однак така практика може нести в собі

ризиками, особливо коли компанії, що здаються професійними на перший погляд, після отримання замовлення шукають підрядників на інтернет-платформах, доручаючи роботу недосвідченим фахівцям. Такі випадки можуть мати негативні наслідки, тому рекомендується вибирати партнерів на основі перевірених рекомендацій, особливо від великих та відомих на ринку організацій.

На ринку існує величезна кількість ІТ-компаній, бухгалтерських фірм і маркетингових агентств, які пропонують свої послуги на умовах аутсорсингу, тому дуже важливо правильно обрати компанію, з якою варто співпрацювати. Розглянемо детальніше критеріям, яким повинна відповідати компанія. Зокрема, власне досвід є одним із основних факторів. Він визначає, як довго компанія працює в галузі, що вона робить і з якими результатами. Це безцінне джерело знань і дуже конкретна вказівка на те, на яку співпрацю можна розраховувати. Ціна – це наступний важливий фактор, яким варто керуватися при виборі співпраці. В багатьох випадках ціна буде тісно пов'язана з якістю послуг.

Аутсорсинг бізнес-проектів охоплює такі аспекти, як керування специфічними проектами, оптимізація бізнес-процесів, маркетингові та управлінські консультації. Ця модель передбачає довгострокову передачу процесів, що належать до стратегічного рівня, але не становлять основу діяльності організації. Це дозволяє зменшити витрати на інфраструктуру, які були б необхідні, якби процес залишався внутрішнім, і часто сприяє покращенню якості цих процесів. Аутсорсинг бізнес-проектів також інтегрує елементи консультаційних послуг та технологічних рішень [28].

Крім того, існують інші види аутсорсингу, які також набирають популярності. Наприклад, фінансовий аутсорсинг, що включає бухгалтерські послуги, податкове планування, аудит та інші фінансові операції, та аутсорсинг персоналу, який дозволяє компаніям ефективно управляти ресурсами людського капіталу.

Аутсорсинг бухгалтерських послуг є дуже популярним рішенням, особливо серед менших підприємств. Окрім доступу до специфічних знань та останніх інформацій у сфері бухгалтерії, аутсорсинг бухгалтерських послуг дозволяє частково перекласти відповідальність на зовнішню компанію. Бухгалтерські фірми часто мають велику кількість співробітників, яким легше досягти згоди у тлумаченні суперечливих питань в податковому законодавстві завдяки брейнштормінгу та загальному досвіду, ніж це було б для внутрішнього бухгалтера, який, зазвичай, має менше працівників. Додатковою перевагою бухгалтерського аутсорсингу з досвідченими субпідрядниками є їхні міжгалузеві навички [1].

Важливим є також аутсорсинг у сфері логістики, що забезпечує оптимізацію ланцюгів поставок та транспортно-логістичних процесів. Ефективна логістика є ключовою для великих підприємств, а аутсорсинг у цій галузі зустрічається часто. Багато великих компаній віддають перевагу сконцентруватися на основних напрямках своєї діяльності, таких як торгівля та маркетинг, замість вкладення ресурсів у складну логістику. Аутсорсинг логістичних функцій дозволяє оптимізувати ефективність компанії, знижувати витрати та перекладати ризики на зовнішніх виконавців. Окрім транспортування та управління ланцюгом поставок, до зовнішніх логістичних послуг належать зберігання, пакування, сортування, комплектація, відправка товарів, обслуговування повернень, рекламаций та митні послуги, включаючи різні види транспорту [3].

Аутсорсинг маркетингу стає все більш популярним. Це можливо, зокрема, через велику конкуренцію у більшості галузей та складний характер маркетингу. Маркетингові послуги вже давно виходять за рамки розуміння принципів соціальної психології та методів впливу; сьогодні велика частина маркетингу - це так зване SEO, різноманітні види реклами

та соціальні медіа. Це настільки складно і часомірошно, що багато фахівців з маркетингу безкоштовно діляться величезним обсягом знань в Інтернеті, знаючи, що мало хто, керуючи своєю власною компанією, може самостійно вести її маркетинг. І ось основна причина, чому підприємства використовують аутсорсинг маркетингу. Тут, так само, як і в разі програмістів, слід бути особливо обережними - щодо SEO, основою співпраці з зовнішньою компанією повинні бути звіти, що чітко демонструють виконану роботу агентством. Крім того, рекомендується порівняти пропозиції кількох компаній, оскільки на ринку існує багато суб'єктів, які пропонують послуги реклами та просування в Інтернеті за завищеними тарифами.

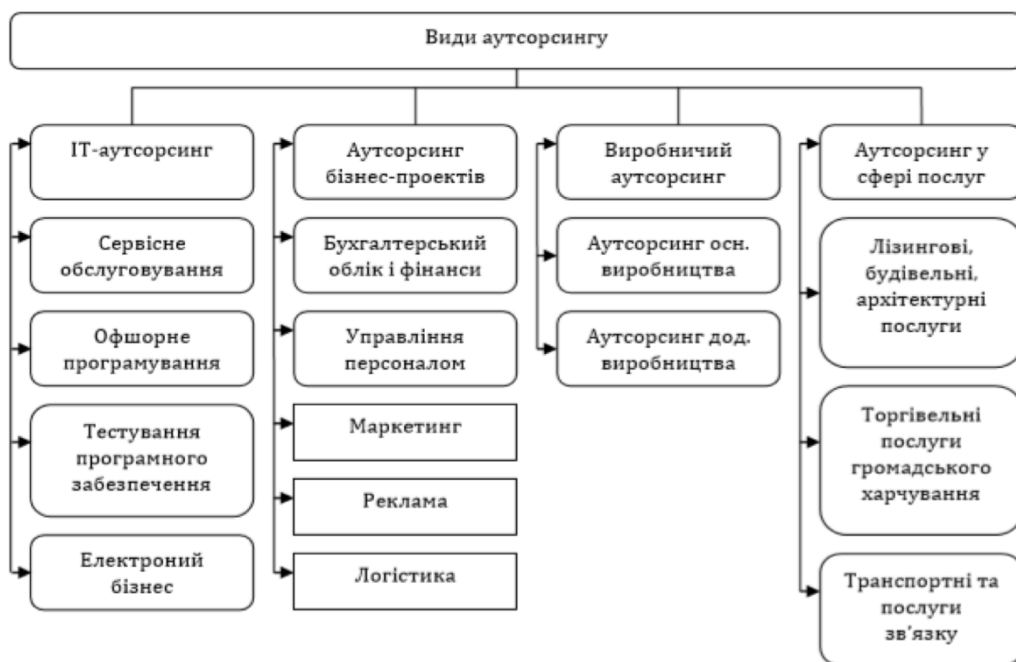


Рис.1.2. Види аутсорсингу

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Аутсорсинг у сфері управління персоналом передбачає передачу відповідних завдань зовнішньому суб'єкту з метою оптимізації витрат компанії та поліпшення процесів у цій області. Зовнішній підрядник може надавати комплексні послуги, включаючи облік робочого часу, адміністрацію капіталових планів працівників, ведення особових справ,

складання документації, нарахування заробітної плати та інше, забезпечуючи ефективне управління персоналом [6].

Аутсорсинг рекрутації є важливим інструментом, особливо для компаній, які не мають спеціалізованого відділу HR або потребують наймання висококваліфікованих або відповідальних працівників. При залученні зовнішніх рекрутерів, які володіють спеціальними компетенціями, можна досягти ефективності у виборі персоналу, оскільки ведення постійного рекрутингового відділу може бути нераціональним. Важливість ролі висококласних HR-спеціалістів у відборі ключових кадрів є особливо значущою, оскільки вони здатні точно визначити найпідходящіші кандидатури для конкретної організації. Такий підхід може також підтримувати внутрішній HR-відділ у важливих випадках наймання персоналу [7].

Є галузі, які вимагають специфічних навичок і дискреції. Такою є бізнес-розвідка, яку менші компанії використовують лише періодично або випадково під час будування стратегії, планування входу в нові ринки, або перевірки контрагентів і аналізу конкуренції. Аутсорсинг розвідувальний вимагає досвіду та відповідних кваліфікацій, а складність у залученні такого персоналу спонукає до залучення зовнішніх розвідувальних структур як частого рішення. Великі компанії також користуються цим типом послуг для отримання ширшої та більш об'єктивної перспективи ззовні власної організації та побудови міцної стратегії [13].

Бізнес-розвідка, яка передбачає залучення експертів із специфічними навичками та потребою конфіденційності, часто практикується на зовнішній основі, особливо серед менших фірм. Це може бути пов'язано з періодичними або окремими завданнями, такими як розробка стратегій, планування виходу на нові ринки, або аналіз діяльності контрагентів і конкурентів. Зовнішній аутсорсинг

розвідувальної діяльності включає співпрацю з агентствами, що мають необхідний досвід та кваліфікації, тим самим спрощуючи процес залучення персоналу. Великі компанії також вдаються до цих послуг для отримання зовнішнього огляду та побудови ефективної стратегії.

Аутсорсинг працівників схожий на лізинг персоналу, але здійснюється через фактурні розрахунки з аутсорсинговою компанією, а замовник не укладає безпосередньо трудові договори з виконавцями послуг. Замовник має обмежені можливості контролю порівняно з управлінням власними працівниками та оплачує переважно за кінцевий результат роботи, маючи обмежений вплив на процес її виконання.

Аутсорсинг у сфері збирання та аналітики інформації. Процеси збору, аналізу та перевірки інформації вимагають наявності спеціалізованих навичок. Високоякісне виконання досліджень та підготовка звітів вимагають залучення кваліфікованих фахівців, адекватно підготовлених для такої діяльності. В цьому контексті, на ринку з'явилися послуги інфоброкерських агенцій, які спеціалізуються на аутсорсингу збору та аналізу інформації, забезпечуючи компанії необхідними ресурсами та експертизою у цій області.

Кожен з цих видів аутсорсингу має свої специфічні особливості та переваги, що дозволяють компаніям ефективно вирішувати свої бізнес-задачі в умовах постійної зміни ринкового середовища.

Форми аутсорсингу можуть відрізнятися залежно від потреб і стратегії компанії. Розглянемо детальніше на рис.1.3 [22].

Комплексний аутсорсинг передбачає передачу повного обсягу виробничих або сервісних процесів зовнішньому виконавцю. Селективний аутсорсинг означає, що компанія делегує лише певну частину своїх завдань, наприклад, розробку продукту, але стратегічне планування та реалізацію залишає у своїх руках. Експертний аутсорсинг частіше використовується добре встановленими компаніями на ринку, які

передають окремі функції на зовнішнє виконання, зберігаючи управлінську роль. Проміжний аутсорсинг означає передачу на аутсорсинг вторинних функцій і виявляє високий рівень довіри до здібностей зовнішніх виконавців щодо розвитку інноваційних напрямків. Трансформаційний аутсорсинг включає залучення постачальника послуг для перетворення роботи певного відділу, розробки нових систем і навичок.

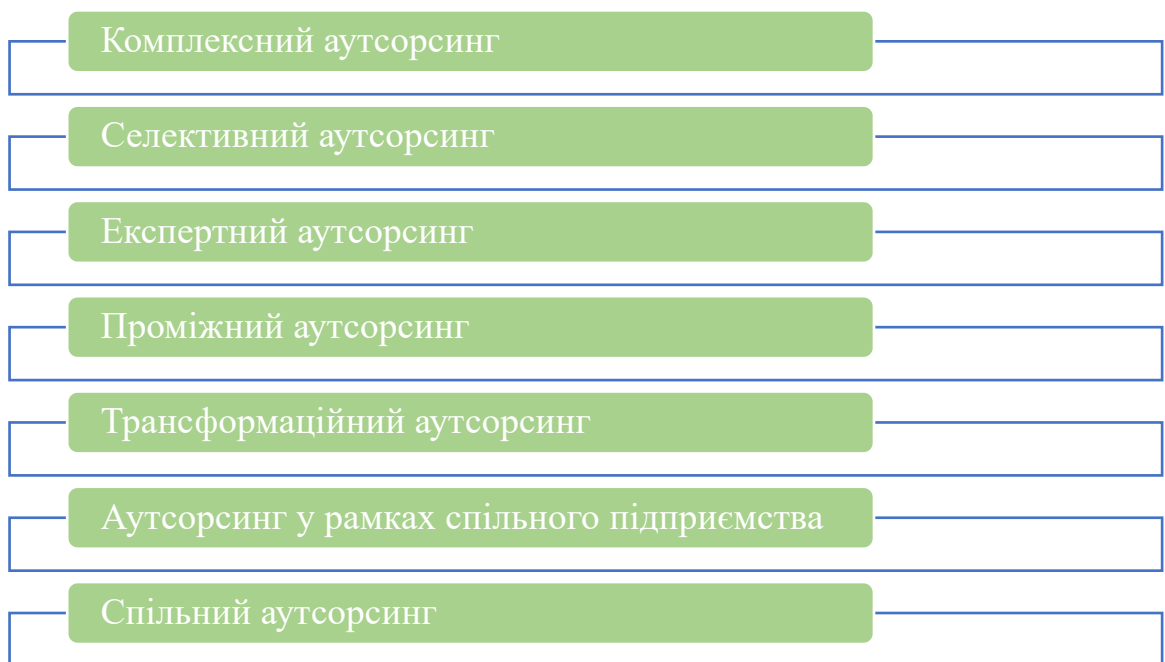


Рис.1.3. Форми аутсорсингу

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Спільний аутсорсинг використовується для зниження і поділу ризиків при реалізації складних проектів, з оформленням договірних угод субпідряду. Аутсорсинг у рамках спільного підприємства передбачає створення нової юридичної структури для використання майбутніх бізнес-можливостей, перенесення персоналу і капіталу в новостворену компанію.

Доповнюючи, важливо відзначити, що успіх аутсорсингу вимагає чіткого розуміння цілей, якості та ризиків. Компанії, які застосовують аутсорсинг, повинні ретельно вибрати партнерів, які можуть

забезпечити необхідну якість послуг і відповідати корпоративним стандартам. Розвиток довгострокових партнерських відносин і постійне оновлення умов співпраці також є ключовими для забезпечення ефективної та вигідної аутсорсингової діяльності.

При впровадженні зовнішнього управління окремими аспектами бізнесу, важливо враховувати ряд ключових моментів. По-перше, важливо забезпечити регулярне управління процесами. По-друге, слід чітко визначити ті сфери діяльності, якими зовнішній виконавець може ефективно керувати. Обидві сторони – замовник та виконавець – повинні відповідально виконувати свої завдання та вчасно вирішувати виникаючі проблеми. Також необхідно розробити список контрольних параметрів для виконавця, включаючи рівень обслуговування та індекс задоволеності клієнтів [20].

Початкові непорозуміння між сторонами можуть призвести до серйозних проблем у майбутньому, тому важливо їх мінімізувати. Угоди з інфраструктурними зовнішніми виконавцями повинні бути прозорими та гнучкими для обох сторін. Необхідно також регулярно переглядати контракти, враховуючи зміни у технологіях та бізнес-середовищі. Нарешті, важливим є глибокий економічний аналіз, щоб уникнути прихованих витрат у контракті.

Обираючи інструменти аутсорсингу, компанія може значно підвищити свою ефективність і продуктивність, оскільки це дозволяє оптимізувати управління проектами та процесами. Такий підхід допомагає компаніям зосередитися на своїх ключових компетенціях, передаючи інші завдання аутсорсинговим партнерам. Належні інструменти також важливі для контролю якості і відповідності стандартам, що забезпечує високий рівень робіт, виконаних зовнішніми виконавцями. Крім того, правильний вибір інструментів аутсорсингу

допомагає краще управляти ризиками, включаючи юридичні, фінансові та операційні аспекти.

Ефективне управління відносинами з аутсорсинговими партнерами покращується завдяки інструментам, які сприяють кращій комунікації та взаємодії. Це, у свою чергу, веде до міцних і продуктивних партнерських відносин. Також важливою є прозорість і звітність, які забезпечуються відповідними інструментами, оскільки вони дозволяють стежити за ходом проектів, фінансовими потоками та виконанням контрактів [30].

Адаптація до змін у ринкових умовах та технологіях також є ключовим фактором, і сучасні інструменти аутсорсингу можуть сприяти швидкому відгуку на такі зміни, підтримуючи конкурентоспроможність компанії. Останнім, але не менш важливим, є аспект оптимізації витрат. Правильно обрані інструменти допомагають ефективно керувати витратами на аутсорсинг, забезпечуючи більш раціональне використання ресурсів. Загалом, вибір відповідних інструментів аутсорсингу є вирішальним для досягнення стратегічних цілей компанії, забезпечення її конкурентоспроможності та високої якості наданих послуг та продукції.

Інструменти аутсорсингу - це різноманітні методи, технології та ресурси, які використовуються компаніями для ефективного залучення та управління зовнішніми підрядниками або вендорами, що надають певні послуги або виконують певні завдання. Розглянемо деякі з основних інструментів аутсорсингу в табл.1.2.

Використання цих інструментів може допомогти компаніям максимізувати ефективність аутсорсингових ініціатив, покращити управління відносинами з підрядниками та оптимізувати загальну продуктивність.

Основні інструменти аутсорсингу

Назва	Сутність
Платформи для пошуку вендорів	Спеціалізовані онлайн-платформи та портали, які дозволяють знаходити та порівнювати потенційних виконавців послуг.
Системи управління відносинами з постачальниками (SRM)	Програмне забезпечення, що допомагає управляти відносинами з постачальниками, відстежувати їх продуктивність та взаємодіяти з ними.
Контрактне управління	Інструменти для створення, зберігання та відстеження умов контрактів з підрядниками.
Системи управління проектами	Програмне забезпечення для планування, відстеження та управління проектами, які виконуються аутсорсинговими підрядниками.
Інструменти спільної роботи та комунікації	Платформи для забезпечення ефективного обміну інформацією та співпраці між внутрішніми командами та зовнішніми постачальниками.
Аналітика та звітність	Інструменти для збору даних та аналізу продуктивності аутсорсингових підрядників.
Інструменти контролю якості	Системи для моніторингу та контролю якості наданих аутсорсинговими компаніями послуг.
Фінансове управління та бюджетування	Інструменти для відстеження витрат на аутсорсинг та управління бюджетом.

Джерело: розроблено автором на основі [23]

У подальшому обговоренні основна увага буде приділена офшорному аутсорсингу, тому ця концепція вимагає окремого визначення та виділення від інших варіантів аутсорсингу. Відповідно, нижче представлено порівняння трьох ключових понять (див. таблицю 1.3), які допоможуть краще зрозуміти відмінності між ними.

"Офшоринг", "аутсорсинг" та "офшорний аутсорсинг" – це терміни, що відображають різні бізнес-стратегії.

Офшоринг означає перенесення частини діяльності компанії в іншу країну, зазвичай з метою зниження витрат, наприклад, через нижчі податки або трудові витрати. Це може включати виробництво, обслуговування клієнтів, а також ІТ-послуги.

Аутсорсинг відноситься до делегування певних бізнес-процесів або функцій третім сторонам, які не є частиною основної компанії. Це може бути реалізовано як в межах однієї країни, так і міжнародно. Аутсорсинг використовується для покращення ефективності та зосередження зусиль компанії на ключових аспектах її бізнесу.

Офшорний аутсорсинг є комбінацією перших двох термінів. Це включає передачу певних бізнес-функцій або процесів компаній в інші країни, зазвичай з метою зниження витрат. Часто така стратегія використовується у сферах ІТ, обслуговування клієнтів і бухгалтерського обліку.

Важливо розуміти, що кожен з цих підходів має свої переваги та ризики. Наприклад, офшоринг може знизити витрати, але може також стикатися з проблемами управління та культурними розбіжностями. Аутсорсинг може підвищити ефективність, але передбачає ризик втрати контролю над певними аспектами бізнесу. Офшорний аутсорсинг об'єднує обидва ці ризики та переваги.

Таблиця 1.3

Відмінності між такими термінами, як "офшоринг", "аутсорсинг" та "офшорний аутсорсинг"

Категорія	Термін		
	Офшоринг	Аутсорсинг	Офшорний аутсорсинг
Місце розташування постачальника і замовника	Замовник і компанія субпідряд перебувають на території різних країн	Замовник і аутсорсер перебувають у межах однієї країни	Замовник і аутсорсер перебувають у різних країнах
Підпорядкування постачальника і замовника	Є підрозділом замовника	Є незалежним підприємством	Є незалежним підприємством

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Основна характеристика офшорного аутсорсингу полягає у наданні послуг зовнішньою компанією, яка є незалежною від замовника та розташована за кордоном. Такі відносини між замовником та постачальником послуг вважаються міжнародними, і саме цей тип взаємодії стане предметом дослідження у дипломній роботі.

1.2. Теоретичні підходи до вивчення концепції аутсорсингу в умовах глобалізації

Сучасне економічне середовище відрізняється високим рівнем конкуренції, що вимагає від підприємств постійного розвитку. Особливо це стосується малих підприємств, які стикаються з численними перешкодами економічного та організаційного характеру, що ускладнює їх зростання. В цьому контексті пошук ефективних управлінських підходів, які дозволили б малому бізнесу використовувати спеціалізовані ресурси для ускладнення як основних, так і допоміжних виробничих процесів, є актуальним. Аутсорсинг виступає як практичне рішення цих викликів, дозволяючи компаніям змінювати свою організаційну структуру, адаптовуватися до зовнішніх умов та підвищувати загальну ефективність своєї діяльності.

Аутсорсинг не є зовсім новим явищем у сфері світового та місцевого бізнесу. Багато експертів погоджуються з тим, що аутсорсинг можна розглядати як еволюційно розвинену форму промислової кооперації. Ця практика стала широко відомою та активно розвивалася протягом другої половини 20-го століття.

Хоча термін "аутсорсинг" був вперше визначений у 1980-х роках, практика аутсорсингу використовувалася задовго до цього, але в значно менших масштабах. Це пояснюється прагненням компаній до самодостатності та вертикальної інтеграції, що була характерною для

організаційних структур XIX – першої половини XX століття. Історичні приклади аутсорсингу включають такі випадки, як делегування управління освітніми установами релігійним орденам або рішення Наполеона залучати приватні компанії для доставки боєприпасів і евакуації поранених на полі битв [14].

Генрі Форда, відомого у сфері автомобілебудування, можна вважати одним із попередників сучасного аутсорсингу. У 1920-х роках він висловив думку, що якщо компанія не може виконувати певну роботу ефективніше, дешевше або краще за конкурентів, то краще цю роботу делегувати тим, хто може зробити її краще. Він створив одну з найбільш вертикально інтегрованих компаній свого часу, контролюючи всі товарно-матеріальні потоки між своїми численними підприємствами та дилерами по всьому світу. Однак, з часом компанія зіткнулася з високими витратами на внутрішнє обслуговування і почала залучати незалежні фірми, які стали важливою частиною її постачальницько-збутової мережі.

Справжній прорив у сфері аутсорсингу стався у 1963 році, коли Росс Перро, засновник Electronic Data Systems, уклав контракт з Frito-Lay на надання платних ІТ-послуг. Згодом все більше компаній почали пропонувати подібні послуги, що засвідчило можливість аутсорсингу майже будь-якої функції в рамках організаційної структури [4].

У 1990-х роках деякі теоретики менеджменту почали вказувати на важливість розподілу компанійних процесів на основні та допоміжні, пропонуючи передавати всі допоміжні процеси та другорядні функції на аутсорсинг спеціалізованим фірмам. Сучасна західна економіка характеризується високим ступенем спеціалізації, де компанії зазвичай зосереджені на виконанні однієї конкретної економічної функції, як то збут, виробництво чи логістика.

Зростання конкуренції протягом XX століття, яке слугувало основним двигуном глобалізації економіки, та її перехід на початку XXI

століття до нового якісного рівня разом з іншими чинниками сприяли виникненню нової концепції управління бізнесом — аутсорсингу (див. рис. 1.4.) [9].

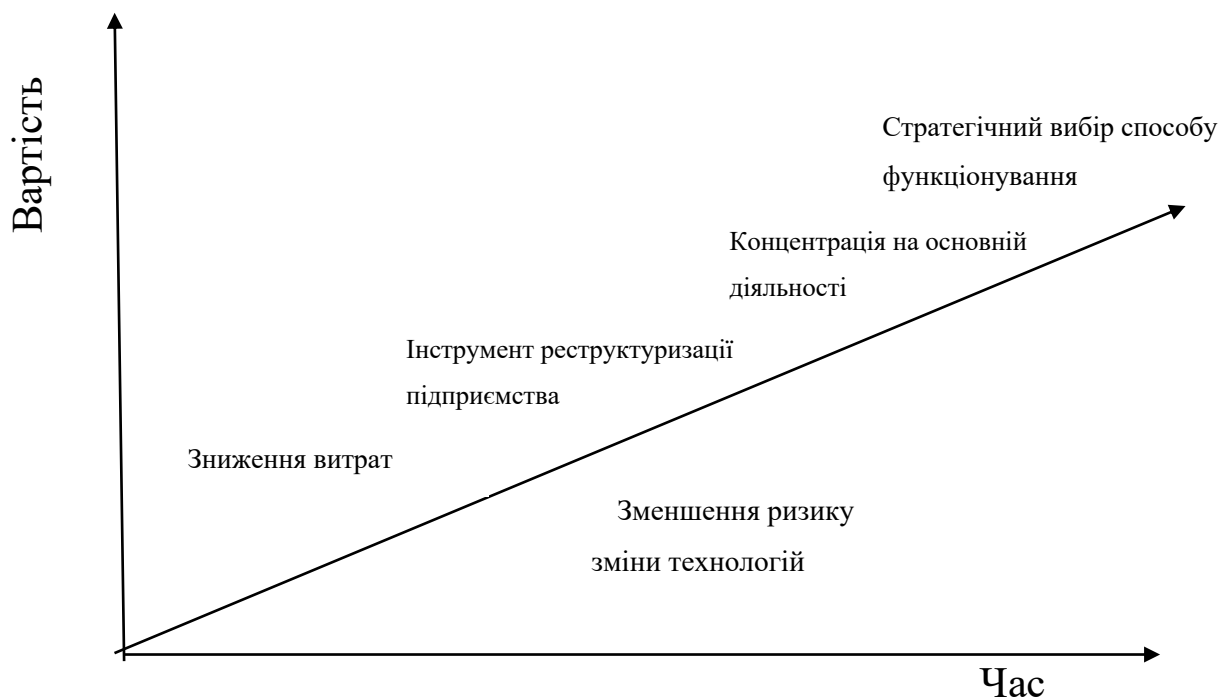


Рис.1.4. Концепція аутсорсингу

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Спочатку аутсорсинг не вважався частиною стратегії для забезпечення конкурентної переваги і був обмежений виконанням простих бізнес-завдань, особливо на ранніх етапах його застосування у 1960-х роках.

Розвиток технологій та посилення глобальних комунікацій також відіграли важливу роль у формуванні та розширенні аутсорсингу як ключової стратегії управління. Це дало можливість підприємствам використовувати глобальні ресурси для зменшення витрат, підвищення ефективності та зосередження уваги на своїх основних компетенціях. Аутсорсинг, як інструмент глобалізації, також сприяє розвитку

міжнародної торгівлі та економічної інтеграції, відкриваючи нові можливості для бізнесу в умовах сучасної глобальної економіки.

Мотивація до аутсорсингу може бути різноманітною і залежить від ряду чинників. Їх можна класифікувати як внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на рішення компанії вдатися до аутсорсингових партнерств [14].

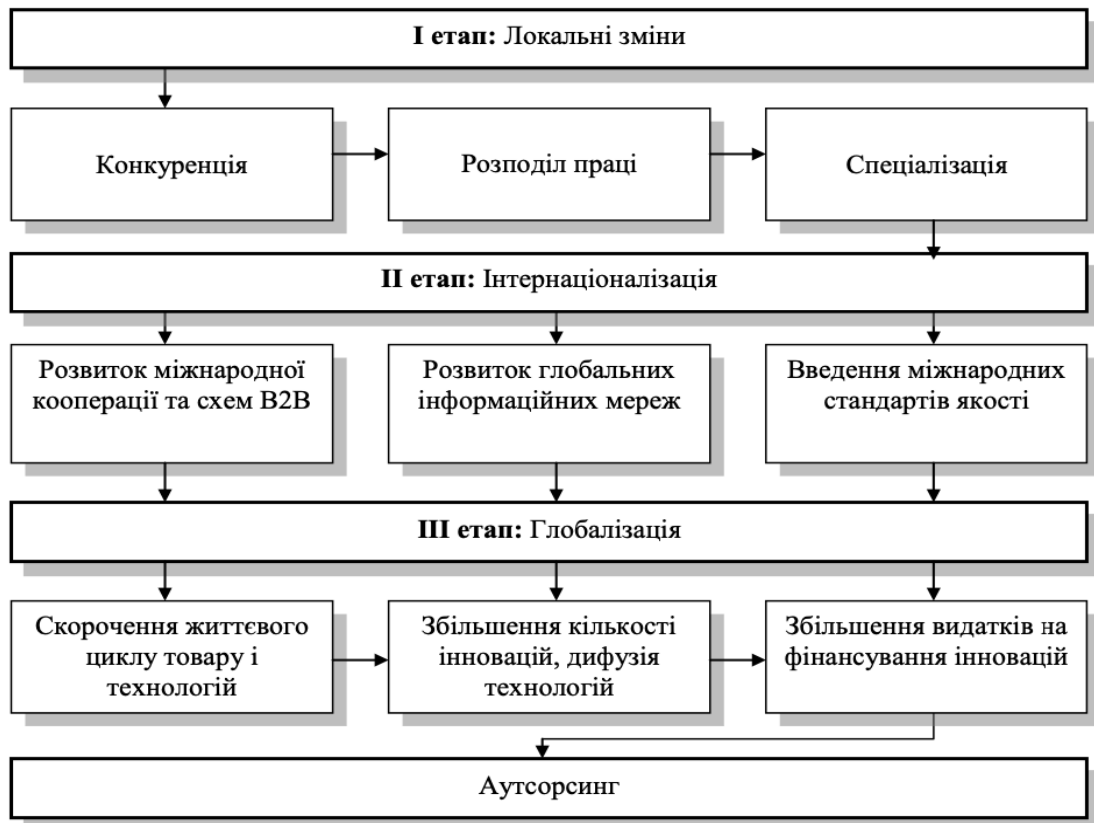


Рис. 1.5. Ключові фактори, що сприяли розвитку аутсорсингу

Джерело: розроблено автором на основі [14]

У табл. 1.4. представлено розвиток концепції аутсорсингу з початку 1980-х років із визначенням фаз та найважливіших особливостей у цей період.

Перша етап аутсорсингу отримав назву "Ера Великого Вибуху" через стрімкий розвиток і широке прийняття цієї стратегії. Концепція аутсорсингу була вперше представлена в кінці 1970-х, але тільки через десятиліття цей термін був офіційно включений до лексикону

організаційного управління. Однак, вже у 1990-х роках аутсорсинг став активно застосовуватися на практиці в швидко змінювальному бізнес-середовищі. Harvard Business Review пізніше визнав аутсорсинг однією з найважливіших управлінських концепцій минулого століття.

Таблиця 1.4

Розвиток аутсорсингу

Специфікація	Ера Великого Вибуху (Big Bang)	Bandwagon (Банд Вагон)	Організація без бар'єрів
Тривалість	1980-1990-ті роки	Початок 1990-х до 2000-х	З 2000 року по сьогодні
Найважливіші цілі	Зниження витрат	Зниження витрат, покращення можливостей, покращення процесів	Організаційна трансформація
Ключові слова	Аутсорсинг	Стратегічний аутсорсинг	Трансформаційний аутсорсинг
Розташування аутсорсингу	Національний	Міжнародний	Глобальний
Управління відносинами в аутсорсингу	Найближче оточення, угоди	Стратегічні альянси	Колективний розвиток
Особливості організації	Ефективна організація	Організація, що зосереджується на певній діяльності	Віртуальна організація
Ключові компетенції організації	Управління ключовими стратегічними бюджетними підрозділами (СБУ)	Ключові стратегічні компетенції	Динамічні компетенції та компетенції в Інтернеті
Особливості стратегії	Максимізація прибутку	Стратегічна і конкурентоспроможна перевага	Вживання
Предмет аутсорсингу	Визначені виробничі процеси	Стратегічно важливі організаційні процеси	Проекти, що вимагають знань і природної творчості
Основні теорії	Теорія трансакційних витрат	Теорії, засновані на ресурсах/конкуренції	Організаційні теорії

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Історично аутсорсинг як стратегія бере свій початок з 1950-х років, але реальне його застосування відбулося в 1990-х роках, коли компанії почали активно віддавати в аутсорсинг такі функції, як інформаційні технології, навчання та професійний розвиток [12].

У початкову фазу розвитку аутсорсингу, яка тривала до кінця 1980-х років, компанії зазвичай делегували непрофільні види діяльності на зовнішніх виконавців з метою скорочення операційних витрат. Аутсорсинг використовувався як засіб для підвищення ефективності організацій та збільшення прибутковості. У цей час аутсорсинг часто проводився в межах місцевих ринків, неподалік від основних бізнес-центрів компаній, і здійснювався на основі контрактних угод, без створення капітальних взаємозв'язків.

Активний розвиток аутсорсингу розпочався на зламі 1980-х та 1990-х років. Незважаючи на те, що термін "аутсорсинг" ще не був широко визнаний у таких країнах, як Польща, він вже активно використовувався на практиці та демонстрував стрімке зростання. Успішний досвід застосування аутсорсингу спонукав інші компанії до адаптації цієї стратегії, відкриваючи нову сторінку в розвитку аутсорсингу, яку можна назвати "ерою перемоги"[17].

Прахалад та Хамель у своїй статті "Ключові компетенції корпорацій" запропонували новий підхід до стратегічного управління, який змінив попередню парадигму, орієнтовану на стратегічні бізнес-одиниці (СБУ). Автори акцентували на важливості переосмислення підходів до формування конкурентних переваг на підприємствах. В результаті, підприємства почали інтегрувати в свою діяльність аутсорсингові процеси, які виходили за рамки їхньої основної компетенції. Прагнення до оптимізації витрат перетворилося в пошук зовнішніх навичок, компетенцій та знань, щоб додати цінності більш складним і стратегічно

важливим процесам в організації, відкриваючи шлях до «стратегічного аутсорсингу» [18].

На відміну від ранніх форм аутсорсингу, де переважно делегувались підтримуючі бізнес-функції, згодом компанії почали передавати на аутсорсинг більш стратегічні операції. Це зробило просте управління відносинами з постачальниками недостатнім, спонукаючи компанії до поглиблення та зміцнення партнерських зв'язків з аутсорсерами. Таким чином, компанії почали розширювати свої межі, щоб використати аутсорсинг як інструмент досягнення конкурентної переваги. Управлінська ідеологія, яка закликає зосереджуватися на основному бізнесі та делегувати інші функції, стала популярною в багатьох галузях.

Як підкреслює Клос, початок 1990-х років ознаменувався значними політичними та економічними змінами у світі, особливо в Європі. Це включало в себе такі події, як скасування кордонів, введення євро та розширення Європейського Союзу. Зміни в соціальному, політичному та економічному вимірах в Європі та в інших регіонах світу створили умови, за яких підприємства могли отримати доступ до міжнародних ресурсів на небувалому раніше рівні [19].

З настанням нового тисячоліття, аутсорсинг перестав бути просто засобом конкурентної диференціації і став широко розповсюдженою практикою, перетворившись на стандарт, а не виняток у бізнес-стратегіях. Відкритий глобальний доступ до різноманітних постачальників, зниження транзакційних витрат та вдосконалення в галузі інформаційних та комунікаційних технологій дозволили компаніям оптимізувати свої ресурси та процеси. Ці фактори прискорили перехід аутсорсингу до ери організацій без кордонів.

Цей період характеризується тенденцією до розвитку управлінських структур, де традиційні межі стають невидимими чи незначними. О.Е. Вільямсон, лауреат Нобелівської премії з економіки 2009 року за внесок

у розвиток управлінських структур (економіка управління), досліджував цю концепцію як форму координації економічної діяльності, що базується на довгострокових контрактах між ринками та підприємствами. Рішення щодо структури управління впливає на рівень вертикальної інтеграції та межі підприємства, а також на способи формування відносин з постачальниками та клієнтами, як це підкреслюють Гориня та Вільямсон [14].

Концепція трансформаційного аутсорсингу в 21-му столітті орієнтована на розробку інноваційних бізнес-моделей, здатних забезпечити компаніям конкурентні переваги і формувати динамічні взаємини між підприємствами у різних галузях. Цей підхід об'єднує основні принципи «традиційного аутсорсингу», зосередженого на ефективному використанні активів, із ключовими ідеями «стратегічного аутсорсингу», що включають використання унікальних компетенцій від зовнішніх виконавців. Таким чином, аутсорсинг, раніше використовуваний для оптимізації внутрішніх процесів, тепер перетворюється на інструмент для організаційної трансформації, де традиційна роль централізованої ієрархії відходить на другий план на користь гнучких, мережевих організаційних структур. Значення розвитку мережевих зв'язків також активно досліджувалося в роботах Чакона [12].

Коріння аутсорсингу як стратегії розвитку бізнесу бере свій початок у 1950-х роках, однак широке впровадження та практичне застосування цієї концепції відбулося лише у 1990-х роках, у період динамічних змін у бізнес-середовищі. Розвиток аутсорсингу можна розділити на три основні фази, які відрізняються за обсягом використовуваних процесів, цілями та теоретичними підходами до розвитку підприємств.

1.3. Роль аутсорсингу у створенні конкурентних переваг

Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності бізнесу відіграє ключову роль у сучасному управлінні компанією. Цей підхід базується на передачі певних бізнес-функцій або процесів зовнішнім постачальникам, які спеціалізуються на цих областях. Основною метою аутсорсингу є оптимізація ресурсів, покращення якості послуг та зниження витрат. Зокрема, важливо зазначити, що аутсорсинг дозволяє компаніям сконцентруватися на своїх ключових компетенціях, передаючи допоміжні або неосновні задачі на відповідальність сторонніх виконавців, тим самим звільняючи ресурси та час для фокусування на стратегічних цілях та розвитку бізнесу. Також варто додати, що через аутсорсинг компанії можуть використовувати передові знання та технології, якими володіють спеціалізовані постачальники послуг, що особливо актуально в галузях, де швидкий технологічний розвиток вимагає глибоких знань та досвіду. Також аутсорсинг допомагає компаніям швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах, забезпечуючи можливість масштабування операцій вгору або вниз залежно від потреби. Замість постійних витрат на утримання штату та інфраструктури для виконання певних функцій, аутсорсинг дозволяє перетворити ці витрати на змінні, що може значно знизити загальні витрати компанії.

Розглядаючи аутсорсинг як засіб підвищення конкурентоздатності підприємств, важливо зосередитись на тому, що аутсорсинговий процес має двосторонній характер та може бути вигідним не тільки з позиції отримання послуг, але й з точки зору їх надання (див. рис.1.6.). Доповнюючи, слід зазначити, що аутсорсинг не тільки дозволяє компаніям-замовникам оптимізувати свої бізнес-процеси та зосередитися на ключових аспектах своєї діяльності, але також створює можливості

для аутсорсингових компаній у вигляді розширення клієнтської бази, накопичення досвіду в різних галузях та покращення власних навичок та компетенцій. Це створює синергію, що сприяє розвитку обох сторін: замовників отримують високоякісні послуги, а постачальники збільшують свій ринковий потенціал і експертизу.



Рис. 1.6. Напрями використання аутсорсингу

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Аутсорсинг дозволяє розподілити певні бізнес-ризикі між компанією та зовнішніми постачальниками, що може також зменшити навантаження та покращити загальний ризик-менеджмент. Важливим також є те, що спеціалізовані постачальники аутсорсингових послуг, як правило, володіють вищим рівнем експертизи у своїх галузях, що може призвести до підвищення якості виконуваних робіт і послуг.

Враховуючи ці переваги, аутсорсинг може бути ефективним інструментом для досягнення більшої оперативної ефективності, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності компаній у різних галузях.

Аутсорсинг відіграє ключову роль у створенні конкурентних переваг для компаній у різних галузях. Це може бути реалізовано через декілька основних механізмів, які детально розглянемо в табл.1.5.

Компанії, які ефективно використовують аутсорсинг, можуть досягти значних конкурентних переваг, покращуючи свою операційну ефективність, інноваційність та гнучкість на ринку. Однак, важливо

також враховувати потенційні ризики та виклики, пов'язані з аутсорсингом, такі як залежність від зовнішніх постачальників та питання управління якістю.

Таблиця 1.5

Основні механізми аутсорсингу

Механізм	Реалізація
Зосередження на основних компетенціях	Аутсорсинг дозволяє компаніям відділити вторинні або допоміжні процеси, таким чином зосереджуючи свої зусилля та ресурси на основній діяльності та стратегічних задачах. Це підвищує ефективність і може сприяти інноваційному розвитку продуктів чи послуг.
Зниження витрат	Одним із основних привабливих аспектів аутсорсингу є потенціал для зниження витрат. Компанії можуть знижувати витрати на заробітну плату, інфраструктуру, обладнання та інші операційні витрати, перенаправляючи деякі функції в регіони з більш низькою вартістю праці.
Підвищення гнучкості та швидкості реагування	Аутсорсинг дозволяє компаніям бути більш гнучкими у відповіді на зміни в ринкових умовах, технологіях та попиті споживачів. Це може бути особливо важливим у швидкозмінних галузях, таких як ІТ та телекомунікації.
Доступ до світових талантів та інновацій	Аутсорсинг відкриває доступ до глобального пулу талантів і технологічних інновацій, які можуть бути недоступні внутрішньо. Це забезпечує компаніям доступ до передових знань та досвіду, що може підсилити їхню конкурентоспроможність.
Управління ризиками	Аутсорсинг може також допомогти компаніям краще управляти ризиками, розподіляючи певні функції та відповідальності серед зовнішніх партнерів. Це дозволяє компаніям знизити ризики, пов'язані з оперативним управлінням та технологічними змінами.
Покращення якості та продуктивності	Через спеціалізацію зовнішніх підрядників, які часто мають більш високу експертизу в певних областях, компанії можуть виграти у якості виконання певних функцій.

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Аутсорсинг став популярною стратегією для багатьох компаній, і є кілька ключових причин для цього вибору (табл.1.6.). По-перше, це

зниження операційних витрат, особливо на заробітну плату, завдяки найму працівників у регіонах з нижчими витратами на працю. По-друге, аутсорсинг дозволяє компаніям фокусуватися на своїй основній діяльності, делегуючи неключові операції. Третім моментом є доступ до спеціалізованих навичок та технологій, які можуть бути недоступні або недоцільні для розвитку всередині компанії [18].

Аутсорсинг також забезпечує підвищену гнучкість та масштабованість, дозволяючи компаніям швидко адаптуватися до змін у попиту та ринкових умовах. Це також спосіб управління ризиками, оскільки деякі бізнес-ризики, такі як зміни на ринку праці та технологічні інновації, можуть бути розподілені між компанією та зовнішніми підрядниками. Крім того, аутсорсинг може покращити якість послуг, оскільки спеціалізовані підрядники часто надають вищу якість робіт завдяки своїм спеціалізованим навичкам та досвіду.

В деяких випадках аутсорсинг є частиною більшої стратегії оптимізації бізнесу, яка може включати реорганізацію, стратегічне планування та навіть проникнення на нові ринки. Іноді компанії вдаються до аутсорсингу як відповідь на конкурентний тиск, особливо в галузях, де аутсорсинг є загальноприйнятою практикою. Однак важливо пам'ятати, що аутсорсинг може принести значні переваги, але також несе певні ризики та вимагає ретельного управління та контролю.

Однією з основних передумов для використання аутсорсингу на підприємствах є вивчення поточної та майбутньої стратегічної позиції на ринках. Оцінка стратегічної позиції підприємства використовується для визначення того, які функції та сфери слід відокремити зовні, чи слід використовувати зовнішні по відношенню до підприємства ресурси.

Кожна виробнича чи комерційна компанія, без винятку, прагне знизити витрати на матеріальні ресурси, такі як сировина, матеріали, грошові кошти, час.

Причини аутсорсингу

Група причин	Детально
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення ефективності шляхом зосередження компанії на тому, що вона робить найкраще; – підвищення гнучкості підприємства в результаті організаційних змін, спрощення та звуження організаційної структури; – краща підтримка керівництва компанії, завдяки перевагам, досягнутим в результаті співпраці з фахівцями з відповідними знаннями та досвідом; – завдяки спеціалізації зовнішніх компаній певні процеси та завдання часто виконуються швидше, ніж всередині організації; – швидше впровадження нових продуктів і послуг завдяки накопиченим знанням і досвіду аутсорсингової компанії; – зниження рівня управлінського ризику шляхом розподілу ризику, пов'язаного з виробництвом даного продукту, з партнером.
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> – використання вільних фінансових ресурсів не за призначенням; – збільшення доходів, економія, отримана за рахунок передачі файлів від зовнішнього постачальника послуг; – зменшення собівартості завдяки зниженню витрат на діяльність зовнішніх постачальників; – перетворення постійних витрат на змінні, зниження витрат на розробку; – позиція підрядника, яка сприймається як досвідчена спеціалізована компанія, і економія на масштабі призводить до зниження витрат на розробку.
Ринкові	<ul style="list-style-type: none"> – покращення конкурентної позиції, підвищення довіри та покращення іміджу компанії; – доступ до ринку та інші можливості через контакти з постачальниками; – збільшення масштабів діяльності; – прискорення розширення шляхом приєднання до розробленої системи постачальника; – збільшення вартості продуктів і послуг і задоволеності клієнтів, – сезонність окремих видів діяльності; – циклічний характер попиту.
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення співробітникам більш безпечної кар'єри; – збільшення відданості та зусиль, пов'язаних з основною діяльністю компанії; – підвищення професійної мотивації та ефективності роботи.

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Відповідно, організації не бажають сплачувати за послуги, які передбачають економію, до того моменту, як побачать реальні результати. Оплата за аутсорсингові послуги здійснюється лише після досягнення конкретних результатів. Компанії очікують фінансову вигоду від такої співпраці, зокрема, економію на заробітній платі, відпустках, лікарняних та уникнення витрат на створення та утримання робочих місць, а також оренди приміщень.

Після того, як аутсорсинг персоналу ефективно реалізовано і процеси налагоджені, керівник (замовник) може відчувати, ніби все функціонує виключно на користь його компанії. Цей ефект досягається завдяки вдалому вибору професійного та надійного аутсорсингового партнера. Важливо розуміти, що подібний рівень оптимізації можливий лише за умови компетентного підходу до вибору виконавця послуг, що включає оцінку їхньої кваліфікації, досвіду та репутації на ринку [1].

Концепція аутсорсингу базується на ідеї спеціалізації та поділу праці, метою якої є підвищення прибутковості для тих, хто використовує ці послуги. Це дозволяє компаніям винаймати спеціалістів високої кваліфікації для конкретних завдань, зосереджуючись при цьому на основних напрямках своєї діяльності. Такий підхід сприяє ефективній реалізації продукції чи послуг [3].

З точки зору наукового підходу, аутсорсинг в соціології та економіці впливає з теорій про поділ трудової участі у бізнес-процесах та принципів менеджменту. Ця концепція породжує два взаємодоповнюючих напрямки: для постачальника послуг — зниження вартості послуг за рахунок їх надання одночасно декільком замовникам, а для споживача — збільшення рентабельності через концентрацію на ключових аспектах свого бізнесу.

Механізм аутсорсингу простий як для постачальника, так і для споживача: якісно виконана робота веде до оплати. Аутсорсингові

компанії розуміють, що їхній дохід безпосередньо залежить від якості виконання робіт, тому вони зацікавлені високоякісно виконувати свої обов'язки. Вони не можуть дозволити собі недбалості чи непередбачуваних обставин. У той час як штатні співробітники можуть не відчувати такої високої мотивації до постійного вдосконалення та розвитку бізнесу, оскільки їхня основна ціль — виконання своїх безпосередніх завдань.

Додатково, аутсорсинг сприяє гнучкості бізнесу, дозволяючи швидко адаптуватися до змін ринкових умов, що є ключовим фактором у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Аутсорсинг дозволяє компаніям звільнитися від численних обмежень, надаючи їм більше гнучкості. Зазвичай компанії передають аутсорсерам не ключові, а допоміжні функції, які, проте, мають значний вплив на важливі аспекти їхньої діяльності. Це звільняє ресурси від необхідності займатися кадровими питаннями та відволікаючими задачами.

Поширеною помилкою серед підприємців-новачків є переконання, що збільшення чисельності штатних співробітників автоматично покращить бізнес. Однак, з часом, з розвитком бізнесу та збільшенням його швидкості, вони починають усвідомлювати зростання витрат та фінансових ризиків. У такій ситуації вони часто вдаються до аутсорсингу як до рішення, що дозволяє оптимізувати витрати та сконцентрувати ресурси на ключових аспектах свого бізнесу.

Додатково, аутсорсинг сприяє інноваціям та вдосконаленню бізнес-процесів, оскільки зовнішні спеціалісти часто пропонують нові підходи та рішення, які можуть бути неочевидні для внутрішніх команд. Також, використання аутсорсингу може підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку, дозволяючи їй швидко реагувати на зміни в ринкових умовах та потребах клієнтів.

Аутсорсинг — це не лише повна передача певних функцій компанії-замовника зовнішньому виконавцю, але й ефективна взаємодія з наявним персоналом, що сприяє формуванню єдиної команди. Аутсорсери володіють спеціалізованим обладнанням і технологіями для конкретних сфер діяльності, мають значний досвід та розгалужені ділові контакти. Вони роблять все можливе, щоб клієнт отримав бажаний результат оперативно [20].

Таким чином, аутсорсинг також включає в себе передачу відповідальності та управлінських функцій, що дозволяє компаніям-замовникам зосередитися на своїх ключових завданнях. Це забезпечує більш ефективне розподілення ресурсів і поліпшує загальну продуктивність бізнесу. Аутсорсингові компанії також пропонують свіжий погляд на бізнес-процеси клієнта, вносячи інноваційні ідеї та методики, які можуть покращити ефективність і якість виконання робіт. Крім того, аутсорсинг допомагає компаніям швидко адаптуватися до змінних ринкових умов, забезпечуючи гнучкість та можливість швидкого масштабування бізнесу за потреби.

Моделі аутсорсингу відрізняються за спеціалізаціями, тривалістю договору, рівнем відповідальності постачальника та масштабом бізнесу, але всі вони мають спільну мету — підвищення продуктивності та прибутковості компаній-замовників. Розглянемо особливості кожної моделі аутсорсингу у табл.1.7. [19].

Таблиця 1.7

Моделі аутсорсингу

Назва	Діяльність
«Зовнішній консультант»	Компанія-постачальник надає бізнес-консалтинг та інформує замовника про законодавчі зміни. Ця модель може включати різноманітні консультації, від стратегічного планування до оптимізації внутрішніх процесів.
«Зовнішній головний бухгалтер»	Ця модель ідеально підходить для стартапів або компаній з невеликим оборотом, яким необхідно зосередитись на основних аспектах діяльності, поки бухгалтерія здійснюється ззовні.

Продовження табл.1.7

«Зовнішній бухгалтер»	Підходить для середніх та великих компаній, що хочуть повністю вивести бухгалтерію на аутсорсинг, але при цьому зберегти свою фінансову стратегію та команду рядових бухгалтерів.
«Зовнішній контролер»	Підходить для будь-якого розміру підприємств і включає контроль за кожним структурним підрозділом, включаючи аудит, управлінський облік та удосконалення процесів та програмного забезпечення.
«Облік під ключ»	Ця модель допомагає малим підприємствам вести бухгалтерію з використанням поданих первинних документів, забезпечуючи дотримання законодавства та впевненість у веденні фінансової звітності.

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Крім цього, постачальники аутсорсингових послуг розробляють внутрішні стандарти для підприємств-клієнтів, включаючи оптимізацію документообігу, формування маркетингових стратегій та просування продуктів на ринок. В основі моделі «облік під ключ» лежить концепція повного комплексного сервісу, що виступає як своєрідний страховий договір у сфері бухгалтерії.

Розглянемо детальніше переваги, ризики та недоліки аутсорсингу у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Переваги аутсорсингу

Перевага	Сутність
Оптимізація витрат	Завдяки ефекту масштабу постачальники можуть надавати послуги за конкурентоспроможними цінами, що дозволяє замовнику уникнути необхідності працевлаштування співробітників для виконання певних завдань, а розрахунки, зазвичай, проводяться через податковий рахунок.
Покращення різних процесів	Аутсорсинг може сприяти професійному обслуговуванню різних процесів, одночасно знімаючи навантаження замовника щодо їх керування та контролю.
Відсутність потреби у додатковому робочому просторі	Замовнику не потрібно організовувати додаткове робоче місце, що лежить у відповідальності зовнішньої компанії.

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Продовження табл.1.8

Покращення якості обслуговування клієнта, послуг або продуктів	У разі надання послуг на відповідному рівні з боку зовнішнього суб'єкта, аутсорсинг може призвести до покращення якості обслуговування клієнтів, продуктів або послуг.
Доступ до зовнішніх ресурсів, експертного know-how, передових технологій	Аутсорсинг дозволяє користуватися знаннями та ресурсами фахівців, передовими технологіями та експертними знаннями, до яких замовник може не мати можливості власними силами.
Конкурентоспроможність та продуктивність	Аутсорсинг може допомогти зберегти або підвищити рівень конкурентоспроможності та продуктивності компанії завдяки доступу до спеціалізованих послуг та технологій.
Поділ відповідальності	У випадку виникнення несподіваних проблем аутсорсинг дозволяє поділитися відповідальністю з зовнішнім постачальником послуг, що може бути корисним для замовника.

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Загалом аутсорсинг може приносити багато переваг, але його ефективність залежить від правильного вибору постачальника послуг та належного управління процесом аутсорсингу.

Після розгляду переваг, розглянемо недоліки і ризики (табл.1.9.), які можуть виникнути при користуванні аутсорсинговими послугами, і, на жаль, їх не так мало.

Таблиця 1.9

Недоліки і ризики аутсорсингу

Недоліки	Сутність
Втрата контролю	Однією з основних проблем аутсорсингу є можливість втрати контролю над процесами, які знаходяться під контролем зовнішнього підрядника. Організація може виявити, що не має повного розуміння або впливу на те, як виконуються певні завдання.
Залежність від зовнішніх факторів	Аутсорсинг може робити організацію залежною від зовнішніх факторів, таких як робота підрядників, їхній графік і ресурси. Проблеми у роботі підрядника можуть вплинути на здатність організації виконувати свої функції.
Конфіденційність і безпека даних	Передача конфіденційної інформації підрядникам може призвести до ризику витоку даних або порушення конфіденційності.

Продовження табл.1.8

Проблеми з комунікацією	Віддалена комунікація з підрядниками може створювати труднощі в обміні інформацією та спричиняти недорозуміння.
Втрата місцевих робочих місць	Аутсорсинг може впливати на зайнятість в місцевих галузях, оскільки деякі робочі місця можуть бути переміщені за кордон.
Відсутність контролю над якістю	Організація може не мати повного контролю над якістю послуг, які надаються підрядником, що може впливати на задоволеність клієнтів.
Ризики щодо завершення проекту	Якщо підрядник не зможе завершити проект або він буде завершений з порушенням строків, це може призвести до втрати часу і ресурсів.
Співмірність інтересів	Інтереси організації і підрядника можуть не завжди співпадати, що може створювати конфлікти та труднощі в управлінні відносинами.

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Аутсорсинг є відповідним рішенням для широкого спектра бізнес-сфер і не обмежується лише підтримкою існуючого стану підприємства. Його суть полягає не в тому, щоб "триматися на плаву", а в пошуку шляхів для розвитку та удосконалення бізнесу. Замовник може передати аутсорсеру окремі функції компанії повністю або ж обрати модель співпраці, яка передбачає тісну взаємодію. Через аутсорсинг підвищується ефективність бізнесу, зростають прибутки та швидше досягаються поставлені цілі.

Постачальник аутсорсингових послуг та клієнт досягають взаємної згоди через розробку більш ефективної бізнес-стратегії, спрямованої на оптимізацію існуючих процесів. Аутсорсинг також сприяє інноваціям, відкриваючи нові можливості для компаній за рахунок внесення свіжих ідей та передових технологій, які можуть бути не доступні всередині самої організації. Це дозволяє підприємствам стати більш гнучкими та адаптивними до змінних ринкових умов. Крім того, аутсорсинг може сприяти концентрації ресурсів на ключових напрямках бізнесу, звільняючи менеджмент від рутинних завдань і дозволяючи зосередитись на стратегічному плануванні та розвитку [12].

Аутсорсинг виступає як дієвий механізм для координації діяльності підприємств, дозволяючи оптимізувати часові та фінансові витрати за рахунок раціонального використання матеріальних, нематеріальних та людських ресурсів.

Доповнюючи, варто зазначити, що аутсорсинг також сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності підприємства до змінних ринкових умов. Він дозволяє компаніям швидко реагувати на нові виклики та можливості, знижуючи при цьому ризики, пов'язані з великими капіталовкладеннями в неключові напрями діяльності. Крім того, аутсорсинг відкриває доступ до новітніх технологій та інноваційних рішень, що можуть значно підвищити якість та ефективність роботи підприємства, дозволяючи йому зосередитися на стратегічних цілях та розвитку свого бізнесу.

Великим недоліком аутсорсингу може бути втрата контролю над процесами, це в певній мірі залежить від угоди, але в багатьох випадках важко забезпечувати постійний контроль над підрядником. Залежність від зовнішньої компанії, в деяких ситуаціях можна забезпечити себе захистом, використовуючи дві чи більше аутсорсингових фірм, щоб виробничі або інші проблеми, що виникають у зовнішньому суб'єкті, не призвели до зупинки діяльності нашої організації.

Ще однією загрозою є витік інформації, яка може бути важливою для внутрішнього використання або покращення якості послуг і процесів. Проблемою також може бути витік даних і таємниць підприємства, незважаючи на застосування відповідних угод. Це не є всіма ризиками - великим небезпеченням є також втрата доброго іміджу та інших втрат у сфері PR через вибір неправильної зовнішньої фірми. Прикладом можуть бути різні фірми, які працюють у галузі дієтичних добавок та використовують зовнішніх постачальників готових продуктів та їхні

проблеми після виявлення значних невідповідностей у складі продуктів, наприклад, занижена кількість білка або надмірна кількість цукру [11].

Важливо також згадати про можливі проблеми в комунікації з підпідрядником, що може призвести до конфліктів, а також відсутність впливу на те, що відбувається у самій організації контрагента - нам не відомі процеси рекрутингу та можливі кроки в області управління, і ми можемо не бути обізнаними щодо зниження витрат у фірмі-підпідряднику, що може вплинути на якість співпраці. В рамках управління ризиками, необхідно розглянути недоліки і ризики аутсорсингу, роздумати про те, на які з них ми можемо собі дозволити, і, головне, розробити стратегію запобігання кризовим і ризиковим ситуаціям [19].

Хоча аутсорсинг має свої недоліки, як і будь-яка інша діяльність, він пропонує компаніям різних сфер можливість значно підвищити свою ефективність у відповідь на виклики стрімко змінюваних, конкурентних умов сучасності. В Україні аутсорсинг набуває особливої актуальності у контексті швидкої технологічної еволюції та зростаючих вимог до кваліфікації персоналу. У світлі цього, удосконалення управлінських форм і методів вимагає глибокого переосмислення та адаптації бізнес-процесів до нових реалій. Це створює підґрунтя для реалізації радикальних трансформацій, які можуть включати оновлення технологічних платформ, впровадження інноваційних методик управління та розробку нових бізнес-моделей. Аутсорсинг може стати ключовим елементом цих змін, оскільки він дозволяє компаніям швидко і ефективно впроваджувати необхідні інновації, залучаючи зовнішні ресурси та експертизу. Такий підхід сприяє оптимізації витрат, підвищенню гнучкості та здатності оперативно реагувати на зміни ринкових умов, що є критично важливим для успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ АУТСОРСИНГУ

2.1. Сучасний стан світового ринку аутсорсингу

З настанням пандемії Covid-19, процес впровадження аутсорсингу значно активізувався. Цей період відкрив нові можливості для організацій використовувати переваги глобального аутсорсингу, забезпечуючи їм необхідну гнучкість і доступ до міжнародного досвіду зовнішніх партнерів.

У контексті бізнес-стратегій, аутсорсинг продовжує розширюватися, відіграючи ключову роль у формуванні глобального економічного ландшафту у 2023 році.

Порівняння частки ІТ-сектору у ВВП України з аналогічними показниками у світі виявило значні коливання цього показника на глобальному рівні за період з 2013 по 2022 роки (рис.2.1.) [11].

За інформацією з Statista, у Сполучених Штатах Америки питома вага ІКТ у ВВП виросла з 26,8% до 35,7%, а у ВВП Китаю — з 9,5% до 11,7%. В той же час, у Європейському Союзі доля ІКТ у ВВП зменшилася з 21,8% до 11,8%, причому це зниження може бути частково обумовлене Brexit і виключенням Великої Британії з розрахунків.

На основі таблиці можна проаналізувати частку ІТ-сектора у ВВП різних країн та зміни цієї частки протягом часу від 2013 до 2023 року. Зокрема, США показує стабільне зростання частки ІТ у ВВП, починаючи з 26,8% у 2013 році до піку 36% у 2022 році, після чого спостерігається невелике зниження до 35,7% у 2023 році. Європейський Союз має коливання частки ІТ у ВВП зі спадом з 21,8% у 2013 році до 11,8% у 2023 році, з виразним падінням після 2020 року, що може бути пов'язано з виходом Великої Британії з ЄС (Brexit) [20].

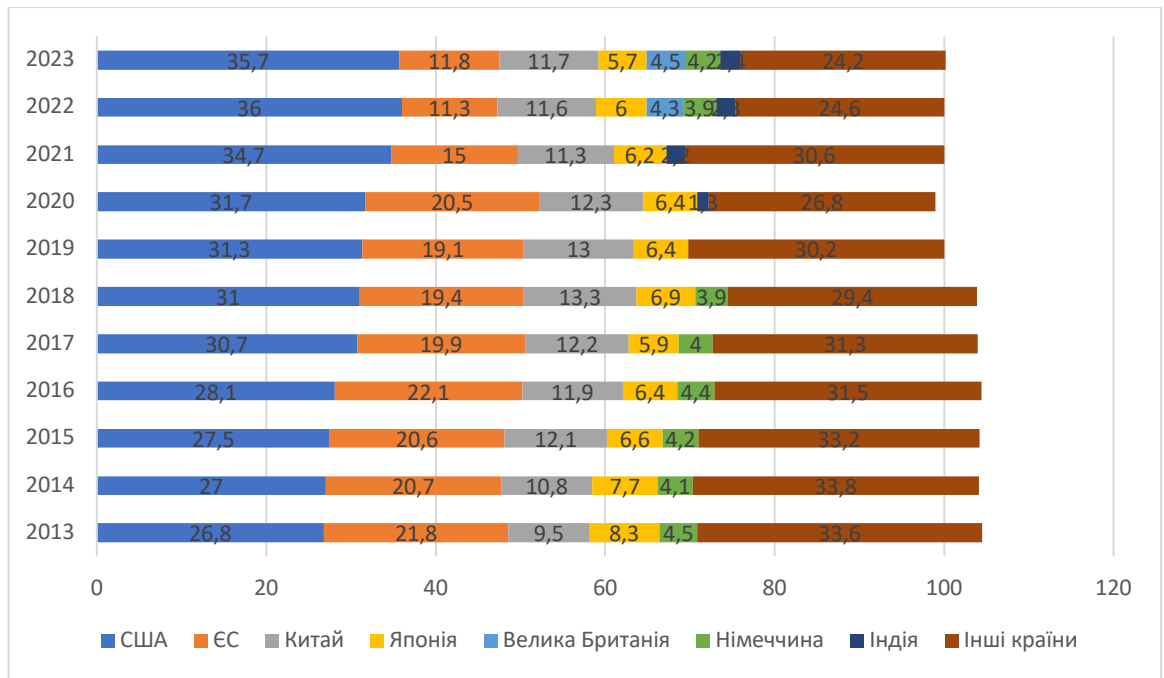


Рис.2.1. Частка ІТ-сектору у валовому внутрішньому продукті (ВВП) різних країн та динаміка її зміни,%

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Китай продемонстрував зростання з 9,5% у 2013 році до 11,7% у 2023 році, вказуючи на поступове зміцнення його ІТ-сектора. Японія має зниження частки ІТ у ВВП з 8,3% у 2013 році до 5,7% у 2023 році. Велика Британія та Німеччина показують зростання частки ІТ у ВВП у 2023 році порівняно з попередніми роками, що свідчить про активний розвиток сектора в цих країнах. Індія має невелике зростання з 1,3% у 2020 році до 2,4% у 2023 році. Інші країни показують зниження частки ІТ у ВВП з 33,6% у 2013 році до 24,2% у 2023 році [21].

Ці дані свідчать про зміни в глобальному розподілі ІТ-індустрії та підкреслюють важливість технологічного розвитку та інвестицій в ІТ-сектор для економічного зростання країн. Також це вказує на потребу в уважному аналізі політики і стратегій розвитку ІТ-сектора в різних державах.

Слід зауважити, що зміни у частці ІТ у ВВП можуть бути зумовлені не лише технологічним розвитком та інвестиціями у сектор, але й

зовнішньоекономічними факторами, такими як глобальні економічні тренди, політичні зміни, а також специфікою обліку ВВП у різних країнах. У контексті України, зростання частки ІТ у ВВП може свідчити про успішну інтеграцію країни в глобальний цифровий ринок та потенціал для подальшого розвитку цієї галузі як ключової для економічного зростання.

Зі звітами Statista, очікується, що сектор аутсорсингу ІТ-послуг буде демонструвати стрімке зростання. Станом на 2022 рік його глобальна вартість оцінена приблизно в 1.2 трильйони доларів (рис.2.2.).

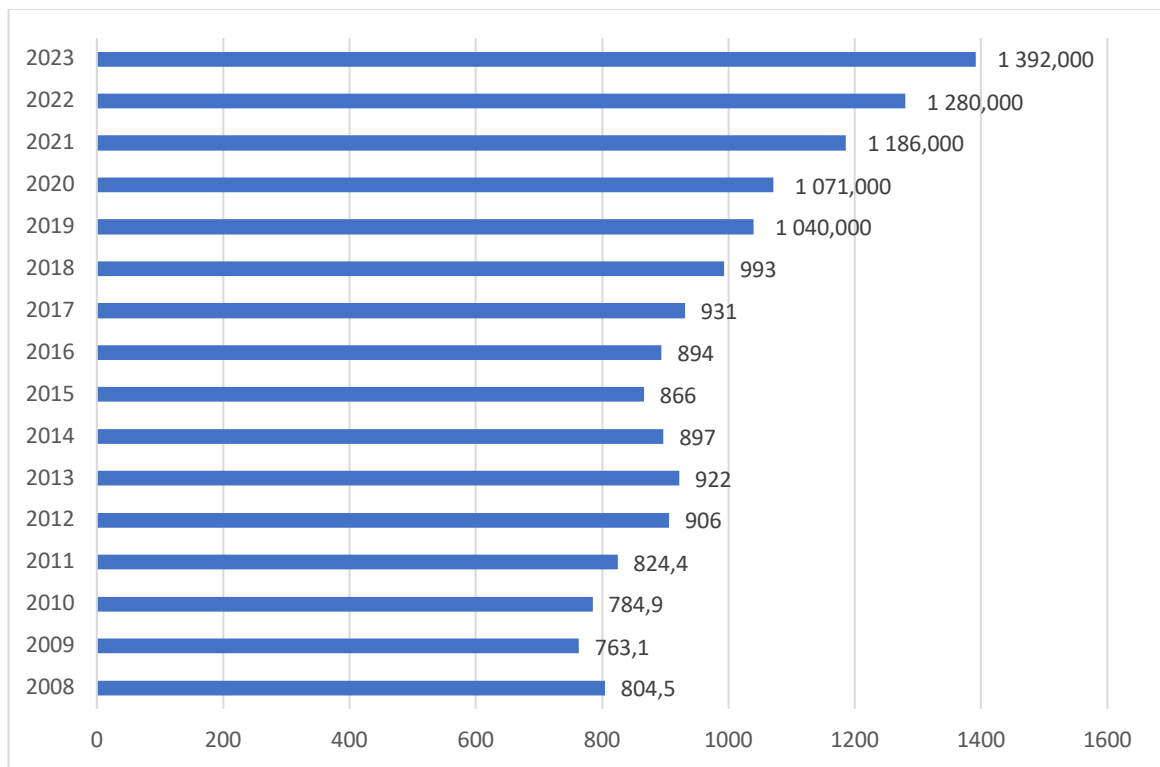


Рис.2.2. Ринкова вартість сектору аутсорсингу ІТ-послуг

Джерело: розроблено автором на основі [27]

На основі таблиці можна побачити, що ринкова вартість сектору аутсорсингу ІТ-послуг зазнала позитивної динаміки зростання з 2008 по 2023 рік. Починаючи з 804,5 мільярдів доларів у 2008 році, вартість сектору знизилася до 763,1 мільярда у 2009 році, що, можливо, було викликано світовою фінансовою кризою. Після 2009 року ринок продемонстрував відновлення та стабільне зростання, досягаючи 906

мільярдів доларів у 2012 році. У період з 2014 по 2016 рік було невелике коливання вартості ринку, що може свідчити про ринкові корекції або короткострокові економічні впливи. Однак з 2017 року спостерігається стабільне зростання, і ринок перевищив трильйон доларів у 2019 році, після чого продовжив зростання, досягнувши 1,392 трильйона доларів у 2023 році [22].

Це стабільне зростання відображає збільшення глобальної потреби в ІТ-аутсорсингу, що може бути пов'язане з технологічними інноваціями, цифровою трансформацією бізнесів, а також зростаючою залежністю компаній від хмарних сервісів, автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Значне зростання в останні роки також вказує на швидке прийняття новітніх технологій та зростання сегменту SaaS, які стають вирішальними для багатьох індустрій.

Підвищення інтересу до SaaS (програмного забезпечення як послуги) та хмарних технологій у сучасних робочих процесах, ймовірно, продовжить стимулювати зростання цього сегменту. Передбачається, що до 2023 року глобальний ринок аутсорсингу ІТ може досягти приблизно 1.392 трильйони доларів [15].

Аналіз макроекономічних індикаторів країн світу показує постійне зростання доданої вартості у всіх секторах економіки, від промисловості до сільського господарства та нематеріального виробництва, починаючи з 1991 року і продовжуючи до 2023 року. Це зростання вказує на стійкий економічний прогрес. Серед цих секторів, особливо важливу роль відіграє ІТ-галузь, яка стала ключовим драйвером розвитку інформаційно-телекомунікаційного ринку та економіки в цілому.

За даними міжнародних експертів IDC, ІТ-сектор охоплює широкий спектр галузей, включаючи програмне забезпечення, інформаційні технології та телекомунікації. Розвиток ІТ-галузі виступає як одна з ключових стратегічних цілей на національному рівні. Цей сектор не лише

сприяє стабілізації економіки, але й є вирішальним у зміцненні конкурентних позицій країни на міжнародній арені.

На 2022 рік загальна оцінка глобального ІТ-ринку перевищувала 5 трильйонів доларів США. У сфері ІТ-послуг Китай виступає провідною країною, тоді як Сполучені Штати Америки домінують у сегменті розробки програмного забезпечення. Японія та Німеччина також займають сильні позиції в окремих сегментах ІТ-ринку (табл.2.1) [15].

Таблиця 2.1

Структура глобального та регіональних ІТ-ринків у 2022 році

Сегменти ІТ-ринку	Глобальний ІТ-риннок, його структура	Частка деяких країн у структурі глобального ІТ-ринку та структура їх внутрішніх ІТ-ринків, %							
		США	Китай	Японія	Велика Британія	Німеччина	Польща	Румунія	Україна
Програмне забезпечення	42,6 %	29,4	7,8	4,2	2,7	4,3	0,4	0,3	0,2
Інформаційні технології	29,2%	23,5	7,6	2,5	1,6	3,6	0,2	0,2	0,1
Телекомунікації	28,2%	12,9	24,1	5,8	3,2	3,9	0,4	0,3	0,1
Всього, %		100							

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Хоча у таких країнах, як Польща, Румунія та Україна, частка від глобального ІТ-ринку є меншою порівняно з лідерами, ці країни демонструють швидкі темпи розвитку і вважаються обіцяючими ринками для ІТ-індустрії.

Слід зазначити, що Польща, Румунія та Україна мають ряд переваг, які сприяють розвитку ІТ-галузі, зокрема високу кваліфікацію ІТ-спеціалістів, конкурентоспроможну вартість робочої сили та підтримку ІТ-інновацій з боку урядів. Зростання цих ринків може прискоритися за рахунок інвестицій в освіту, залучення іноземних інвестицій та

розширення експорту ІТ-послуг, що робить їх важливими гравцями у світовій ІТ-індустрії [9].

Таким чином, зростання ІТ-сектора сприяє інноваціям, створює нові робочі місця та відкриває можливості для експорту високотехнологічних продуктів та послуг. Також важливим є вплив ІТ на інші галузі економіки через автоматизацію, підвищення ефективності та впровадження нових бізнес-моделей. Отже, інвестиції в ІТ-інфраструктуру та освіту стають пріоритетними для забезпечення довгострокового економічного розвитку та конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Станом на зараз, світовий ринок інформаційних технологій демонструє значне зростання, оцінюване приблизно у 5,2 трильйони доларів. Понад половина цього ринку припадає на США та Канаду, які разом формують близько 33,3% від його загального обсягу. Індія та Китай також є важливими гравцями на цьому ринку, займаючи відповідно 7,7% та 6,1% від його загального обсягу (табл.2.2.).

Таблиця 2.2

Розмір та тренди глобального ринку ІТ-послуг за 2022 рік

Категорії	Країна				
	США	Велика Британія	Франція	Польща	Україна
Ранг	1	3	14	27	40
Загальний індекс	85.3	82.8	68.2	60.8	53.9
R&D простір	88.2	85.5	72.9	64.2	51.6
ІТ-інфраструктура	88.3	87.5	75.3	67.6	66.2
Людський капітал	82.3	82.8	70.3	59.7	56.6
Підтримка розвитку ІТ	83.1	79.9	66.2	57.5	52.3
Бізнес-простір	87.5	86.3	76.2	68.5	63.9
Правова підтримка	81.5	81.1	69.8	63.5	47.9

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Галузь інформаційних технологій є однією з найбільш популярних сфер, які використовують аутсорсинг. Аутсорсинг у сфері ІТ включає в себе розробку програмного забезпечення, тестування, підтримку інфраструктури, кібербезпеку, обробку даних, аналіз даних, технічну підтримку та багато інших аспектів ІТ-діяльності, що дозволяє компаніям скорочувати витрати, зосереджуватися на своїх основних завданнях та отримувати доступ до висококваліфікованих фахівців іншими методами. Гнучкість та широкий спектр послуг аутсорсингу роблять його важливою стратегією для багатьох ІТ-компаній та організацій у всьому світі. У табл.4. наведено дані щодо найкращих країн для аутсорсингу в сфері ІТ [3].

Таблиця 2.3

Найкращі країни для аутсорсингу

Найкращі аутсорсингові країни	Кількість ІТ спеціалістів	Середня зарплата розробника ПЗ (базова оплата за рік)*	Популярні мови програмування
Україна	228,000+	\$13,032	JavaScript, Java, C#, Python, C++, TypeScript, React, others
Індія	6,000,000+	\$8,449	Java, C++, Python, PHP
Китай	7,000,000+	\$37,920	Python, Java, JavaScript
Польща	410,000+	\$36,252	JavaScript, Java, C++, SQL, PHP
Філіппіни	190,000+	\$8,640	Java, JavaScript, C#, PHP
Бразилія	500,000+	\$18,420	JavaScript, SQL, Java, HTML, Python
Румунія	143,000+	\$21,864	PHP, Microsoft ASP.NET, Python
Чеська Республіка	150,000+	\$37,476	JavaScript, PHP, Java, SQL, Python
Аргентина	134,000+	\$14,100	Python, SQL, Java
Єгипет	50,000+	\$4,488	PHP, C#, Java, Python
Мексика	300,000+	\$20,904	Python, C#, Kotlin

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Аналізуючи дані про найкращі аутсорсингові країни, можна виокремити кілька ключових факторів, які впливають на вибір місця для

аутсорсингу розробки програмного забезпечення, зокрема, Україна, Індія, і Китай мають велику кількість ІТ-фахівців, що робить їх привабливими варіантами для аутсорсингу. Більше фахівців може означати більший вибір талановитих розробників.

Україна відіграє важливу роль у світовому ІТ-секторі, увійшовши до десятки провідних країн за обсягами ІТ-експорту. Згідно з даними 2020 року, український ІТ-експорт досягнув позначки у 5,1 мільярда доларів, що свідчить про значний внесок країни у глобальний ІТ-ринок [18].

Крім того, об'єм та динаміка світового ринку ІТ-послуг також продемонстрували впевнене зростання. Це підтверджується численними дослідженнями, які відображають стабільний розвиток індустрії в глобальному масштабі.

Також слід зазначити, що ринок інформаційних технологій набуває все більшої диверсифікації, охоплюючи такі новітні технології як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн та Інтернет речей (IoT). Ці технологічні інновації відкривають нові можливості для бізнесу, водночас стимулюючи розвиток технологічних екосистем в різних країнах. Україна, зі своєю сильною ІТ-індустрією та кваліфікованими фахівцями, має усі шанси зайняти ще більш видатне місце на цьому швидкозростаючому ринку.

Поточний стан глобальної індустрії аутсорсингу схожий на активну екосистему, що вирує від інновацій. Він вийшов за межі географії, перетворившись на впливовий фактор зростання бізнесу.

Аутсорсинг відіграє ключову роль у сучасному бізнес-світі, і з роками його вплив та популярність лише зростають. Зазначимо деякі з основних тенденцій, що визначають аутсорсинг у наш час:

1. Найм кваліфікованих фахівців: відповідно до дослідження ManpowerGroup 2022 року, близько 75% роботодавців у США стикаються з проблемами у пошуку кваліфікованих працівників, особливо у сфері

новітніх технологій. Аутсорсингові послуги використовуються як спосіб заощадити час на підбір персоналу та забезпечити доступ до відсутніх у компанії компетенцій.

2. Впровадження передових технологій: завдяки технологічному прогресу аутсорсинг переживає трансформацію. Автоматизація, штучний інтелект та хмарні технології революціонізували процеси, підвищуючи ефективність та сприяючи співпраці між клієнтами та провайдерами послуг.

3. Розвиток віддаленої роботи: пандемія COVID-19 сприяла розширенню практики віддаленої та гібридної роботи. Згідно з дослідженням Pew Research Center, на початку 2023 року 35% американських працівників працювали дистанційно, що сприяє гнучкості та ефективності в бізнес-процесах.

4. Гнучкість моделей залучення: моделі залучення стають більш адаптивними до потреб бізнесу, від короткострокових проектів до довгострокових контрактів. Це забезпечує більшу гнучкість та зручність у співпраці.

5. Фокус на безпеці даних: у сучасному світі безпека даних має надзвичайно високе значення. Аутсорсингові компанії використовують складні механізми захисту даних та дотримуються стандартів відповідності, щоб забезпечити конфіденційність інформації клієнтів [11].

Одним з провідних гравців у сфері консалтингу, компанія «Deloitte», було проведено обширне опитування, відоме як Deloitte's 2022 Global Outsourcing Survey [1], яке виявило ключові мотиви компаній при виборі аутсорсингу (див. рис. 2.2). З результатів цього опитування стає зрозуміло, що більшість опитаних розглядають аутсорсинг не лише як спосіб зниження витрат, але й як засіб досягнення більшої якості та

ефективності у процесі виробництва, акцентуючи увагу на ключових функціях компанії.

Крім того, аутсорсинг дозволяє компаніям розподілити свої внутрішні ресурси на виконання завдань, в яких вони мають переваги, довіряючи зовнішнім виконавцям (аутсорсерам) ті завдання, в яких вони є більш компетентними. Таким чином, підприємства можуть ефективно інтегрувати найновіші досягнення в області науки, техніки та технологій, забезпечуючи найвище задоволення потреб споживачів та відповідність вимогам ринку [2]. Це не тільки підвищує ефективність і якість продукції, але й дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та адаптивними до змінних умов ринку, водночас розширюючи можливості для інновацій та стратегічного розвитку.



Рис. 2.3. Мотиви використання аутсорсингу

Джерело: розроблено автором на основі [14]

У табл.2.4. зазначено дані, що представляють ринки аутсорсингу в різних регіонах з точки зору їх поточного розміру, прогнозованого сукупного середньорічного темпу зростання (CAGR) за період з 2021 по 2025 рік, та очікуваного розміру ринку до кінця цього періоду.

Зокрема, Індія має найбільший ринок аутсорсингу серед зазначених регіонів зі значним прогнозованим зростанням, що підкреслює її позицію як світового лідера в цій сфері. Філіппіни мають вищий середньорічний темп росту, що вказує на швидке розширення їх ринку аутсорсингу. Південно-Східна Азія має стабільний темп росту, що свідчить про його зростаючу роль у глобальному аутсорсингу. Китай має значний розмір ринку з помірним темпом росту, що підтверджує його статус важливого гравця на арені аутсорсингу. Східна Європа демонструє здоровий темп росту, підкреслюючи її зростаючу значущість у сфері аутсорсингу.

Таблиця 2.4

Основні країни, які домінують на ринку аутсорсингу

Країна	Розмір ринку	Сукупний середньорічний темп росту (2021-2025)	Очікуваний розмір ринку
Індія	150 млрд \$	7,25 %	210 млрд \$
Філіппіни	26 млрд \$	9,8 %	40 млрд \$
Південно-Східна Азія	32 млрд \$	8,5 %	47 млрд \$
Китай	40 млрд \$	6,2 %	52 млрд \$
Країни Східної Європи	23 млрд \$	6,8 %	31 млрд \$

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Індія, що займає центральне положення в Південній Азії, сьогодні відома як глобальний центр аутсорсингу. Її популярність обумовлена великою кількістю висококваліфікованих фахівців та обдарованих спеціалістів. Країна має лідерські позиції у сферах ІТ-послуг, розробки програмного забезпечення, клієнтського обслуговування та бек-офісної діяльності.

Філіппіни активно приваблюють компанії, що шукають ефективні і високоякісні аутсорсингові рішення. Країна має культурні зв'язки з західним світом і сильну підтримку держави, що робить її центром аутсорсингу бізнес-процесів, кол-центрів та знанневих послуг.

Південно-Східна Азія стала серйозним конкурентом у галузі аутсорсингу. Країни, такі як Малайзія, В'єтнам та Таїланд, знані своїми послугами в галузях ІТ, підтримки бізнесу та цифрового маркетингу, забезпечуючи унікальні можливості для залучення як регіональних, так і міжнародних клієнтів.

Китай визнаний одним із головних гравців у сфері аутсорсингу, особливо в області виробництва. Завдяки ефективним і рентабельним виробничим можливостям і високому рівню досвіду управління ланцюгом поставок, Китай став пріоритетним напрямком для компаній, які прагнуть оптимізувати виробництво і доступ до одного з найбільших споживчих ринків у світі.

Країни Східної Європи, такі як Польща, Україна та Румунія, відзначаються швидким розвитком аутсорсингу, зокрема в сферах програмного забезпечення та ІТ-послуг. Ці країни пропонують якісні рішення, які поєднуються з економічною вигідністю, приваблюючи клієнтів з усього світу.

Всі регіони показують позитивний тренд зростання в галузі аутсорсингу, з Індією, яка очолює рейтинг за розміром та темпами зростання. Філіппіни вирізняються найвищими темпами росту, тоді як Китай та Південно-Східна Азія також мають значні ринки з стабільним зростанням. Країни Східної Європи продемонстрували здорові показники, які свідчать про їх важливість у глобальному контексті аутсорсингу.

Сектор ІТ-аутсорсингу та аутсорсингу розробки програмного забезпечення продемонстрував значний ріст на 13% між 2020 і 2021 роками, після того як у 2020 році було зафіксовано деяке зниження. Прогнозується, що до 2025 року доходи від цієї галузі перевищать позначку у 500 мільярдів доларів США [1].

Згідно з цим звітом, очікується, що галузь ІТ-аутсорсингу відіграватиме значну роль у генерації доходів на глобальному рівні. У контексті світових доходів, передбачається, що Сполучені Штати Америки до 2023 року отримають найвищі доходи в цій сфері, з загальною сумою близько 156,20 мільярда доларів США.

Глобальна галузь ІТ-аутсорсингу зросла на 13% між 2020 і 2021 роками після невеликого спаду в 2020 році. Очікується, що до 2025 року її доходи перевищать 500 мільярдів доларів США.

Для розуміння ключових трендів у сфері аутсорсингу на глобальному рівні необхідно вивчити такі аспекти, як структура різних видів послуг аутсорсингу та загальний обсяг світового ринку (див. рис. 2.4, 2.5) [9].

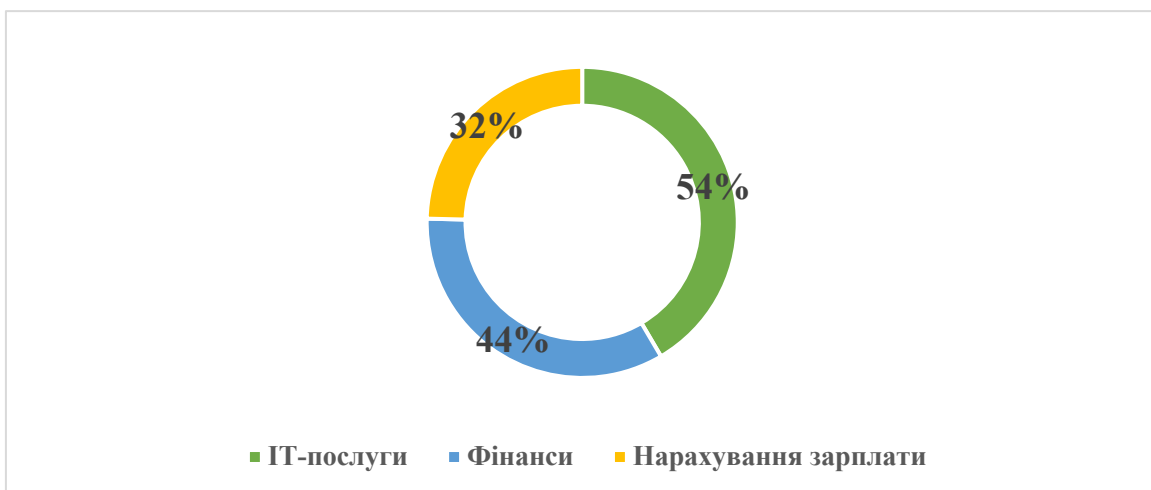


Рис.2.4. Структура різних видів послуг аутсорсингу

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Аналізуючи зміни в обсязі світового ринку аутсорсингу з 2000 по 2012 рік, можна відзначити стабільне зростання. Проте в наступні роки спостерігаються деякі коливання, що можуть бути зумовлені як загальною нестабільністю в світовій економіці, так і процесами реструктуризації в самій галузі аутсорсингу. Це включає появу нових напрямків послуг та зміни в спеціалізації вже існуючих сегментів ринку.

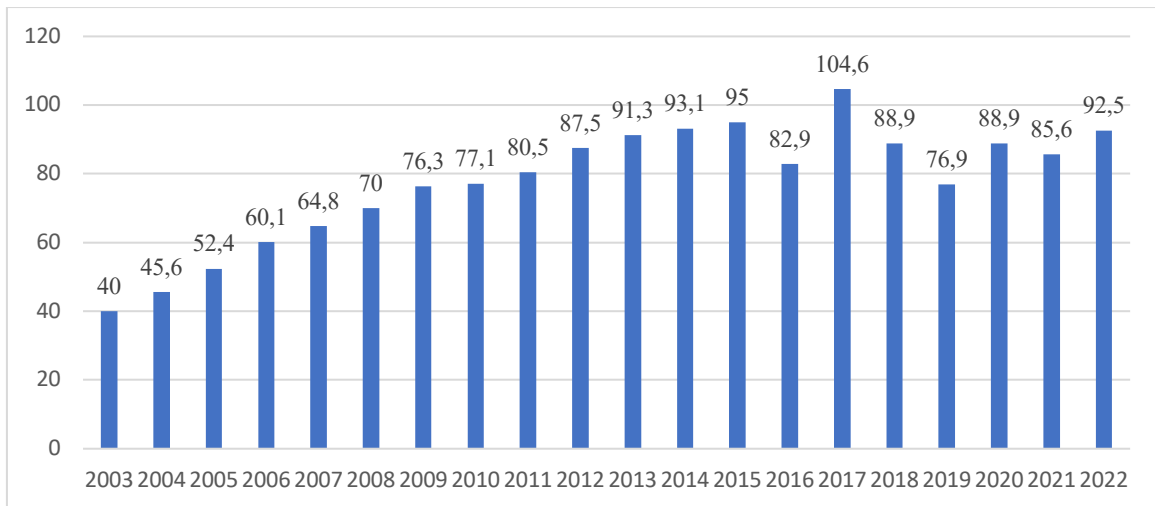


Рис. 2.5. Динаміка загального обсягу світового ринку аутсорсингу в період 2000-2022 років

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Нерівномірний розвиток ринку аутсорсингу в останні роки можна пов'язати з такими чинниками, як епізодичне використання аутсорсингових послуг компаніями (близько 45% фірм застосовують аутсорсинг тимчасово для реалізації конкретних проектів або періодично), зростання числа невеликих компаній та фрілансерів у сфері аутсорсингу, а також залучення країн з низьким рівнем заробітної плати до надання аутсорсингових послуг [26]. Це різноманіття підходів та непропорційний попит на різні види аутсорсингу чітко відображаються на шкалі найпопулярніших видів аутсорсингу (див. рис. 2.6).

Додатково, ці тенденції вказують на постійну еволюцію та адаптацію ринку аутсорсингу, який реагує на зміни в глобальній економіці, технологічному прогресі та зміні бізнес-моделей. Зокрема, зростання цифрових технологій і віддаленої роботи сприяло розширенню можливостей для фрілансерів та малого бізнесу в аутсорсинговій індустрії. Водночас, підвищення вимог до якості та спеціалізації послуг стимулює компанії шукати надійних партнерів з конкретними навичками та знаннями, що, своєю чергою, веде до диференціації ринку аутсорсингових послуг.

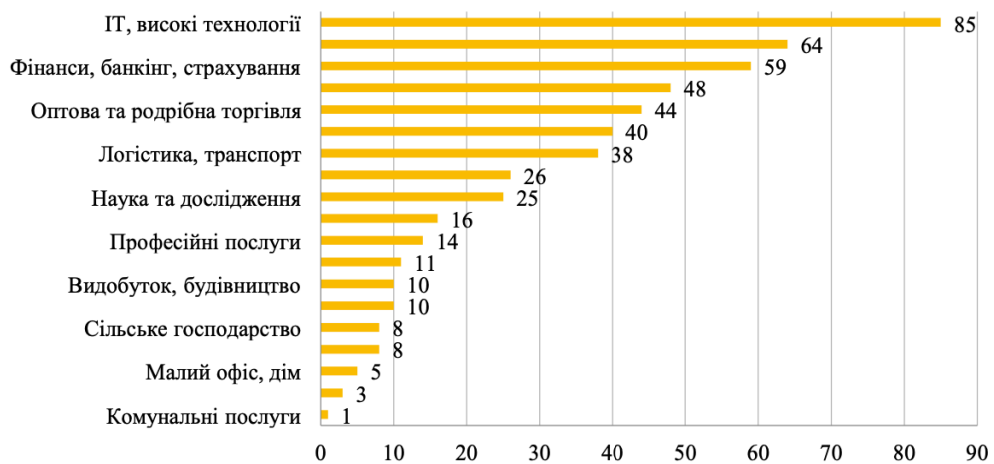


Рис.2.6. Найпопулярніші види аутсорсингу

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Як можна побачити, ІТ-сектор займає провідне місце в аутсорсинговій індустрії, значно випереджаючи інші напрямки. Швидкий розвиток ІТ-галузі та суттєвий попит на ці послуги на світовому ринку призвели до того, що ІТ-аутсорсинг став майже синонімом всієї сфери аутсорсингу. Станом на 2022 рік, деякі країни виокремилися як провідні постачальники ІТ-аутсорсингових послуг (див. таблицю 2.1).

Для доповнення, важливо відмітити, що успіх ІТ-аутсорсингу пов'язаний не лише з високим попитом, але й з розвитком нових технологій, таких як хмарні обчислення, штучний інтелект, великі дані та кібербезпека. Ці технології відкривають нові можливості для аутсорсингових компаній, дозволяючи їм пропонувати більш складні та висококваліфіковані послуги. Також зростаюча потреба у цифровій трансформації бізнесу сприяє збільшенню обсягів роботи в ІТ-аутсорсингу, оскільки більше компаній шукають спеціалізовані рішення для оновлення своїх систем та процесів. Важливо відмітити, що зростання сфери аутсорсингу також пов'язане з технологічними інноваціями та змінами у світових бізнес-моделях. Розвиток цифрових технологій, таких як хмарні обчислення та штучний інтелект, відкриває нові можливості для аутсорсингу, зокрема в ІТ-сфері та управлінні даними. Також слід

звернути увагу на зміну потреб споживачів та швидкість адаптації ринку до цих потреб, що також впливає на динаміку та структуру аутсорсингових послуг на глобальному ринку.

Спостерігається зростаючий тренд до впровадження віддалених моделей роботи, який набув поширення в результаті досвіду, набутого під час пандемії COVID-19. Моделі, такі як Центри спільних послуг (Shared Services Centers, SSC) та Глобальні бізнес-сервіси (Global Business Services, GBS), ефективно адаптуються до змін у геополітичному середовищі [1].

В цьому контексті, збільшення попиту на віддалені та гнучкі форми роботи можна розглядати як відповідь на глобальні виклики та необхідність швидкої адаптації до змінюваних умов. Такий підхід сприяє не тільки ефективності роботи, але й оптимізації витрат, оскільки компанії можуть мінімізувати витрати на офісні приміщення та інші пов'язані з традиційним робочим місцем витрати. Окрім того, такі моделі забезпечують доступ до ширшого круга талантів, оскільки географічні обмеження стають менш важливими, та сприяють глобалізації ринку праці.

Водночас, це викликає необхідність у зміцненні кібербезпеки та розвитку цифрових технологій для забезпечення безперебійної та безпечної роботи віддалених команд. Компанії також повинні активно впроваджувати стратегії з управління та навчання персоналу для підтримки продуктивності та залученості працівників в розосередженому середовищі.

2.2. Іноземний досвід застосування аутсорсингу

Аби підвищити ефективність функціонування та сприяти розвитку аутсорсингу, важливо орієнтуватися на успішний досвід провідних країн

у цій сфері. В розвинених державах, таких як США, Японія, Німеччина та інші, аутсорсинг розглядається як стратегічний інструмент, що сприяє зростанню ефективності бізнесу та стимулює швидкий економічний розвиток.

Зокрема, Сполучені Штати Америки, де аутсорсинг має свої коріння, стали прикладом ефективної системи підприємництва, де принципи делегування та раціоналізації досягли високого рівня досконалості. Виникнення аутсорсингу пов'язане з розвитком інформаційних систем та технологій, а початок епохи аутсорсингу датується 1960-ми роками, зокрема заснуванням у 1962 році компанії Electronic Data Systems Corporation у США. Вже у 1970-х роках аутсорсинг складної техніки став основою організації виробничих процесів у таких галузях, як автомобільна, електронна, хімічна промисловість. Наприклад, компанія Ford в кінці 1970-х років замовляла понад 85% комплектуючих і послуг ззовні, власне виробництво становило лише 10-15% вартості кінцевої продукції. Іншим прикладом є American Airlines, яка делегувала функції внутрішнього штату операторів спеціалізованій фірмі у сфері телефонії. Аутсорсинг інформаційних технологій став особливо актуальним для великих транснаціональних корпорацій, що працюють у галузі обробки даних, і сприяв обміну величезними обсягами інформації між компаніями різних країн. IT-аутсорсинг, хоча й не обмежується цією сферою, став важливим інструментом у науково-технічному та економічному розвитку багатьох країн [2].

Американські компанії використовують аутсорсинг не лише для зниження витрат, але й для підвищення гнучкості бізнесу, адаптації до швидко змінюваних ринкових умов і залучення глобальної експертизи. Це дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними та інноваційними в умовах глобалізації.

Американські корпорації інтегрували аутсорсинг як ключовий елемент у своїх стратегіях управління бізнесом. Компанії на зразок Ford, British Petroleum, Procter & Gamble, Dell, та Exel, завдяки використанню аутсорсингу, змогли значно покращити свої економічні показники. Це включало майже подвоєння прибутків через скорочення адміністративних і виробничих витрат, а також збільшення загальної продуктивності і проведення реінжинірингу [3].

Зокрема, Ford активно залучає сторонні організації для забезпечення двох третин своїх комплектуючих і послуг. А такі відомі виробники комп'ютерів, як Dell і Compaq, перейшли до повного виробничого аутсорсингу. ІКЕА, яка не має власного виробництва, вже багато років співпрацює з понад 12 500 зовнішніми постачальниками, передаючи їм усі виробничі процеси, збут і логістику.

В США аутсорсинг став буденним явищем, особливо в ІТ-сфері, де приблизно одна п'ята частина всіх витрат на ІТ в даний час віддається на відкуп аутсорсинговим фірмам. Це свідчить про зростаючу довіру американського бізнесу до аутсорсингу як ефективного інструменту оптимізації витрат та поліпшення операційної ефективності.

Еволюція аутсорсингу, особливо в галузі інформаційних технологій, сприяє створенню ситуації, коли багато сучасних електронних продуктів виходить на ринок під відомими брендами американських компаній, водночас приховуючи імена реальних розробників та виробників. Це призвело до появи «невидимих лідерів» світової ІТ-індустрії, серед яких такі компанії, як Flextronics, Quanta Computer, Premier Imaging, Wipro Technologies, Compal Electronics, більшість з яких базуються в Азії, зокрема на Тайвані та в Індії. Ці компанії виконують роль "невдомих героїв" промислової революції, завдяки умовам аутсорсингових контрактів з відомими американськими вендорами [2].

Роль ІТ-аутсорсингу в американській економіці є значною, як підтверджується угодами на суму в середньому 537 мільйонів доларів щорічно, що становить близько 17% світового ринку ІТ-аутсорсингу. Американські корпорації, що контролюють майже 60% цього ринку, передають значну частину своїх ІТ-процесів на аутсорсинг. Цікавим є аналіз взаємодії американських транснаціональних корпорацій з розвиваючимися країнами, особливо в контексті офшорного програмування. Офшорне програмування полягає у наданні послуг з управління внутрішніми бізнес-процесами корпорації сторонньою компанією з вузькою спеціалізацією [3].

Додатково, цей тренд в ІТ-аутсорсингу відкриває нові можливості для країн з розвиваючоюся економікою, надаючи їм шанс стати частиною глобальної цифрової ланцюжка постачань та розвивати місцеві технологічні та інноваційні індустрії. Крім того, це стимулює взаємовигідні відносини між американськими корпораціями та розробниками з офшорних регіонів, сприяючи глобальній інтеграції та технологічному обміну.

ІТ-аутсорсинг охоплює широкий спектр послуг, які надаються американським та іншим розвиненим країнам спеціалізованими аутсорсинговими компаніями. Ці послуги включають розробку і підтримку програмного забезпечення та баз даних, планування, системну інтеграцію, консультування у сфері електронного бізнесу, обслуговування корпоративних мереж, надання Інтернет-послуг та інше.

У останні декілька десятиліть, численні компанії США та інших розвинених націй переносять свої виробничі процеси не тільки до розвинених, але й до країн, що розвиваються. Ці країни все більше стають центрами аутсорсингу та офшорингу у таких галузях, як автомобілебудування, суднобудування, літакобудування, точне машинобудування, електроніка та ІТ-індустрія.

За оцінками експертів, Індія на сьогодні є світовим лідером в сфері ІТ-аутсорсингу, на її частку припадає близько 42,5% світового ІТ-аутсорсингового ринку, з річним прибутком у 61,5 мільярда доларів США. Серед провідних індійських компаній у цій галузі варто згадати Wipro Technologies, Tata Consultancy Services (TCS) та Infosys Technologies, а також Satyam, Cognizant, Polaris, Patni та інші [4].

Успіх Індії у сфері аутсорсингу ІТ-послуг частково зумовлений підтримкою з боку держави, яка ще у 1970–1980-х роках визначила ІТ як пріоритетний напрям розвитку економіки. Це сприяло створенню експортно-виробничих зон з пільговими режимами оподаткування, стимулюючи зростання та розвиток ІТ-сектора.

Додатково, цей процес підсилюється глобалізацією бізнесу та потребою розвинених країн знаходити більш вигідні рішення для управління витратами і підтримки інновацій. Аутсорсинг дозволяє компаніям оптимізувати свої ресурси, забезпечуючи одночасно доступ до глобальних талантів і передових технологій.

Суттєву частку світового ринку аутсорсингу займають країни, такі як Китай, Сінгапур, Філіппіни, Малайзія, де існує розвинута інфраструктура та високий рівень технологічної культури, забезпечуючи якісне виконання замовлень. В'єтнам та Індонезія також впливають на ринок аутсорсингу, пропонуючи конкурентоспроможні ціни.

Центри офшорного програмування активно діють у Тайвані, Сінгапурі, Малайзії, Ірландії, Бразилії. Застосування офшорних програмних продуктів дозволяє США істотно знижувати витрати на розробку програмного забезпечення, залучаючи спеціалістів із розвиваючихся країн для написання програмних модулів, комплектування програмного продукту, а також для заповнення дефіциту програмістів у американській економіці.

Офшорне програмування дає переваги країнам-експортерам, таким як створення робочих місць, надходження іноземної валюти, розвиток науково-технічного потенціалу, без значних інвестицій.

На кінець XX століття близько 86% американських компаній переносили виробничі та сервісні операції на аутсорсинг. Західні та японські компанії також активно переносять виробництва нових товарів до країн Південно-Східної та Південної Азії, Східної Європи, Латинської Америки, закриваючи власні виробництва. Наприклад, японський автомобільний концерн Nissan має заводи в Африці, Азії, включаючи Тайвань та Малайзію, а також на Близькому Сході, де багато інновацій розробляються в науково-дослідних лабораторіях розвиваючихся країн [5].

Додатково, цей глобальний тренд в аутсорсингу сприяє трансформації глобальних виробничих ланцюжків, дозволяючи компаніям підвищити ефективність, знизити витрати та використовувати міжнародний досвід та ресурси для інновацій та розширення ринків.

У Японії аутсорсинг також активно розвивається, особливо у автомобільній промисловості. Японські автовиробники закупають приблизно 70% необхідних деталей та вузлів для виробництва автомобілів у субпідрядників, виготовляючи лише 30% самостійно. Основна маса компонентів придбавається від підприємств, які виробляють деталі за специфікаціями автомобілебудівних фірм.

Значення історичного розвитку країн у процесах аутсорсингу не можна недооцінювати. Наприклад, британські та французькі компанії часто використовують аутсорсингові можливості в колишніх колоніях, використовуючи історичні зв'язки. Багато товарів французьких брендів виготовлені в колишніх колоніях Франції, таких як країни Африки, Близького Сходу або Індокитаю. Французькі компанії, зокрема, активно

залучають франкомовних працівників з цих регіонів для аутсорсингу послуг.

У Європі аутсорсинг використовується не лише у приватному, а й у державному секторі. Наприклад, уряд Великобританії передав обслуговування інформаційних систем податкових відомств на аутсорсинг. У 1993 році британський уряд розробив спеціальну програму для тестування ринку, згідно з якою аутсорсинг вважається доцільним у разі потреби значних ресурсів, наявності спеціальних знань і досвіду, великого обсягу робіт, схильності діяльності підприємства до коливань ринку, швидкої зміни технологій [6].

Доповнюючи це, можна зазначити, що аутсорсинг сприяє глобалізації виробничих ланцюжків і дозволяє компаніям оптимізувати свої витрати та підвищити ефективність. Це також забезпечує перенесення робочих місць і технологічних інновацій у різні частини світу, зокрема у розвиваючі економіки, сприяючи їх розвитку.

В Німеччині аутсорсинг поступово розвивається та вдосконалюється. Згідно з опитуванням 200 керівників провідних компаній з німецькомовних країн, проведеним консалтинговою фірмою Accenture та Institut fuer Management und Consulting, 80% опитаних компаній вже мають досвід у аутсорсингових проектах, особливо це стосується виробників споживчих товарів. Втім, ринок аутсорсингу в Німеччині розвивається повільніше порівняно з США та Великобританією [7].

Уряд Німеччини активно підтримує наукові дослідження та розвиток інновацій, зокрема в рамках програми «Промисловість 4.0». Програми «Смарт-дані» та «Надійні хмарні технології» спрямовані на розвиток і впровадження інноваційних послуг і використання технологій big data, особливо серед суб'єктів середнього бізнесу. Це включає фінансування

досліджень у сфері технологій для малих та середніх підприємств, а також для стартапів.

Одна з важливих ініціатив уряду – програма EXIST Start-Up, створена Федеральним міністерством економіки та енергетики, яка має на меті підтримку співпраці та обміну між німецькими та ізраїльськими підприємцями. Учасники цієї програми, включаючи студентів, випускників та науковців, можуть отримати фінансування до 150 тисяч євро на період до 12 місяців.

Доповнюючи це, слід зауважити, що такі ініціативи відображають зростаючу увагу Німеччини до інновацій та передових технологій, що може відіграти ключову роль у подальшому розвитку та еволюції аутсорсингу в країні. Це також стимулює залучення талантів та розробку технологічних рішень, які можуть сприяти економічному зростанню та глобальній конкурентоспроможності Німеччини на міжнародному ринку.

Аналіз показує, що основною метою аутсорсингу для більшості німецьких компаній є зниження поточних витрат. Лише мала частина опитаних фірм, близько 13%, передають на аутсорсинг також стратегічні функції або ключові сфери своєї діяльності. Німецькі експерти визнають, що аутсорсинг дозволяє компаніям бути більш гнучкими у відповіді на коливання у завантаженні виробничих потужностей, надає доступ до новітніх технологій, експертизи та інших ресурсів, а також сприяє концентрації зусиль на основних напрямках діяльності та підвищенню ефективності.

Однак, разом з цим аутсорсинг має певні ризики, особливо пов'язані з втратою контролю над певними функціями та залежністю від аутсорсингових партнерів. У зв'язку з цим, німецькі компанії все частіше вдаються до таких заходів, як залучення аутсорсерів до участі в акціонерному капіталі, щоб забезпечити їх зацікавленість у успіху проекту та збільшити їх відповідальність за ризики проекту.

Доповненням до цього може стати зростаюча тенденція до довгострокової співпраці з аутсорсинговими партнерами. Це не лише сприяє розвитку довіри та взаєморозуміння між сторонами, але й забезпечує більш глибоке залучення аутсорсерів у бізнес-процеси компанії, що може підвищити якість та ефективність наданих послуг. Крім того, зростає увага до відповідального аутсорсингу, який враховує соціальні та екологічні аспекти, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку.

Отже, спостерігається посилення тенденції до стратегічного аутсорсингу у сучасних економіках, яка супроводжується зростанням спеціалізації підприємств. Чіткий приклад цього – оптимізація виробничих процесів, яка була реалізована шведським автоконцерном Volvo. Ставши перед викликом зростання виробничих витрат та падіння конкурентоспроможності, керівництво Volvo зменшило кількість постачальників, відмовилося від вхідного контролю поставок, переклавши функції тестування і контролю якості на зовнішніх виробників. Це призвело до спрощення виробництва, де постачальники почали поставляти не просто компоненти, а цілі вузли і агрегати [14].

На міжнародному рівні, великі компанії з розвинених країн стимулюють розвиток інноваційної діяльності в країнах, що розвиваються, що сприяє росту галузей високих технологій і виробництва складної продукції. В Індії, завдяки аутсорсингу, високотехнологічний сектор економіки збільшується на 30% щорічно. Індія вже визнана лідером у сфері аутсорсингу ІТ-послуг, з щорічним експортом на суму 45 мільярдів доларів, обіймаючи понад 80% світових проектів у цій галузі.

Країни, що розвиваються, стають осередками збагачення знань і навичок у виробництві наукомістких товарів. Транснаціональні корпорації звертаються до цих регіонів для інноваційної діяльності, використовуючи їх науково-дослідний потенціал. Такий підхід

виявляється більш значущим від традиційної стратегії максимізації ринкових можливостей, сприяючи глобальному розвитку та інноваційній інтеграції (табл.2.5.).

Аутсорсинг у країнах, що розвивається сприяє створенню робочих місць з високими вимогами до освіти та професіоналізму, підвищуючи попит на технічні спеціальності. Ці країни стають місцем для розвитку нових відділів продукції та збільшення числа патентів, реєстрованих у США. Виділяються країни, такі як Сінгапур, Тайвань, Індія та Китай, з великою кількістю дослідницьких і конструкторських організацій. Більше 50% провідних компаній зі списку Fortune активно використовують міжнародний аутсорсинг. Корпорації розвинених країн збільшують свої прибутки, переносячи виробничі потужності у Південно-Східну Азію. Майже 2/3 корпорацій із рейтингу Fortune використовують аутсорсинг. Компанії Dell і Compaq перейшли до повного аутсорсингу виробництва, з результатами, що показують, що близько 30% мобільних телефонів, 40% фотокамер та 85% ноутбуків та ПК розроблено в Азії. Важливим аспектом є використання людського ресурсу в аутсорсингу, з Індією та Китаєм як провідними країнами-виконавцями. Global Services Location Index від A.T. Kearney висвітлює 55 країн як привабливі економіки для підприємницької діяльності у сфері послуг [1].

Таблиця 2.5

Міжнародний рейтинг лідерів аутсорсингу

Країни	Параметри індексу рейтингу Global Services Location Index		
	Фінансова привабливість	Людські ресурси	Бізнес-середовище
Індія	3,30	2,63	1,64
Китай	2,37	2,69	1,26
Малайзія	2,92	1,47	1,72
Індонезія	3,25	1,53	1,20
Бразилія	2,65	2,02	1,27
В'єтнам	3,31	1,39	1,22
Філіппіни	3,13	1,57	1,17

Продовження табл.2.5

Таїланд	3,06	1,38	1,43
Чилі	2,54	1,33	1,88
Колумбія	2,85	1,45	1,43
Шрі-Ланка	3,42	1,07	1,22
Польща	2,63	1,38	1,68
Мексика	2,72	1,61	1,35
Єгипет	3,37	1,26	2,12
Болгарія	2,99	0,95	1,61
Чехія	2,44	1,17	1,84
Німеччина	1,16	2,15	2,14
Румунія	2,84	1,13	1,49
Великобританія	1,03	2,26	2,12
Перу	2,97	1,19	1,25
Бангладеш	3,34	1,23	0,80
США	0,53	2,83	2,00
Росія	2,62	1,54	1,18
Україна	3,23	1,14	0,93
Естонія	2,39	0,95	1,95
Угорщина	2,53	1,09	1,67
Марокко	2,90	1,10	1,29
Латвія	2,69	0,94	1,65
Литва	2,73	0,92	1,64
Пакистан	3,35	1,30	0,63

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Аналізуючи ці дані, можна зробити декілька важливих висновків щодо стану та тенденцій у сфері глобального аутсорсингу. Рейтинг оцінює країни за трьома параметрами: фінансова привабливість, якість людських ресурсів, та бізнес-середовище. Оцінки варіюються від 0 до 3, де 3 є найвищою оцінкою.

1. Фінансова привабливість : Цей показник відображає вартість праці та інші витрати, пов'язані з веденням бізнесу. Країни з високими оцінками, такі як Шрі-Ланка (3,42), В'єтнам (3,31), та Індія (3,30), є особливо привабливими з точки зору низьких витрат. З іншого боку, розвинені країни як США (0,53) та Великобританія (1,03) мають значно вищі витрати.

2. Людські ресурси : Цей параметр оцінює доступність та якість робочої сили. США (2,83) та Великобританія (2,26) мають високі оцінки

за цим критерієм, що відображає високу кваліфікацію робочої сили. З іншого боку, країни з низькими оцінками в цій категорії, як Болгарія (0,95) та Литва (0,92), можуть мати обмеження щодо кваліфікації або кількості доступних фахівців.

3. Бізнес-середовище : Оцінює політичну стабільність, регуляторне середовище, інфраструктуру тощо. Країни як Німеччина (2,14) та Єгипет (2,12) мають досить високі оцінки, що свідчить про благоприятні умови для ведення бізнесу. В той же час, країни з низькими оцінками в цьому параметрі, як Пакистан (0,63) та Україна (0,93), можуть зіткнутися з певними викликами у бізнес-середовищі [1].

Таким чином, країни, які мають високі оцінки за фінансовою привабливістю, часто мають нижчі оцінки за якістю людських ресурсів та бізнес-середовищем. Це вказує на те, що низька вартість праці може компенсуватися меншими можливостями в інших аспектах.

Розвинені країни, такі як США та Великобританія, мають високі оцінки за людськими ресурсами та бізнес-середовищем, але низькі за фінансовою привабливістю. Серед країн, які балансують усі три параметри, знаходяться такі країни як Індія та Китай, що робить їх важливими гравцями у сфері глобального аутсорсингу.

Згідно з рейтингом, на передових позиціях у сфері аутсорсингу перебувають Індія, Китай, Малайзія, Індонезія, Бразилія, В'єтнам, Філіппіни, Таїланд, Чилі та Колумбія. Важливо відмітити, що провідні позиції у рейтингу займають країни Південної та Південно-Східної Азії, а також деякі країни Латинської Америки, включаючи Бразилію, Чилі, Колумбію та Мексику. Індія, яка постійно очолює рейтинг, вирізняється великою кількістю високоосвічених англомовних громадян та домінуванням 200 транснаціональних корпорацій, залучаючи понад 1,1 млн працівників. Індійські компанії надають послуги з аутсорсингу на 35 мовах у понад 66 країнах, з видатними прикладами такими як Facebook,

Microsoft та Qualcomm, що розміщені в Хайдерабаді [14]. Китай, займаючи друге місце, є швидкозростаючим ринком аутсорсингу, з відомими прикладами такими як центри досліджень та розробок компанії Apple у Шеньчжені та Пекіні. Країни Східної Європи також мають значну частку у рейтингу, з Польщею на чолі. Болгарія та Чехія показують зростання у сфері ІТ завдяки збільшенню числа фахівців у компаніях, таких як Uber, та підвищення фінансової привабливості. Румунія також приваблює інвесторів завдяки кваліфікованим трудовим ресурсам, володіючи навичками ІТ та володінням іноземними мовами. Розвиток ІТ-індустрії є ключовим елементом стратегій розвитку науки, досліджень та технологій у багатьох країнах, як, наприклад, у Німеччині, яка прийняла Стратегію розвитку високих технологій у 2014 році [14]. В травні 2016 року уряд Бразилії затвердив нову Національну стратегію розвитку науки, технологій і інновацій на період 2016–2019 років, метою якої було зниження технологічного відставання від розвинених країн. Крім того, у січні того ж року було оновлено законодавство про інформаційно-комунікаційні технології, продовжуючи податкові пільги для наукових розробок в ІКТ-секторі до 2029 року. Бразильський уряд планує інвестувати приблизно 4,25 мільярдів доларів у ці ініціативи.

Україна також виокремлюється серед провідних аутсорсингових країн у Європі. За оцінками місцевих експертів, близько 90% українських ІТ-спеціалістів працюють за принципами аутсорсингу. У рейтингу Global Outsourcing 100 (GO100), який щороку складає Міжнародна асоціація професіоналів аутсорсингу (IAOP), 18 зі 100 найкращих світових постачальників аутсорсингових послуг мали R&D-офіси в Україні. Серед них було 12 українських компаній та шість міжнародних фірм з центрами розроблення в Україні [15].

Український ІТ-аутсорсинговий сектор продовжує зміцнювати свої позиції на світовому ринку. Незважаючи на те, що темпи зростання нижчі

в порівнянні зі світовими лідерами, українські провайдери вже зарекомендували себе як високо соціально відповідальні та ефективні. Згідно з дослідженнями ІАОР, 94% клієнтів повністю задоволені якістю українських послуг, у той час як у провідних іноземних компаній цей показник становить 84%. Високий рівень задоволеності зумовлений активними інноваціями, які здійснюють 72% українських провайдерів. Динамічне зростання ІТ-аутсорсингу в Україні обумовлене перспективністю, престижністю і динамікою вітчизняної ІТ-сфери [16].

Це дослідження показує, що аутсорсинг, який почав свою історію у США, наразі демонструє значний зріст на глобальному рівні. Основним двигуном цього розвитку є транснаціональні корпорації (ТНК), які використовують аутсорсингові стратегії для генерування та розповсюдження технологічних інновацій. Лідерами в цій галузі є Індія, Китай, Сінгапур, Філіппіни та Малайзія. Уряди європейських країн активно підтримують розвиток ІТ-компаній, стимулюючи інновації та використання технологій, таких як big data, особливо серед середнього бізнесу. Аутсорсинг також сприяє розвитку економік менш розвинених країн, створюючи робочі місця та підвищуючи професійний рівень працівників.

З огляду на це, аутсорсинг можна розглядати як ключовий елемент у розвитку світової економіки в контексті глобалізації. Використання аутсорсингу сприяє глобальному економічному розвитку, зокрема через залучення нових технологій та процесів у виробництво та інші сфери діяльності. В майбутньому, дослідження аутсорсингу може зосереджуватися на аналізі його впливу на розвиток цифрової економіки, студії нових моделей бізнес-співпраці, а також дослідження ефективності та викликів, які аутсорсинг ставить перед міжнародними ринками праці та управлінням талантами.

РОЗДІЛ 3

АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

3.1. Стан та тенденції розвитку українського ринку аутсорсингових послуг

В розвинених країнах аутсорсинг виступає як ключовий інструмент для збільшення продуктивності промислового виробництва та підтримки глобальної конкурентоспроможності компаній. Такий підхід сприяв динамічному економічному росту в таких країнах, як Японія, США, Німеччина, Франція, Італія, Іспанія та Туреччина. Аутсорсинг допоміг цим країнам ефективно використовувати глобальні ресурси, покращувати інноваційність та оптимізувати витрати.

Натомість, в Україні, ринок аутсорсингу розвивається повільніше. Місцеві компанії часто не вдаються до аутсорсингових практик, зосереджуючись на традиційних методах ведення бізнесу. Багато українських підприємств, особливо великих, продовжують працювати за принципами вертикально інтегрованого виробництва, не враховуючи всіх переваг, які пропонує аутсорсинг. Це частково обумовлено недостатньою теоретичною розробкою цієї проблеми місцевими науковцями та відсутністю глибокого висвітлення успішних аутсорсингових проєктів.

Аутсорсинг як бізнес-модель почав розвиватися в Україні у 1990-х роках, після розпаду Радянського Союзу. Цей період характеризувався інтенсивними економічними та політичними змінами, які стимулювали інтеграцію України у світову економіку та відкривали нові можливості для бізнесу.

Особливий розвиток аутсорсингу в Україні отримав у 2000-х роках, коли країна стала привабливою локацією для міжнародного аутсорсингу завдяки високому рівню технічної освіти, кваліфікованим ІТ-

спеціалістам та відносно низьким витратам на працю порівняно з більш розвинутими країнами. З того часу аутсорсинг, особливо в ІТ-секторі, став одним із ключових напрямків розвитку та зростання української економіки [5].

Історія українського ІТ-сектора розпочалася майже одночасно з проголошенням незалежності України у 1991 році. Хоча ІТ-індустрія почала розвиватися динамічно, на початковому етапі вона не займала значної частки в економіці країни, поступаючись місцем більш традиційним галузям, таким як торгівля, важка промисловість та сільське господарство.

Перший доступ до Інтернету в Україні відбувся ще в 1990 році, але вже після здобуття незалежності ІТ-сектор почав активно розвиватися. Вже в перші п'ять років незалежності Україна отримала власний домен .ua, були засновані перші ІТ-компанії та відкриті представництва світових корпорацій, таких як Intel і Epson [8].

У 1991 році був зареєстрований перший інтернет-провайдер в Україні – «Технософт». В тому ж році Олексій Скрипник-молодший разом з батьком заснували кооператив з розробки програмного забезпечення, який згодом став відомим як ІТ-компанія ELEKS.

У 1992 році з'явився домен .ua, до якого у 2005 році додали com.ua, gov.ua та net.ua. У 1993 році Тарас Кицмей та Ярослав Любинець заснували ІТ-компанію SoftServe, а в 1994 році була заснована харківська компанія NIX Solutions. У 1995 році була створена компанія GSC Game World, відома за іграми «Козаки» та S.T.A.L.K.E.R [9].

Загалом, історія українського ІТ сектора відзначається раннім входженням у світ цифрових технологій та поступовим, але впевненим розвитком, що зробило Україну одним з ключових гравців у галузі ІТ на міжнародному рівні.

Аутсорсингові компанії традиційно розташовані у великих містах з мільйонним населенням, але останнім часом спостерігається зміна тенденцій, коли аутсорсингові підприємства починають відкриватися в менших містах, областях та районах (рис.3.1.).

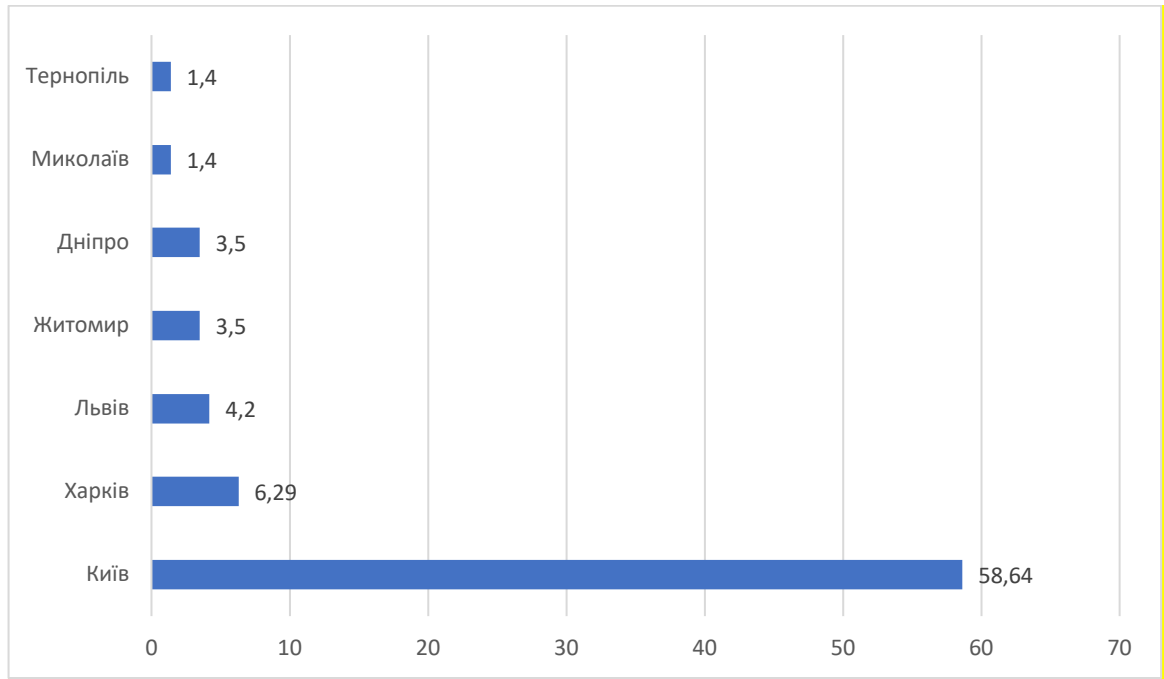


Рис.3.1. Розподіл аутсорсингових компаній за географічним розташуванням в Україні, % [9]

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Таке розширення географії аутсорсингових підприємств може бути обумовлене кількома факторами. По-перше, розвиток телекомунікаційних технологій та інтернету дозволяє компаніям працювати ефективно поза межами великих міст. По-друге, розміщення аутсорсингових компаній у менших містах може знизити витрати на оренду та заробітну плату, що важливо для забезпечення конкурентоспроможності. Також це сприяє розподілу робочих місць та економічного розвитку по всій країні.

Окрім цього, децентралізація аутсорсингової індустрії може допомогти уникнути проблем перенасичення ринку праці у великих містах та створює можливості для розвитку талантів у регіонах. Це також

сприяє збільшенню доступності робочої сили, оскільки працівники, які проживають у менших містах чи сільській місцевості, отримують можливість працювати в аутсорсингових компаніях без необхідності переїзду. Крім того, це може сприяти розвитку місцевих освітніх установ, орієнтованих на підготовку фахівців у галузі аутсорсингу, що з часом зміцнить економічний потенціал регіонів.

Велика частина чистого доходу, отриманого українськими ІТ-компаніями у 2022 році, була зосереджена в столиці країни. Загалом, Київ сконцентрував 123,7 млрд грн зі загальних 184,4 млрд грн доходів. Саме в Києві зареєстровано 3013 компаній (52,4% від загальної кількості) у сфері ІТ, які в 2022 році, першому році війни, мали ненульовий дохід.

На ІТ-мапі України, поряд із Києвом, виділяються інші важливі центри ІТ-індустрії, такі як Львівська (10,4% доходів), Харківська (8,1%), Дніпропетровська (4,2%), Вінницька (3,4%) та Одеська області (1,7%) [9].

На противагу цьому, найменші чисті доходи в 2022 році були задекларовані ІТ-компаніями з регіонів, що стикаються з проблемами тимчасової окупації територій, зокрема Луганської, Донецької та Херсонської областей.

Протягом першого кварталу 2023 року український ІТ-сектор згенерував доходи від експорту у розмірі 1,68 мільярда доларів США (рис.3.2.). Ця сума є меншою порівняно з аналогічним періодом минулого року, коли доходи склали 2 мільярди доларів, але все ще перевищує доходи відповідного періоду 2021 року, які склали 1,44 мільярда доларів.

Для ілюстрації динаміки, середній місячний дохід у першому кварталі 2021 року становив 481 мільйон доларів, у 2022 році — 666 мільйонів доларів, тоді як у 2023 році ця цифра склала 558 мільйонів доларів. Зауважимо, що пік доходів ІТ-сектору був досягнутий у лютому 2022 року, безпосередньо перед початком великої війни, коли заробітки від ІТ-експорту склали 839 мільйонів доларів. Частка ІТ-послуг у

загальному експорту товарів та послуг України на початку 2023 року досягла 12,3% [10].

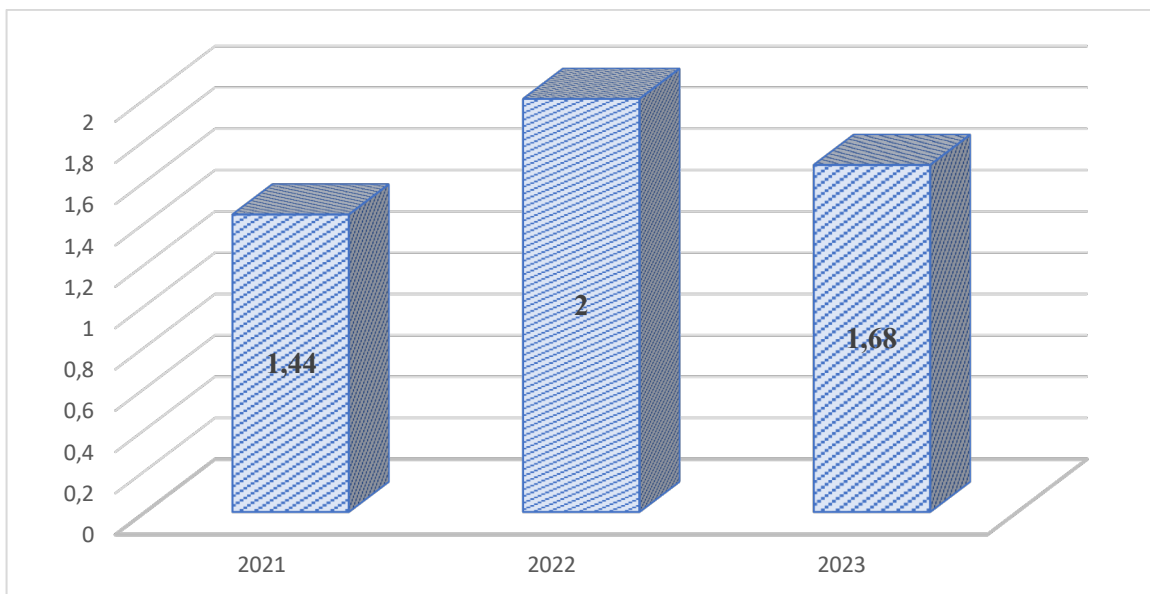


Рис.3.2. Дохід ІТ-експорту

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Цього року частка ІТ-сектора в загальному обсязі експорту послуг дещо зменшилася порівняно з минулим роком, склавши 43% проти 44% у минулому році. Втім, це показник все ще перевищує результати 2021 року, коли частка ІТ становила 37%. У 2023 році загальний експорт послуг України приніс дохід у розмірі 3,94 мільярда доларів США [11].

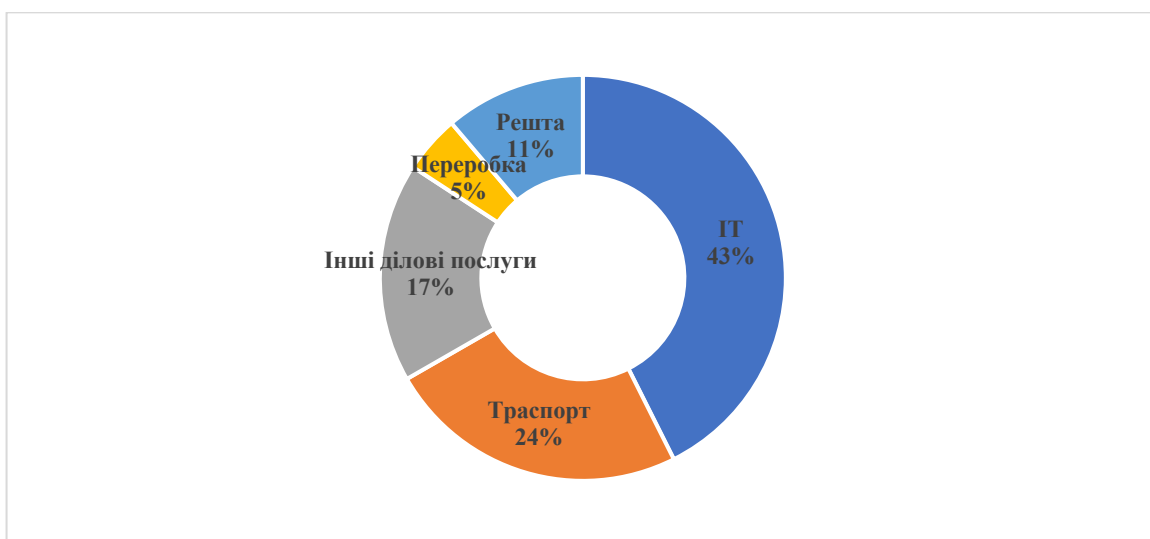


Рис.3.3. Експорт послуг, %

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Частка експорту ІТ-послуг у загальному обсязі експорту товарів та послуг України збільшився з 8,5% у 2021 році до 12,3% у першому кварталі 2023 року. У 2022 році цей показник склав 12,9% (рис.3.4.).

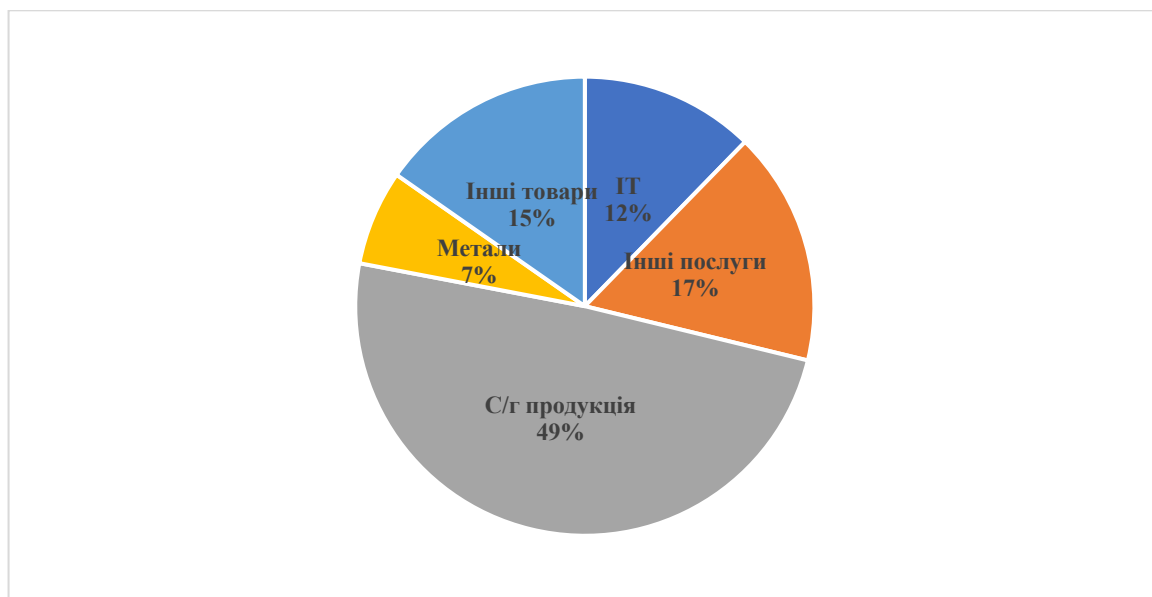


Рис.3.4. Експорт товарів та послуг, %

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Розвиток українських аутсорсингових компаній вражає своєю швидкістю, оскільки вони не тільки збільшуються у чисельності, але й активно виходять на міжнародну арену, пропонуючи високоякісні та кваліфіковані послуги. Це підтверджується тим, що провідні світові аутсорсингові компанії відкривають свої представництва в Україні, а українські підприємства конкурують з ними, займаючи свої позиції серед найкращих на світовому ринку.

Близько 80% послуг, які надають українські аутсорсингові компанії, спрямовані на іноземних замовників, що свідчить про зростання офшорного аутсорсингу. Серед країн, які найактивніше користуються послугами українського аутсорсингу, можна виділити наступні (див. рис. 3.5.).

У цьому контексті важливим є також збільшення обсягів інвестицій в освіту та професійний розвиток, а також розширення партнерства з

іноземними клієнтами та зміцнення міжнародних зв'язків. Це сприятиме подальшому зростанню та розвитку українського аутсорсингового ринку, а також забезпечить його конкурентоспроможність на світовому рівні. Водночас, важливим є розвиток внутрішнього ринку та створення сприятливого бізнес-клімату для вітчизняних компаній, зокрема за рахунок поліпшення нормативно-правового регулювання та зниження адміністративних бар'єрів.

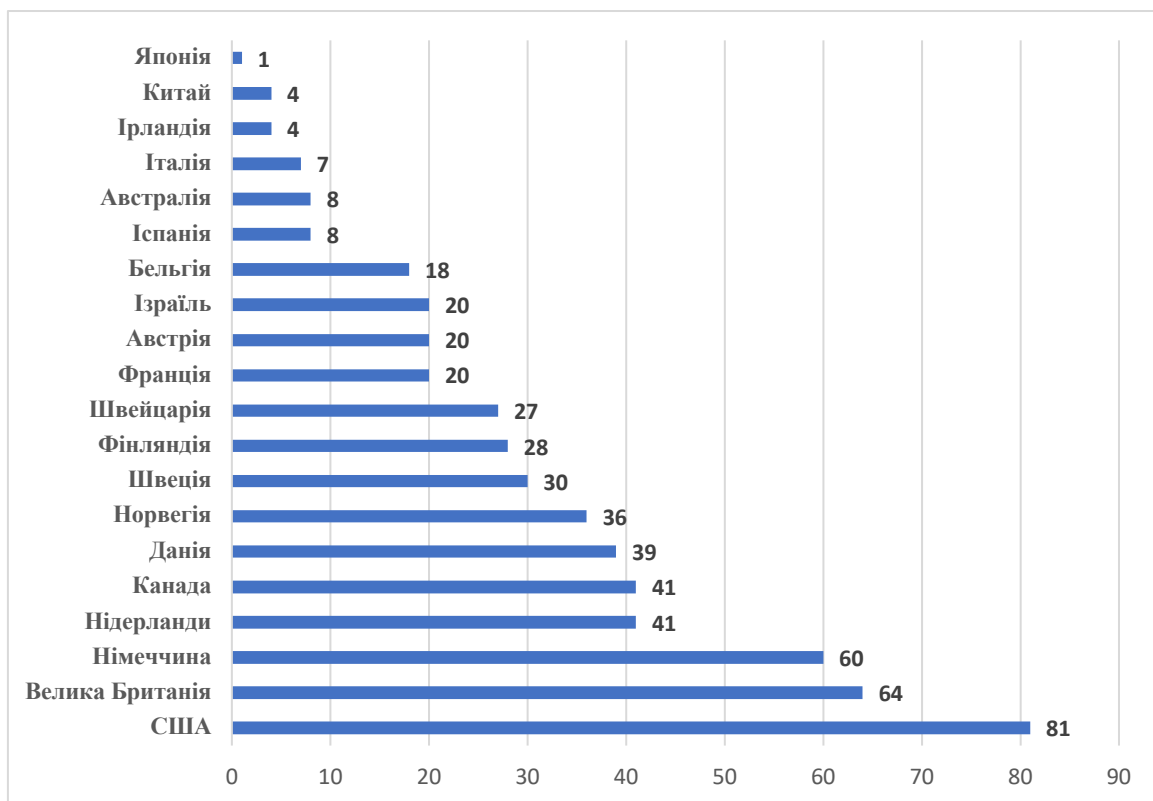


Рис. 3.5. Основні ринки-споживачі українських аутсорсингових послуг, %

Джерело: розроблено автором на основі [9]

За даними, багато розвинених країн активно користуються послугами українського аутсорсингу. Головними факторами, що приваблюють замовників, є логістична зручність, наявність висококваліфікованих працівників та їхні порівняно низькі трудові витрати. Серед найбільш затребуваних послуг відзначаються консалтинг,

бухгалтерські та фінансові послуги, управління персоналом і, звісно, ІТ-аутсорсинг.

На рисунку (див. рис. 3.6.) можна побачити, які конкретно види українського аутсорсингу користуються найбільшою популярністю.

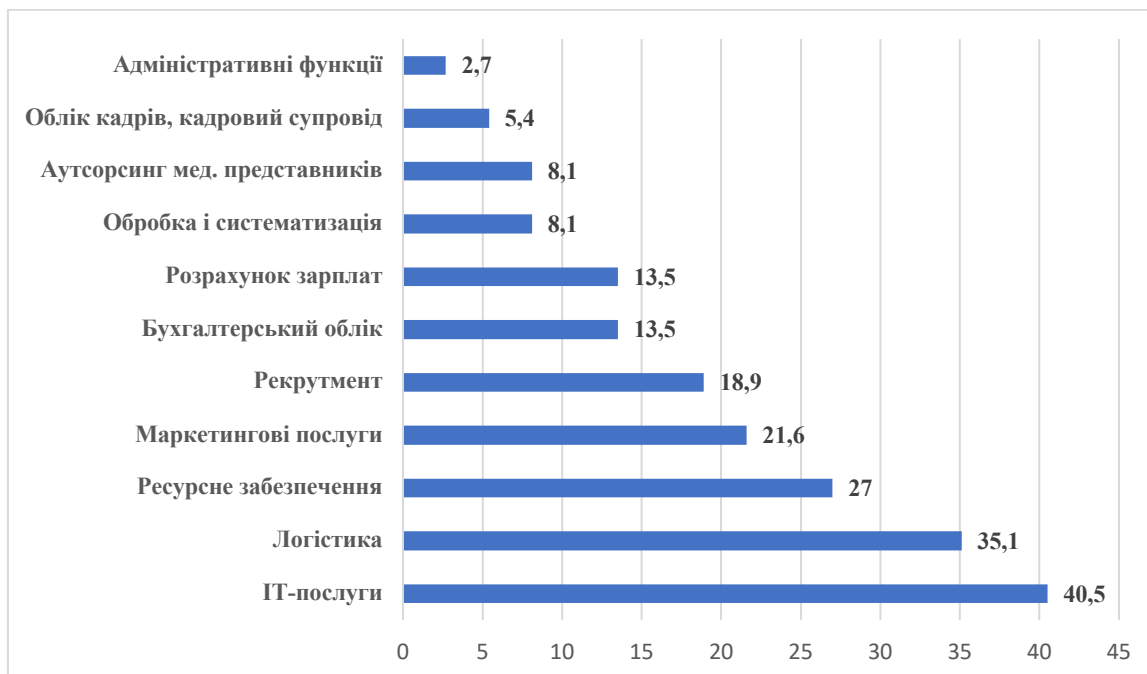


Рис. 3.6. Розподіл популярності різних видів українського аутсорсингу, %

Джерело: розроблено автором на основі [9]

ІТ-аутсорсинг є найбільш помітним видом аутсорсингу. Багато українських компаній, які сприяли визнанню України на світовому ринку аутсорсингу, належать саме до сфери інформаційних технологій. Цей факт підкреслює важливість ІТ-сектора у економіці України та його роль у підвищенні міжнародного іміджу країни як надійного партнера в галузі аутсорсингу. Розвиток ІТ-аутсорсингу в Україні сприяє не лише зростанню експортних доходів, але й створює нові робочі місця, підтримує інноваційний розвиток та технологічне вдосконалення. Водночас, це вимагає від українського уряду та бізнес-спільноти сприяння розвитку освітніх програм у галузі ІТ, підтримки стартапів та

інвестицій у високотехнологічні проекти, що дозволить Україні зміцнити свої позиції на світовому ринку аутсорсингу [124].

Також слід відзначити, що зростаючий попит на українські аутсорсингові послуги також пов'язаний з постійним вдосконаленням якості наданих послуг, адаптацією до міжнародних стандартів та зростанням конкурентоздатності на глобальному ринку. Важливим аспектом є також розвиток інноваційних технологій та розширення спектру послуг, які можуть включати рішення в сфері штучного інтелекту, розробку програмного забезпечення, кібербезпеку та інші високотехнологічні послуги. Усе це відкриває нові можливості для подальшого розвитку та розширення географії українського аутсорсингу.

Forbes Ukraine опублікував оновлений рейтинг 200 найбільших компаній України за 2023 рік, охоплюючи 15 різних секторів економіки. У цьому рейтингу особливу увагу приділено досягненням та перспективам лідерів у сфері ІТ. Зосередимо увагу на лідерах рейтингу. (табл.3.1.) [12].

Таблиця 3.1

Топ-10 ІТ-компаній України

Місце	Компанія	Дохід 2022	Прибуток 2022	Динаміка доходу
1	SoftServe	25-30 млрд грн	н/д	н/д
2	EPAM Systems	20,2 млрд грн	3,4 млрд грн	+37%
3	GlobalLogic	11,5 млрд грн	1,1 млрд грн	+49%
4	Genesis	7,5-8 млрд грн	н/д	н/д
5	Ajax Systems	6-6,5 млрд грн	н/д	н/д
6	Luxoft	5,9 млрд грн	292 млн грн	+63%
7	DataArt	5,1 млрд грн	н/д	н/д
8	Ciklum	4,8 млрд грн	96 млн грн	+19%
9	Intellias	4,1 млрд грн	214 млн грн	+79%
10	Infopulse	3,4 млрд грн	513 млн грн	+26%

Джерело: розроблено автором на основі [9]

На вершині списку розташувалася компанія SoftServe, яка відзначається своїм стійким лідерством у галузі. Засновники компанії, серед яких Тарас Кицмей, Ярослав Любінець, Тарас Вервега та інші,

відіграють ключову роль у визначенні стратегії розвитку компанії, тоді як внесок генерального директора Крістофера Бейкера в розвиток компанії також відзначається як значний.

Для доповнення, важливо відзначити, що успіх SoftServe та інших провідних ІТ-компаній України свідчить про зрілість та конкурентоспроможність української ІТ-індустрії. Це також вказує на значний потенціал для подальшого розвитку галузі та її вплив на загальну економічну ситуацію в країні. Українські ІТ-компанії продовжують інтенсивно розвиватися, впроваджуючи інноваційні технології та розширюючи свій вплив на глобальному ринку [8].

Український ринок аутсорсингових послуг за останні роки показує обнадійливі тенденції розвитку, особливо у сфері ІТ. Збільшення глобального попиту на аутсорсингові послуги, зокрема у галузі розробки програмного забезпечення, сприяє росту цього сектора в Україні. Одним із ключових чинників успіху є високий рівень професіоналізму та кваліфікації українських ІТ-спеціалістів, підтриманий сильною технічною освітою (рис.3.7).

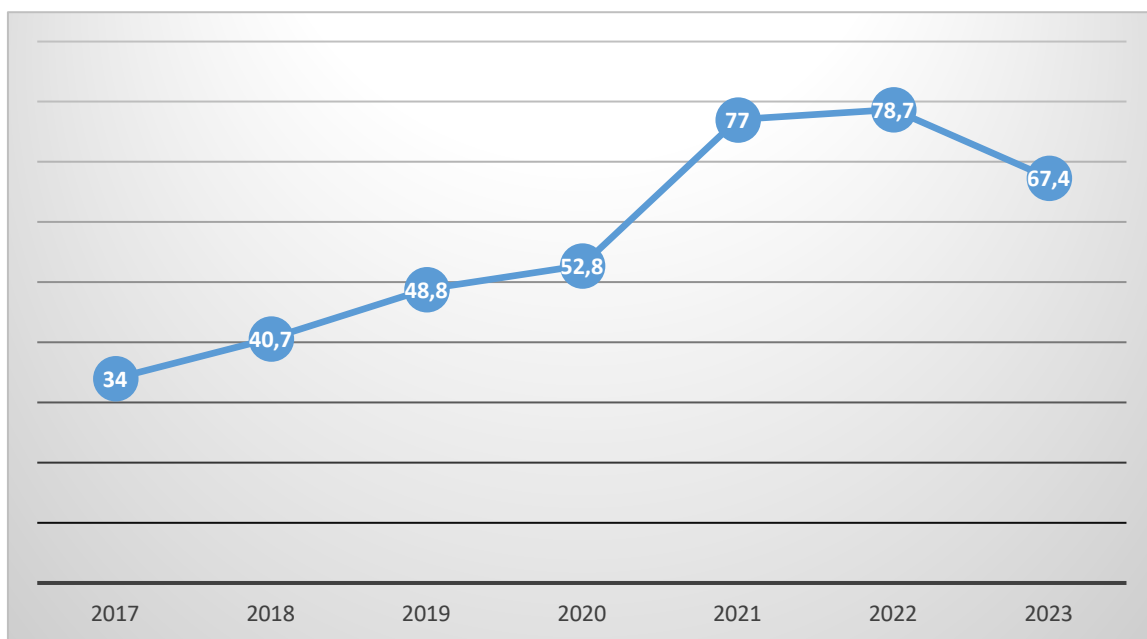


Рис.3.7. Загальна кількість спеціалістів в ІТ-компаніях

Джерело: розроблено автором на основі [9]

На основі наданої таблиці можна зробити аналіз загальної кількості спеціалістів у 25 найбільших ІТ-компаніях України за період з 2017 по 2023 рік. З 2017 по 2022 рік спостерігається стабільне зростання кількості ІТ-спеціалістів. Зростання було особливо значним у 2022 році, коли кількість спеціалістів зросла з 52,8 тис. до 78,7 тис., що свідчить про стрімкий розвиток ІТ-галузі в цей період. У 2022 році відбулося невелике зростання кількості спеціалістів до 78,7 тис. Однак у 2023 році спостерігається зниження загальної кількості спеціалістів до 67,4 тис., що може вказувати на певні виклики або зміни в умовах ринку, такі як війна в Україні, економічні фактори, міграція працівників або зміни в бізнес-моделях компаній [9].

Українські компанії активно впроваджують інновації та новітні технології, такі як ШІ та блокчейн, відкриваючи нові можливості для розвитку. Це, разом із зростаючим міжнародним визнанням України як надійного постачальника аутсорсингових послуг, створює сприятливі умови для подальшого зростання сектора. Розглянемо переваги використання аутсорсингу українськими компаніями на рис.3.8.

Однак, існують певні виклики, зокрема політична та економічна невизначеність в країні, що може впливати на стабільність бізнес-середовища, а також інтенсивна конкуренція на міжнародному ринку. Незважаючи на це, перспективи для ринку аутсорсингових послуг залишаються позитивними. Фокус на інновації, розширення міжнародних партнерств, а також інвестиції в освіту та навчання спеціалістів можуть стати ключовими факторами для подальшого зміцнення позицій України на світовому ринку аутсорсингових послуг.

Перехід на аутсорсинг може збільшувати ризики для компанії, включаючи зниження продуктивності власних співробітників та втрату необхідних знань і досвіду для самостійного виконання аутсорсингових

функцій. У разі проблем з якістю послуг або їх виконанням, повернення до попереднього рівня роботи може бути складним.



Рис.3.8. Переваги використання аутсорсингу українськими компаніями

Джерело: розроблено автором на основі [12, 22, 24]

Крім того, у випадках недобросовісності партнера, форс-мажорних обставин або його банкрутства, компанія може зазнати значних збитків або стикнутися з нагальною потребою шукати нового партнера або самостійно виконувати раніше аутсорсингові функції, що може бути ускладнено через відсутність необхідних знань і досвіду після тривалого використання послуг сторонніх фахівців.

Одноточасний аутсорсинг кількох ключових функцій може призвести до реального ризику витоку інформації та загрожувати безпеці даних компанії. Тому важливо співпрацювати лише з надійними та перевіреними партнерами з бездоганною репутацією. Для мінімізації цих ризиків компаніям необхідно встановлювати чіткі контрактні умови,

проводити регулярний моніторинг якості наданих послуг та розробляти плани дій на випадок непередбачених ситуацій. Також важливим є вдосконалення внутрішніх процесів з управління ризиками та захисту конфіденційної інформації.

Зниження ризиків в аутсорсингу можна досягнути шляхом розподілу бізнес-процесів між декількома підрядниками, хоча це може збільшити витрати. Важливим є також вибір надійних партнерів, з якими потрібно укласти договори, чітко визначаючи умови співпраці. Втрата контролю над певними бізнес-процесами може призвести до ризику прийняття невірних рішень. Якщо вартість послуг зростає, це може перевищити внутрішню вартість переданої функції, що робить аутсорсинг неефективним. Недобросовісність з боку постачальника послуг може знижувати якість основних послуг.

На нерозвинених ринках ці проблеми особливо актуальні через слабку конкуренцію, що дає аутсорсерам можливість підвищувати ціни без турботи про якість послуг або виконану роботу [2]. Для мінімізації цих ризиків компаніям необхідно розробити стратегію управління ризиками в аутсорсингу, включаючи ретельний вибір партнерів, моніторинг ринку, а також розробку гнучких умов контрактів, які дозволять оперативно реагувати на зміни умов співпраці. Крім того, важливим є встановлення чітких критеріїв якості та механізмів контролю за виконанням послуг, а також розробка плану відновлення операцій у випадку форс-мажорних обставин або проблем з постачальником послуг.

Попри значні переваги аутсорсингових послуг, український ринок стикається з декількома викликами, які стримують реалізацію його повного потенціалу. Одним з ключових викликів є непередбачуваність економічного середовища, яке ускладнює довгострокове планування та інвестиції у новітні технології. Вартість іноземних технологій часто

значно вища, ніж національних, що створює додаткові бар'єри для їх впровадження.

Іншим значним викликом є скептицизм деяких українських підприємців щодо власних інновацій та технологій. Існує переконання, що місцеві продукти не знайдуть свого покупця, як в Україні, так і за кордоном, а також побоювання розкрити свої унікальні ідеї та рішення на міжнародному рівні.

Для подолання цих проблем, важливо розвивати власну систему аутсорсингу, зосередившись на довгостроковій перспективі та стратегічному розвитку. Необхідно стимулювати інновації та розвиток власних технологій, а також формувати позитивне ставлення до національних розробок. Визначення найперспективніших напрямків аутсорсингу та їхнє активне розвиток допоможуть максимально реалізувати потенціал українського ринку аутсорсингових послуг.

Є кілька факторів, які ускладнюють розвиток і впровадження аутсорсингу в Україні. До них належить традиційне сприйняття керівниками необхідності мати власного бухгалтера, сумніви щодо збереження комерційної таємниці та сумніви у професійності працівників зовнішніх компаній. Проте такі керівники часто не беруть до уваги, що спеціалізовані фірми, завдяки своїй вузькій спеціалізації, мають штат висококваліфікованих працівників, які працюють з різноманітними компаніями та мають значний досвід у різних галузях діяльності [4].

Фінансова криза стала імпульсом для розвитку аутсорсингу в Україні, оскільки вона змусила багатьох керівників критично переосмислити діяльність своїх підприємств та проаналізувати бізнес-процеси. Зі зниженням прибутковості та збільшенням витрат керівники почали шукати шляхи оптимізації своєї діяльності. Багато з них зрозуміли, що виведення неприбуткових функцій за межі підприємства є

ефективним інструментом скорочення витрат та звільнення ресурсів для концентрації на основній діяльності [5].

Для подальшого розвитку аутсорсингу в Україні важливо зміцнювати довіру до зовнішніх постачальників послуг, підвищувати рівень освіти та кваліфікації в цій сфері, а також створювати законодавчі та регулятивні рамки, які сприятимуть прозорості та ефективності аутсорсингових відносин. Крім того, важливим аспектом є розвиток внутрішнього ринку аутсорсингу, що дозволить знизити залежність від міжнародних постачальників та створити більш стійку та диверсифіковану економіку.

В Україні одними з основних перешкод у розвитку аутсорсингу є обмежена підтримка з боку держави, труднощі у контролі за діяльністю аутсорсерів, невизначеність їхнього фінансового стану та інші чинники. Деякі фахівці вважають, що ключовою проблемою є ненадійність партнерських відносин. Окрім того, важливим аспектом в сучасних умовах є державна підтримка розвитку аутсорсингу. Наприклад, завдяки державним програмам підтримки Індія та Ірландія стали провідними гравцями на світовому ринку аутсорсингу [6].

Аутсорсинг в Україні стикається з низкою проблем при впровадженні. Однією з основних труднощів є відсутність чіткого визначення процесу аутсорсингу та недостатнє нормативно-правове регулювання, що включає контроль та встановлення відповідальності за аутсорсингову діяльність.

Додатково, для підвищення ефективності аутсорсингу в Україні, важливим є розвиток інфраструктури, покращення умов ведення бізнесу та прозорість діяльності компаній. Необхідно також стимулювати вдосконалення управлінських навичок та підвищувати рівень кваліфікації працівників у сфері аутсорсингу. Розвиток освітніх програм, спрямованих на підготовку фахівців у сфері аутсорсингу, та створення

механізмів для сприяння інноваціям і технологічному розвитку також можуть значно вплинути на успішність аутсорсингу в країні.

Однією з головних проблем, з якою стикаються аутсорсингові компанії в Україні, є інтенсивна конкуренція на ринку. Компанії, які обмежують себе лише роллю підрядника, можуть втратити конкурентоспроможність. В умовах ринкової конкуренції аутсорсингові компанії намагаються розширити спектр своїх послуг, включаючи такі напрями, як консалтинг, маркетинг, та управління проектами з метою оптимізації витрат.

Економія коштів залишається однією з основних причин, чому підприємства вдаються до аутсорсингу. Однак, згідно з дослідженнями, все більше компаній шукають зовнішніх експертів для внесення новаторських рішень у свій бізнес. В цьому контексті унікальні та інноваційні послуги стають ключем до успіху на конкурентному ринку аутсорсингу.

Крім того, важливо враховувати тенденції до автоматизації. За даними А.Т.Кearny, кожна четверта робота в сфері аутсорсингу бізнес-процесів підлягає автоматизації. Тому аутсорсингові компанії повинні фокусуватися на розробці послуг, які важко автоматизувати, та які вимагають особливих навичок та творчого підходу. Розробка таких послуг не лише дозволить вижити на конкурентному ринку, але й забезпечить додаткову цінність для клієнтів, збільшуючи шанси на довгострокове партнерство та успіх [36].

З метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності, українським компаніям необхідно впроваджувати аутсорсингові стратегії, які включають не тільки зниження витрат, але й зосередження на ключових компетенціях, вдосконалення якості продукції та послуг, та доступ до глобальних інновацій, що вимагає більшої уваги до досліджень

та освіти в цій сфері, а також до співпраці з міжнародними партнерами та використання світового досвіду.

Проведемо PEST-аналізу для ринку аутсорсингу в Україні (рис.3.9).



Рис. 3.9. PEST-аналіз для ринку аутсорсингу в Україні

Джерело: розроблено автором на основі [1,16,33]

Варто зазначити, що PEST-аналіз допомагає ідентифікувати ключові зовнішні чинники, які впливають на ринок аутсорсингу, що включає політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти, які можуть впливати на діяльність і стратегії компаній в цій галузі, а також

забезпечує базу для інформованого стратегічного планування та прийняття рішень. Він допомагає компаніям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та використовувати можливості, а також мінімізувати ризики.

У галузі, яка швидко розвивається, як ІТ-аутсорсинг, важливо відстежувати технологічні інновації та тенденції, щоб залишатися конкурентоспроможними та відповідати потребам клієнтів.

Аналіз ринку аутсорсингу в Україні за допомогою моделі п'яти конкурентних сил Майкла Портера дозволяє глибше зрозуміти структуру галузі та рівень конкуренції. Розглянемо детальніше в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Аналіз 5 сил за Портером

Параметр	Оцінка	Опис
Загроза нових конкурентів	Середня/ Висока	Вхідні бар'єри у галузі аутсорсингу відносно низькі, особливо у ІТ-секторі. Це може спонукати нові компанії до входу на ринок. Однак наявність вже великих та досвідчених гравців може становити виклик для новачків.
Загроза заміників	Середня	Хоча конкретних заміників послугам аутсорсингу небагато, компанії можуть вибирати між аутсорсингом та внутрішнім виконанням завдань (інсорсинг). Технологічний прогрес також може пропонувати альтернативні рішення.
Переговорна сила постачальників	Низька/ Середня	Постачальниками в аутсорсингу зазвичай є кваліфіковані працівники та технологічні компанії. Хоча в Україні багато ІТ-фахівців, висока конкуренція за таланти може підвищити їхню переговорну силу.
Переговорна сила покупців	Висока	Клієнти аутсорсингових послуг часто мають сильні переговорні позиції через велику кількість постачальників на ринку та доступ до глобального ринку послуг.
Інтенсивність конкуренції серед існуючих гравців	Висока	Ринок аутсорсингу в Україні характеризується високим рівнем конкуренції. Існують як великі компанії з міцними ринковими позиціями, так і численні менші фірми, які змагаються за клієнтів.

Джерело: розроблено автором на основі [30, 31]

Ринок аутсорсингу в Україні є конкурентним, з високою інтенсивністю конкуренції та сильною переговорною силою покупців.

Загроза входу нових гравців та заміників є значною, хоча переговорна сила постачальників варіюється. Для успіху на цьому ринку компаніям необхідно зосередитися на диференціації своїх послуг, покращенні якості, оптимізації витрат та розробці стратегій залучення та утримання клієнтів.

В останні роки спостерігається тенденція, що аутсорсингові компанії все частіше позиціонують себе як орієнтовані на розробку продуктів. Хоча це зосередження на продукті клієнта може здаватися обмежувачим, воно насправді відкриває можливості для розвитку та конкуренції на більш високому рівні. Однак, це має розглядатися лише як проміжний етап. Наступним кроком для України має стати створення власних продуктів, замість простого постачання сировини або напівфабрикатів на іноземні ринки.

Українським компаніям слід прагнути до розвитку повного циклу бізнесу, від розробки продукту до його маркетингу та продажу. Це може не тільки зменшити залежність від зовнішніх ринків та ризики, пов'язані з автоматизацією, але й сприяти зміцненню економіки країни та підвищенню її конкурентоспроможності на світовому рівні [13].

Важливо відзначити, що побудова продуктоорієнтованого бізнесу вимагає інвестицій у науково-технічні дослідження та розвиток, а також створення ефективних механізмів комерціалізації інновацій. Підтримка талановитих розробників та інвестиції у стартапи, які розробляють інноваційні продукти, мають стати ключовими елементами стратегії розвитку високотехнологічного сектору економіки України. Розвиток місцевих ринків, залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій, а також забезпечення належного правового захисту інтелектуальної власності також відіграють важливу роль у цьому процесі.

3.2. Рекомендації та перспективи розвитку аутсорсингу як ефективного бізнес-інструменту в Україні

Для узагальнення переваг та недоліків українського аутсорсингу та розробки рекомендацій щодо його подальшого розвитку був проведений SWOT-аналіз, особливу увагу в якому приділено міжнародній діяльності українських аутсорсерів, зокрема офшорному аутсорсингу. Важливо відзначити, що серед сильних сторін українського аутсорсингу важливе місце займають такі фактори, як вплив держави та загального економічного становища (висока якість технічної освіти, логістичні переваги), а також власні досягнення бізнесу, включаючи швидкий розвиток інновацій, високих технологій, навички взаємодії з клієнтами, соціальну корпоративну відповідальність.

З іншого боку, основні недоліки пов'язані з впливом зовнішніх чинників, таких як державне регулювання та рівень економічного розвитку країни, які є незалежними від внутрішнього управління підприємств. Таким чином, підприємства у сфері аутсорсингу повинні фокусуватися на використанні своїх сильних сторін для зменшення впливу цих зовнішніх факторів. Ефективне управління внутрішніми ресурсами та компетенціями може допомогти українським аутсорсинговим компаніям оптимізувати свою стратегію розвитку та підвищити свою конкурентоспроможність. Детальні результати SWOT-аналізу представлені у таблиці 3.10.

SWOT-аналіз для ринку аутсорсингу в Україні дозволяє оцінити його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози.

Цей SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати ключові аспекти, на які українським компаніям у сфері аутсорсингу потрібно звернути увагу для зміцнення своїх позицій та максимального використання доступних можливостей.

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
<p>1. Висококваліфіковані ІТ-фахівці: Україна має значну кількість обдарованих та добре освічених ІТ-спеціалістів.</p> <p>2. Конкурентоспроможні ціни: Низькі операційні витрати порівняно з багатьма іншими країнами.</p> <p>3. Географічне положення: Зручний часовий пояс для співпраці з європейськими та американськими клієнтами.</p> <p>4. Гнучкість та адаптивність: Українські ІТ-компанії здатні швидко адаптуватися до нових технологій та вимог ринку.</p>	<p>1. Політична та економічна невизначеність: Нестабільність у країні може відлякувати потенційних замовників.</p> <p>2. Обмежена міжнародна інтеграція: Недостатньо розвинені глобальні партнерства та міжнародні відносини.</p> <p>3. Інфраструктурні обмеження: В деяких регіонах можуть виникати проблеми з інтернет-зв'язком та іншою інфраструктурою.</p>
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
<p>1. Глобальний попит на ІТ-послуги: Зростаючий попит на розробку програмного забезпечення та ІТ-аутсорсинг на світовому ринку.</p> <p>2. Розвиток технологій: Можливості впровадження передових технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання.</p> <p>3. Розширення ринку: Можливість входження в нові ринки та надання додаткових послуг.</p>	<p>1. Міжнародна конкуренція: Сильна конкуренція від інших країн, що пропонують аутсорсингові послуги.</p> <p>2. Зміни у міжнародному законодавстві: Вплив законодавчих змін, особливо у сфері кібербезпеки та конфіденційності даних.</p> <p>3. Валютні коливання: Ризик пов'язаний з валютними коливаннями, які можуть впливати на прибутковість.</p>

Рис. 3.10. SWOT-аналіз для ринку аутсорсингу в Україні

Джерело: розроблено автором на основі [11,12,13]

Зокрема, Україна має велику кількість висококваліфікованих ІТ-фахівців, що забезпечує сильний фундамент для аутсорсингового сектору, а конкурентоспроможні ціни та географічне розташування України є перевагами для залучення міжнародних клієнтів. Однак, політична та економічна невизначеність в країні може негативно вплинути на привабливість України як напрямку для аутсорсингу. Щодо можливостей, то глобальний попит на ІТ-послуги та розвиток технологій відкриває нові можливості для зростання та розширення ринку. Україна може скористатися можливістю входу в нові ринки та надання

різноманітних послуг. Сильна міжнародна конкуренція та зміни у міжнародному законодавстві можуть створити перешкоди.

Загалом, Україна має сильні позиції на ринку аутсорсингу завдяки своїм талановитим ІТ-спеціалістам та конкурентоспроможним цінам, але їй потрібно працювати над подоланням інфраструктурних та політичних викликів, а також розширенням міжнародної співпраці та адаптацією до глобальних змін.

Український ринок аутсорсингу має ряд сильних сторін, що включають наявність великої кількості висококваліфікованих ІТ-фахівців, конкурентоспроможні ціни, сприятливе географічне положення та гнучкість та адаптивність компаній до нових технологій та ринкових вимог. Зазначені переваги можуть бути використані для активної промоції на міжнародній арені, розробки маркетингових кампаній, що підкреслюють ці переваги, та інвестицій в навчання та розвиток, для підтримки технологічного лідерства.

Проте, існують також слабкі сторони, такі як політична та економічна невизначеність, обмежена міжнародна інтеграція та інфраструктурні обмеження. Зазначені виклики можуть бути мінімізовані шляхом стабілізації внутрішнього середовища, налагодженням співпраці з міжнародними партнерами та інвестиціями в розвиток інфраструктури.

Ринок аутсорсингу в Україні також володіє значним потенціалом завдяки зростаючому глобальному попиту на ІТ-послуги та можливостям розвитку нових технологій. Компанії можуть використати ці можливості для глобальної експансії, розробки інноваційних технологічних рішень та розширення своєї присутності на нових ринках [12].

Однак, ринок також стикається з загрозами, включаючи сильну міжнародну конкуренцію, зміни в міжнародному законодавстві, особливо у сфері кібербезпеки та конфіденційності даних, та валютними коливаннями. Для управління цими загрозами необхідно проводити

конкурентний аналіз, зосередитися на дотриманні міжнародних стандартів та застосувати фінансові інструменти для мінімізації валютних ризиків.

Фокусування на глобальних стандартах у контексті розвитку бізнес-культури є ключовим для українських компаній. Розуміння та адаптація до бізнес-культури іноземних партнерів може істотно поліпшити якість та ефективність співпраці. У сучасних умовах українські компанії мають унікальну можливість трансформувати місцеве бізнес-середовище, приводячи його у відповідність до міжнародних принципів та практик. Важливими аспектами в цьому контексті є розвиток корпоративної культури, відхід від жорсткої ієрархічності, фокус на бренді та якості, а не лише на низькій ціні, а також постійне навчання та удосконалення професійних навичок.

Українським компаніям необхідно також активно впроваджувати інноваційні підходи в управлінні, заохочувати креативність та ініціативу серед співробітників, а також використовувати сучасні цифрові технології для підвищення продуктивності та конкурентоздатності. Важливим є також залучення до стандартів корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку, які стають все більш значущими на глобальному рівні. Це дозволить українським підприємствам не лише вдосконалити внутрішні процеси, а й успішно інтегруватися в міжнародний бізнес-простір [22].

Забезпечення високого рівня володіння іноземними мовами серед співробітників компанії є ключовим для успішної міжнародної діяльності. Навіть з урахуванням унікальних національних та культурних характеристик іноземних клієнтів, ефективна комунікація не можлива без глибокого знання іноземної мови, особливо англійської, яка є лінгва-франка у світовому бізнесі. Рівень мовної компетентності на рівні «upper-

intermediate» або вище повинен бути необхідним критерієм для співробітників компанії, яка прагне до розвитку на міжнародній арені.

Слід наголосити, що компанії мають не тільки вимагати високого рівня мовних навичок від своїх працівників, але й активно сприяти їхньому навчанню та вдосконаленню. Це може включати організацію мовних курсів, майстер-класів, залучення носіїв мови для практичних занять. Також важливо створювати середовище, в якому працівники можуть практикувати мову в повсякденній роботі, що сприятиме їх лінгвістичному розвитку та загальній культурній адаптації. Це не тільки підвищить якість міжнародної комунікації, але й сприятиме розширенню горизонтів і зміцненню культурного розуміння, що є невід'ємною частиною успішної глобалізації бізнесу.

Формування комплексної нормативно-правової бази для регулювання сфери аутсорсингу в Україні, з орієнтацією на стандарти та практики європейського законодавства, є критично важливим кроком для розвитку цього сектора. Це передбачає чітке законодавче визначення поняття "аутсорсингу", а також розробку механізмів його регулювання та контролю. Необхідно також передбачити відповідальність за порушення у цій сфері [33].

Крім того, у розробці законодавства важливо врахувати специфіку аутсорсингу як бізнес-моделі, особливо з огляду на міжнародні аспекти діяльності. Це означає адаптацію нормативної бази таким чином, щоб вона сприяла зручності укладення міжнародних контрактів, захисту прав іноземних інвесторів, а також відповідала міжнародним стандартам у сфері комерційної діяльності.

Доповненням до цього має стати аналіз існуючих законодавств інших країн, які успішно регулюють аутсорсингову діяльність. Вивчення кращих практик дозволить врахувати позитивний міжнародний досвід та уникнути потенційних помилок.

Також слід звернути увагу на стимулювання розвитку інновацій та впровадження нових технологій у сфері аутсорсингу. Розвиток сприятливого законодавчого середовища для стартапів та інноваційних проектів, залучення інвестицій та створення умов для розвитку конкурентоспроможних продуктів на міжнародному ринку також є важливими аспектами для розгляду.

Підтримка держави в розвитку наукових центрів, технопарків та бізнес-інкубаторів є важливим фактором для просування аутсорсингу, який тісно пов'язаний з наукою, інноваціями та високими технологіями. В Україні основний розвиток у цих областях здійснюється завдяки ініціативам самого бізнесу, підтримці іноземних інвесторів, а також участі у міжнародних наукових та технологічних виставках, конкурсах та грантових програмах. Однак, якби держава надавала більш активну підтримку, процеси інтеграції наукових та інноваційних розробок у економіку могли б набути значно більш динамічного характеру.

Доповненням до цього є необхідність розвитку сприятливого інноваційного екосистемного середовища, що може включати створення спеціалізованих наукових парків та інноваційних кластерів, запровадження податкових пільг та інших стимулів для стартапів і високотехнологічних компаній. Також важливою є підтримка освіти та наукових досліджень у сфері технологій та інновацій, що забезпечуватиме підготовку кваліфікованих фахівців, здатних реалізувати сучасні інноваційні проекти. Створення сприятливих умов для науково-технічного співробітництва між університетами, державними установами та приватним сектором може стати потужним каталізатором інноваційного розвитку та зростання ефективності аутсорсингового сектору.

В маркетинговій стратегії аутсорсингових компаній в Україні слід зосередитися на унікальних конкурентних перевагах, відходячи від

акценту на цінову конкуренцію на користь нецінових факторів. Ключові характеристики українського аутсорсингу, такі як високий рівень професіоналізму, репутація як "найкращих розробників програмного забезпечення", креативний підхід та гнучкість у прийнятті рішень, повинні стати центральними елементами бренду.

Підкреслення унікальності послуг та високої якості сприятиме зміцненню сприйняття України як країни з дешевою робочою силою до визнання як центру інновацій та технологічної експертизи. Це також допоможе створити більш стабільну конкурентну позицію та збільшити попит на послуги, зменшуючи залежність від коливань попиту на аутсорсинг.

Додатково, акцент на розвитку стратегій цифрової трансформації, інвестиції в новітні технології, такі як штучний інтелект і машинне навчання, та залучення глобальних талантів може збільшити цінність пропозиції українських аутсорсингових компаній. Також важливо підкреслювати соціальну відповідальність та прозорість бізнес-процесів, щоб підвищити довіру міжнародних клієнтів.

Державна підтримка у сфері цифровізації бізнесу та економіки в цілому є ключовим фактором у досягненні конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Щоб зберегти крок з технологічно розвинутими країнами, необхідно розвиватися ще швидше, ніж вони. Важливими аспектами цифрової трансформації є розвиток хмарних технологій, які застосовуються не лише в ІТ-сфері, але й у інших галузях, переведення національних баз даних та реєстрів у цифровий формат, підтримка розвитку електронної документації, а також розширення доступу до мобільного Інтернету. Одним із успішних прикладів державних ініціатив у сфері цифровізації є система електронних державних закупівель ProZorro [30].

Слід зазначити, що інтеграція цифрових технологій у державні служби та послуги, такі як електронний уряд, е-голосування та цифрові ідентифікаційні системи, також може сприяти зростанню прозорості та ефективності управління. Впровадження інновацій у сфері штучного інтелекту, блокчейну та Інтернету речей може надати значного поштовху для розвитку високотехнологічних галузей і стимулювати економічне зростання. Важливим аспектом є також забезпечення кібербезпеки та захисту даних, що в умовах широкомасштабної цифровізації стає особливо актуальним.

Залучення науково-дослідницьких та освітніх установ технічного спрямування до діяльності аутсорсингових компаній є ключовим для інтеграції інновацій, науки та техніки у бізнес-процеси. Однією з основних переваг України в цьому аспекті є наявність сильної науково-освітньої бази, яка може бути використана для підтримки та розвитку аутсорсингового бізнесу. Зокрема, сюди можна віднести організацію спеціалізованих курсів, розроблених компаніями, проведення конкурсів та кейс-стаді для залучення молодих талантів, а також створення науково-дослідницьких центрів та бізнес-інкубаторів на базі університетів [31].

Варто зазначити, що співпраця між аутсорсинговими компаніями та академічними установами може включати розробку спільних дослідницьких проєктів, що займаються сучасними викликами в галузі технологій. Така колаборація не тільки збагачує дослідження та розвиток у сфері аутсорсингу, але й сприяє практичному застосуванню академічних знань та підготовці кваліфікованих фахівців, готових до вирішення реальних бізнес-задач.

Інтеграція освіти та науки в аутсорсинговий сектор також сприятиме розвитку інноваційних підходів до вирішення проблем, вдосконаленню продуктів та послуг, а також зміцненню позицій України на світовому

ринку як країни, що виробляє технологічно високоякісні та інноваційні продукти і послуги.

Таким чином, Україна є привабливою аутсорсинговою країною завдяки своїй великій базі ІТ-фахівців та конкурентоспроможній ціновій пропозиції.

Однією з ключових переваг аутсорсингу в Україні є відносно низькі витрати на робочу силу порівняно з країнами Заходу, але при цьому збереження високої якості роботи.

Українські компанії, які надають послуги аутсорсингу, часто виявляють гнучкість у роботі з клієнтами та готові адаптуватися до їхніх потреб і графіків. Фахівці з України успішно виконують багато проектів аутсорсингу для компаній з США, Європи та інших регіонів, що підтверджує її надійність та ефективність. З урахуванням цих факторів, Україна залишається однією з передових аутсорсингових ринків світу і продовжує приваблювати підприємства, які шукають високоякісні та витратоємні рішення в галузі ІТ.

ВИСНОВКИ

У міжнародному бізнесі, де велике значення має підвищення еластичності виробництва, скорочення витрат на продукцію та зменшення адміністративних витрат, все частіше здійснюється впровадження сучасних управлінських інструментів, серед яких аутсорсинг займає ключове місце. Роль аутсорсингу полягає у вдосконаленні діяльності компанії через делегування певних операцій зовнішнім організаціям, що сприяє оптимізації ресурсів та фокусуванню на основному напрямку бізнесу.

Аналізуючи плюси та мінуси аутсорсингу у контексті міжнародної діяльності українських підприємств, можна констатувати, що переваги аутсорсингу є значними і він стає ефективним засобом для підвищення гнучкості та конкурентоспроможності компаній. Глибоке розуміння концепції аутсорсингу та його розумне застосування у міжнародних бізнес-операціях українських підприємств дозволяє значно підвищити їхню фінансово-господарську ефективність, забезпечуючи стабільне економічне зростання, проникнення на нові світові ринки та підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

На основі проведено аналізу можемо зазначити наступні пункти:

1. Аутсорсинг є ключовим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності міжнародного бізнесу. Через оптимізацію витрат та ефективне управління ресурсами, аутсорсинг дозволяє компаніям сконцентруватися на своїх основних компетенціях, тим самим підвищуючи їх продуктивність та інноваційний потенціал.

Було виявлено, що аутсорсинг охоплює широкий спектр послуг, від простих адміністративних задач до складних ІТ-процесів. Виділено основні види аутсорсингу, такі як ІТ-аутсорсинг, процесний аутсорсинг та виробничий аутсорсинг, кожен з яких має унікальні інструменти та підходи.

2. Аналіз еволюції теоретичних поглядів щодо аутсорсингу показав, що теорія аутсорсингу еволюціонувала разом із глобалізацією, переходячи від простого зниження витрат до стратегічного інструменту, що забезпечує доступ до світових інновацій та ринків.

3. Розглянуто переваги аутсорсингу, такі як зниження витрат, доступ до висококваліфікованих ресурсів, підвищення гнучкості бізнесу та можливість зосередитися на стратегічних завданнях. Однак також були виявлені виклики, включаючи ризики управління, залежності від сторонніх постачальників та потенційні проблеми з якістю та безпекою.

Робота підкреслила, що використання аутсорсингу як стратегічного інструменту може значно покращити конкурентні позиції компаній на міжнародному рівні. Аутсорсинг дозволяє компаніям оперативно адаптуватися до змін на ринку та використовувати глобальні ресурси для інновацій та розвитку.

Встановлено, що аутсорсинг може значно підвищити гнучкість компаній, знизити витрати та підвищити якість послуг, що сприяє створенню стійких конкурентних переваг.

4. Сучасний стан світового ринку аутсорсингу є динамічним, а ринок аутсорсингу продовжує зростати, пропонуючи все більше інноваційних рішень. Відмічено зростаючий попит на висококваліфіковані послуги, такі як цифровий аутсорсинг. Аналіз конкретних кейсів великих міжнародних компаній, які успішно інтегрували аутсорсинг у свої бізнес-моделі, підтвердив теоретичні висновки та продемонстрував різноманітність підходів та стратегій використання аутсорсингу.

5. Аналіз іноземного досвіду застосування аутсорсингу показав, що успішне використання аутсорсингу вимагає чіткої стратегії, ретельного вибору постачальників послуг та ефективного управління відносинами. В роботі висвітлено потенціал для подальшого розвитку аутсорсингу в

контексті міжнародного бізнесу. З огляду на стрімке зростання технологій та зміну ринкових умов, аутсорсинг продовжуватиме еволюціонувати, пропонуючи нові можливості для підвищення ефективності та інноваційності компаній.

6. Щодо стану та тенденцій розвитку українського ринку аутсорсингових послуг, то український ринок аутсорсингу демонструє позитивні тенденції зростання, особливо в секторі ІТ-аутсорсингу, хоча існують певні виклики, пов'язані з нормативно-правовою базою та рівнем кваліфікації персоналу.

7. На основі аналізу були сформульовані практичні рекомендації для компаній, які прагнуть впровадити або оптимізувати свої аутсорсингові стратегії. Також наголошено на важливості подальших досліджень у цій галузі для розуміння змінних тенденцій та впливу аутсорсингу на міжнародний бізнес. Для подальшого розвитку аутсорсингу в Україні важливо створити сприятливе інвестиційне середовище, підвищити кваліфікацію працівників та інтегрувати український ринок аутсорсингу в глобальні ланцюги створення вартості.

Зазначені висновки підкреслюють значення аутсорсингу як важливого елемента в стратегії розвитку міжнародного бізнесу, підтверджуючи його роль як критичного фактора для досягнення та підтримки конкурентних переваг на глобальному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Делойт» в Україні: сайт URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/articles/deloittename-global-leader-enterprise-risk-management-consulting.html>
2. Адаменко Т. М. Система економічної безпеки підприємства: підхід до формування / Т. М. Адаменко // Економіка Менеджмент Підприємництво. – 2013. – № 25(II). – С. 265-273. Режим доступу: http://eme.ucoz.ua/publ/zbirniki/25_ii_2013/adamenko_t_m_/39-1-0-333
3. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. ЮРИСТ & ЗАКОН, 2021, 10, №38.
4. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микало // Економіка України. – 2009. – № 8 (573). – С. 16-24.
5. Білорус О. Г. Глобальний конкурентний аутсорсинг : монографія. К.: КНЕУ, 2019. 349 с.
6. Гавриленко К. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління / Актуальні проблеми економік, 2017. 1 (91). 104–109.
7. Гребешкова О. М. Становлення ІТ-аутсорсингу в Україні: огляд через призму світової практики / Формування ринкової економіки. 2018. № 25. 305–313.
8. Дзуліт З. П. Сутність та переваги рівнів аутсорсингу / З. П. Дзуліт, М. В. Матвійчук. Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». 2018. Вип. 23–24. 299–307.
9. Державна служба статистики України: офіц. сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.11.2023).

10. Загородній А.Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А.Г. Загородній, Г.О. Партин // Фінанси України. – 2009. – №9(166). – С. 87-97.
11. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. Економіка України. 2018. №8. 16–24.
12. Когут, М., Содома, Р., Дубинецька, П. (2023). Вплив аутсорсингу на ефективність бізнесу: аналіз вигод і ризиків. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-33>
13. Лабжанія Р. Г. Місце і роль аутсорсингу у сфері послуг і виробництві / Р. Г. Лабжанія. Бізнес Інформ. 2019. № 7. 357–361.
14. Лисенко Т.І. Передумови виникнення та перспективи застосування аутсорсингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т.І. Лисенко // Економічний вісник університету. – 2010 – №14. – С. 85-92.
15. Лігоненко Л. О., Фролова Ю. Ю. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 6. С. 115-125.
16. Максименко І. Я. Аутсорсинг як стратегічний напрям розвитку виробничої кооперації. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2017. № 6. 96–100.
17. Маленко О. Б. Роль аутсорсингу в міжнародному бізнесі / Сучасні питання економіки і права. 2019. Вип. 2. 56–59.
18. Матвій І. Є. Особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2018. № 754. 185–190.
19. Микало О. І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу / Економічний простір, 2019. № 37. 216–222.

20. Особливості застосування аутсорсингу для підприємств будівельної галузі / І.В. Поповиченко, К.О. Спіріданова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2011. – С. 265-269.
21. Пирець Н.М., Дугінець Г.В. Аутсорсинг як чинник сприяння міжнародній інтеграції України у світову економіку 2018. № 1. 203–209.
22. Розвиток аутсорсингу на промислових підприємствах України в умовах фінансово-економічної кризи / С.В. Дубінський // Вісник Національного технічного університету. – Х., 2010. – № 07. – С. 42-48.
23. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Держкомстат України. К., 2022. 114 с.
24. Atlasiko: Software Development Company, 2023. URL: <https://atlasiko.com/blog/it-community/best-countries-for-outsourcing/> (дата звернення: 26.11.2023).
25. Brainard L., Litan R. Offshoring' Service Jobs: Bane or Boon and What to Do Policy Brief №132. Washington : Brookings Institution, 2004.
26. Coase, R., (1993). The Nature of the Firm, [w:] O.E. Williamson, Winter R., (eds.) The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development, Oxford University Press, s. 19-20.
27. Corbett, M., (2004). The Outsourcing Revolution: Why it Makes Sense and How to Do it Right, Dearborn Trade Publishing, USA., p. 64- 73.
28. Dominguez L. The manager's step-by-step guide to outsourcing / Linda Dominguez. – New York: McGraw-Hill, – 2006. – 226 p.
29. Ernst&Young: офіційний сайт. URL: https://www.ey.com/en_ua/global-review/2020/facts-and-figures (дата звернення: 23.11.2023).
30. Hill Charles W. L. International business: competing in the global marketplace/Charles W. L. Hill. 9th ed. New York: McGraw-Hill/Irvin, 2013. 748.

31. Lacity, M., Hirschheim, R. (1993). The information systems outsourcing bandwagon. *Sloan Management Review* 35 (1), 73–83.
32. Lateef A. Linking up with the global economy: A case study of the Bangalore software industry. International Institute for Labor Students. URL: <http://ilo.org/public/english/bureau/inst/papers/1997/dp96/ch3.html> (дата звернення: 02.11.2023).
33. Lateef A. Linking up with the global economy: A case study of the Bangalore software industry. International Institute for Labor Students. URL: <http://ilo.org/public/english/bureau/inst/papers/1997/dp96/ch3.html> (дата звернення: 02.11.2023).
34. PwC: [URL:https://www.pwc.com/ua/uk.html](https://www.pwc.com/ua/uk.html) (дата звернення: 02.11.2023).