

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнес-технологій «УАБС»
Кафедра міжнародних економічних відносин

Васильченко Оксана Володимирівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

«РОЛЬ АУТСОРСИНГУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ»
Спеціальності 056 «Міжнародні економічні відносини»

Студентки 4 курсу
групи МЕ-61а

Васильченко О.В.
(ініціали, прізвище)

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

_____ Васильченко О.В.

Керівник ст.викл., к.е.н., доц.
(посада, науковий ступінь)

Ярова І.Є.
(ініціали, прізвище)

Суми – 2020 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнес-технологій «УАБС»
Кафедра міжнародних економічних відносин

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

_____ Ю.М. Петрушенко

(підпис)

«__» _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

(спеціальність 056 «Міжнародні економічні відносини»)

Студентки 4 курсу, групи МЕ-61а

Васильченко Оксани Володимирівни

1. Тема роботи: «Роль аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності міжнародного бізнесу» затверджена наказом по університету від «07» квітня 2020 року № 0516-III
2. Термін подання студентом закінченої роботи «21» червня 2020 року
3. Мета кваліфікаційної роботи: аналіз використання та розвитку ринку аутсорсингових послуг, зокрема, для суб'єктів малого підприємництва, з метою підвищення рівня конкурентоспроможності міжнародного бізнесу.
4. Об'єкт дослідження: сучасні тенденції функціонування та регулювання міжнародного ринку аутсорсингових послуг.
5. Предмет дослідження: теоретико-практичні засади та роль аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності міжнародного бізнесу.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах основних положень міжнародної економіки, статистики, матеріалах результатів досліджень періодичної літератури, здобутків вітчизняних і зарубіжних дослідників щодо сучасних реалій розвитку світового ринку аутсорсингових послуг.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної бакалаврської роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети:

Розділ 1. «Роль та значення міжнародного аутсорсингу» - 16.04.2020 р.

У розділі 1: висвітлити теоретичні положення щодо варіативності визначення дефініції «аутсорсинг», роль та видова популярність міжнародного аутсорсингу; потенційні переваги і недоліки аутсорсингу в міжнародному бізнесі. У результаті теоретико-методичних досліджень повинно бути доведено та встановлено, що переваги аутсорсингу очевидні, і сам аутсорсинг є ефективним бізнес-інструментом підвищення гнучкості та конкурентоспроможності підприємства у системі міжнародного бізнесу.

Розділ 2. «Аналіз сучасних тенденцій міжнародного ринку аутсорсингових послуг» - 12.05.2020 р.

У розділі 2: провести аналіз сучасних тенденцій розвитку міжнародного та вітчизняного ринку аутсорсингу як новітнього та ефективного виду міжнародного співробітництва, який дозволить підприємствам працювати більш ефективно, вивільнити додаткові ресурси і направити їх на розвиток підприємства, а також істотно зміцнити конкурентні позиції на світовому та вітчизняному ринках.

Розділ 3: «Проблеми та перспективи використання аутсорсингу для підвищення конкурентоспроможності міжнародного бізнесу» - 01.06.2020.

У розділі 3: виявити та визначити основні перешкоди та проблеми на шляху розвитку аутсорсингу в Україні, певних позитивних і негативних аспектів, з метою підвищення рівня аутсорсингової привабливості для іноземних компаній-інвесторів.

8. Консультації з роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання: «02» квітня 2020_року

Керівник кваліфікаційної
бакалаврської роботи _____
(підпис)

Ярова І.Є.
(ініціали, прізвище)

Завдання до виконання одержав _____

Васильченко О.В.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему:

«РОЛЬ АУТСОРСИНГУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ»

студентки 4 курсу, групи МЕ-61а

Васильченко Оксани Володимирівни

Основний зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи викладено на 47 сторінках, у тому числі список використаних джерел з 45 найменувань, який розміщено на 5 сторінках. Робота містить 7 таблиць, 9 рисунків.

Ключові слова: АУТСОРСИНГ, МІЖНАРОДНИЙ АУТСОРСИНГ, ІТ – АУТСОРСИНГ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ, РИЗИКИ, МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає у аналізі використання та розвитку ринку аутсорсингових послуг, зокрема, для суб'єктів малого підприємництва, з метою підвищення рівня конкурентоспроможності міжнародного бізнесу.

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

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

Теоретична основа дослідження - основні положення економічної теорії та міжнародної економіки, статистики, здобутків вітчизняних і зарубіжних дослідників та економічних умов на світовому ринку. Дослідження базується на використанні статистичного, порівняльного, факторного та структурного методів аналізу; використовувалася наукова література вітчизняних авторів, наукова періодична література, інтернет-ресурси.

За результатами дослідження сформульовані такі висновки:

1. В сучасних умовах бізнесу, для підвищення рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку шляхом підвищення гнучкості виробництва, зниження вартості товарів і послуг і скорочення адміністративних витрат все частіше використовуються новітні інструменти управління, серед яких важливе місце займає аутсорсинг.

2. Основними тенденціями розвитку ринку є зростання і посилення конкуренції, залучення нових країн і регіонів, поява нових учасників ринку, а також підвищення попиту на наукоємні, зокрема, ІТ- послуги. Все це вимагає подальшого глибокого дослідження умов функціонування міжнародного та вітчизняного ринку аутсорсингових послуг.

Одержані результати можуть бути використані у процесі розробки окремих особливостей стратегії зовнішньоекономічного розвитку України та оцінки ефективності аутсорсингу для підвищення конкурентоспроможності міжнародного бізнесу.

Зокрема, результати дослідження відображені у матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених імені професора Балацького О. Ф. «Економічні проблеми сталого розвитку» у 2020 році:

Васильченко О.В. Роль аутсорсингу у міжнародному бізнесі: матер. Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених імені професора Балацького О. Ф. «Економічні проблеми сталого розвитку» (28-29 квітня 2020 р.). Суми: Сумський державний університет, 2020. *(наук. керівник, к.е.н., доц. Ярова І.Є.)*

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2020 рік

Рік захисту роботи – 2020 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ	10
1.1 Теоретичні аспекти міжнародного аутсорсингу	10
1.2 Зарубіжний досвід розвитку ринку аутсорсингових послуг	15
1.3 Законодавче регулювання міжнародного аутсорсингу.....	23
2 АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ	26
2.1 Стан і тенденції розвитку українського ринку аутсорсингових послуг	26
2.2 Аналіз ІТ- аутсорсингу в Україні в контексті розширення міжнародного співробітництва	29
3 ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	40
3.1 Проблеми застосування міжнародного аутсорсингу в Україні	40
3.2 Перспективи розвитку міжнародного аутсорсингу як ефективного бізнес-інструменту	41
ВИСНОВКИ.....	47
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	49
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність. Глобалізація світової економіки стала основою формування світового ринку аутсорсингових послуг, що зумовлює можливість дослідження цього явища на різних рівнях – як на рівні окремого підприємства, так і на глобальному рівні. Використання аутсорсингу є необхідним заходом для компаній, які прагнуть значно підвищити конкурентоспроможність за рахунок використання нових технологій, реструктуризації управління та оптимізації виробничих процесів. Світовий досвід підтверджує, що переваги аутсорсингу є невід'ємною частиною успішних підприємств, так як вони забезпечують високий рівень конкурентоспроможності іноземних компаній на міжнародному ринку. Саме тому вивчення ролі і значення зарубіжного досвіду використання міжнародного аутсорсингу для його впровадження і вдосконалення на українських підприємствах стає особливо актуальним.

Україна має значний потенціал для розвитку аутсорсингу, впровадження якого може значно підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств і бізнесу в цілому. В результаті виникає необхідність вивчення теоретичних і практичних підходів до створення середовища, яке сприятиме розвитку аутсорсингу в Україні. Також необхідно позначити проблеми і перспективи поширення аутсорсингу на вітчизняних підприємствах.

Щодо характеристики наукових досліджень у сфері аутсорсингу, то він може бути розглянутий з точки зору двох напрямів: аутсорсинг як взаємовідносини «замовник-постачальник» та аутсорсинг як бізнес-інструмент управління сучасним підприємством.

Дослідницькою роботою в сфері аутсорсингу у світі займаються такі світові організації, як: The Outsourcing Institute, the National Outsourcing Association, The International Association of Outsourcing Professionals (IAOP), The International Institute for Outsource Management (IIOM™),

компанія «A.T. Kearney Global Services Location Index™» (Index™), компанія «SourcingLine», компанія «IDC» та ін.

Мета роботи - аналіз використання та розвитку міжнародного ринку аутсорсингових послуг, зокрема, для суб'єктів малого підприємництва, з метою підвищення рівня конкурентоспроможності міжнародного бізнесу.

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

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

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені такі *завдання*:

- визначити сутнісно-змістовну основу дефініції «аутсорсинг»;
- визначити функціональні особливості розвитку ринку аутсорсингових послуг;
- аналіз світового та вітчизняного досвіду ефективності використання міжнародного аутсорсингу.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження послужили основні положення міжнародної економіки, статистики, здобутків вітчизняних і зарубіжних дослідників, результати досліджень періодичних видань, а також інтрант-ресурси.

У результаті виконання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи досліджень: статистичний, порівняльний, факторний та структурний методи аналізу. Зокрема, результати дослідження апробовані у матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених.

1 РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ

1.1 Теоретичні аспекти міжнародного аутсорсингу

Аутсорсинг - це термін, який означає запозичення ресурсів ззовні, що зараз є загальним явищем. Багато фірм та організацій активно цим користуються. Це виправдано тим, що кожній організації потрібно забезпечити належне обслуговування всіх напрямків її діяльності [1].

Поняття «аутсорсинг» Дж. Брайан Хейвуд визначає як "передачу внутрішніх операцій підприємства та всіх пов'язаних з ним активів організації постачальника послуг, яка пропонує надати певну послугу протягом визначеного терміну за узгодженою ціною" [14. с. 40]. Аналогічне визначення дає А. Вронський, керівник інформаційно-комунікаційної компанії: «Існує класична концепція, яка передбачає кілька видів діяльності, визначених термінами Selfsourcing, Outtasking и Outsourcing. Перший з них передбачає незалежне обслуговування підприємством власних систем, другий - передача певного завдання сторонній організації, наприклад, для обслуговування обладнання зв'язку або системи захисту інформації, а третій - класичний аутсорсинг, в рамках якої передача інфраструктури компанії зовнішньому менеджеру, який у цьому випадку також береться питання її модернізації» [2].

Основна тенденція розвитку аутсорсингового ринку - це ускладнення переданих функцій та бізнес-процесів, від традиційно вторинних, не критичних для конкурентоспроможності компанії, до функцій, заснованих на вміннях та знаннях, що складають "основні компетенції" компанії. Кількість функцій, переданих зовнішнім підрядникам, і швидкість укладання нових договорів про аутсорсинг постійно збільшуються. Аутсорсинг передається розробці, впровадженню та підтримці систем інформаційних технологій, технічному обслуговуванню автопарків, call-центрів, обліку та фінансовому аналізу, обробці медичних записів, біотехнології тощо.

Поширені такі види аутсорсингу: аутсорсинг виробництва, аутсорсинг бізнес-процесів та географічний - аутсорсинг частини бізнесу в країни з низькими виробничими витратами. Фахівці Інституту аутсорсингу (США) у своїх дослідженнях виділяють аутсорсинг інформаційних технологій як засновника сучасного аутсорсингу та лідера ринку [2].

Аутсорсинг, який останнім часом стає популярнішим у діяльності багатьох компаній, передбачає, що компанія віддає частину своїх обов'язків або цілий виробничий цикл іншій компанії. Окрім цього, можливий продаж частини своїх відділів стороннім компаніям та наступна взаємодія з ними вже можлива при аутсорсингу. На сьогоднішній день більшість світових виробничих компаній передали в оренду мінімум одну складову своїх робочих процесів.

Аутсорсинг виробництва дає компанії зосередитись на нових товарах та послугах, це важливо в умовах швидкозмінних тенденцій та технологій для конкурентної переваги. Використовуючи його, можна зробити виробництво більш гнучким, оскільки на малих фабриках легше зайнятися переробкою виробництва та зміною продукції. Це також дає можливість вести справи на ринках з більш доступною робочою силою.

Аутсорсинг бізнес-процесів - це передача іншій організації окремих бізнес-операцій, які не є головними. З них аутсорсинг це може бути менеджмент, облік, реклама та логістика. Понад 90% сучасних підприємств передають аутсорсинг принаймні один бізнес-процес. Наприклад, компанія American Data Processing (США) розраховує заробітну плату за понад 30 мільйонів людей, оборот підприємства перевищує 7 мільярдів доларів [15].

ІТ-аутсорсинг - це передача спеціалізованої компанії повністю або частково обов'язків, які пов'язані з інформаційними технологіями: обслуговування мережевої інфраструктури; планування бізнес-систем з наступним розвитком та обслуговуванням; системна інтеграція; розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих компаній; створення та

підтримка загальнодоступних веб-серверів; управління системами; лізинг комп'ютерної техніки, офшорне програмування [15].

Основними мотивами компаній, які використовують аутсорсинг, є бажання сконцентруватися на своєму основному бізнесі, поліпшити якість непрофільних функцій та якість обслуговування клієнтів, досягти менших витрат на їх виконання: ефективність організації знижується при витратах на внутрішню транзакцію стає рівною зовнішньою вартістю. Внутрішні проекти з підвищення ефективності діяльності організації можуть стати дорогими, трудомісткими та затратними на ресурсах. Основна перевага, отримана в результаті аутсорсингу, - це зменшення витрат на виробництво кінцевого продукту компанії за рахунок більш глибокої спеціалізації компанії-партнера.

Аутсорсинг заохочує розвиток конкуренції, підриваючи монополістичну структури світової економіки, надаючи можливість новим суб'єктам виходу на ринки, виключаючи домінуюче становище окремих компаній на ринку. З іншого боку, великі компанії, володіючи потужними ресурсами, постійно збільшують частку своєї присутності на міжнародних ринках, розширюючи географічні кордони, ставлячи все більше і більше галузей під контроль, тобто посилюючи функцію контролю над економіками країн. Все більше компаній переходять на так звану «міжнародну мережу модель організації діяльності», яка сприяє підвищенню ефективності, зменшенню фінансових, виробничих, технологічних та політичних ризиків [12].

Таким чином, традиційні вертикально інтегровані західні компанії поступово замінюються транснаціональними горизонтальними мережевими структурами. І ми говоримо про формування геопланетної виробничої та функціональної мережі. Присутність компанії в економіці країни - це створення так званих "сервісних центрів", які належать транснаціональним корпораціям, але географічно розташовані в країнах з дешевою робочою силою. Вони інтегрують науковий, технічний та виробничий потенціал різних країн, забезпечують цілодобову роботу у своїх сервісних центрах,

розташованих по всьому світу, тим самим працюючи, щоб постійно скорочувати витрати. Наприклад, найбільший у світі центр обслуговування - Orange Business Services, що належить France Telecom Group, надає послуги 29 тисячам міжнародних компаній у 166 країнах. Частка OBS на світовому ринку корпоративних телекомунікаційних послуг становить 12% [1].

Транснаціональні сервісні компанії, пропонуючи аутсорсингові послуги, вступають у конкуренцію з національними аутсорсинговими компаніями, пропонуючи нижчі ціни. Вони готові мінімізувати свій прибуток, щоб завоювати ринки. У той же час вони несуть досить високі витрати через високу зарплату, яку пропонують фахівці, які приймаються з національних аутсорсингових компаній [16].

Взагалі аутсорсинг - це нова форма розвитку виробничо-економічних відносин, орієнтована на інтеграцію та заміну товарних відносин виробничими та функціональними. Отже, можна говорити про формування мобільної адаптивної міжнародної мережі, що прискорює розвиток економічної глобалізації в сучасному суспільстві.

Актуальність розгляду аутсорсингу пов'язана з його широким розповсюдженням у світі, оскільки його застосування може суттєво підвищити конкурентоспроможність корпорацій за рахунок зниження витрат, впорядкування виробничої та управлінської діяльності, орієнтації на інновації.

Аутсорсинг відкриває можливості для країн з кваліфікованими спеціалістами, які можуть якісно, але за меншої вартості, ніж, наприклад, у США, Англії чи Німеччині, постійно виконувати вигідні та добре оплачені замовлення - насамперед у галузі інформаційних технологій. Зауважимо, що аутсорсинг як новий напрямок у функціонуванні світової економіки з'явився саме завдяки розвитку інформаційних технологій, що зробили можливим швидко та надійну передачу практично необмежених обсягів інформації між компаніями різних країн. Більше того, саме інформаційна технологія, хоча і не тільки вона, стала основною сферою застосування аутсорсингу, оскільки

стала головним важелем швидкого наукового, технічного та економічного розвитку багатьох країн[3].

Аутсорсинг також можна визначити як спосіб співпраці. Але на відміну від інших методів, аутсорсинг - це стратегія управління компанією, а не просто тип взаємодії партнерства, вона передбачає певну перебудову виробництва корпорації та її відносин. Підрядчики, як правило, стосуються спільної роботи за певним замовленням або групою замовлень, тимчасово чи на постійній основі, тоді як "класичний" аутсорсинг пов'язаний з "життєвим циклом" компанії як такої. Аутсорсинг передбачає дуже тісні відносини між сторонами, інтеграцію на основі більш глибокої "ціннісної спеціалізації"[3].

Незважаючи на новизну та модність цього терміну, завжди було бажання передати професіоналам деякі функції, які вони можуть виконувати ефективніше та дешевше. Розширення компаній, складність виробничих функцій призводять до необхідності їх формалізації, використання нових дорогих технологій, а також підтримки керованості в умовах дуже швидкого розвитку. У конкурентних галузях є потреба в оптимізації витрат, скороченні витрат, зберігаючи високу якість виробництва товарів і послуг.

Таким чином, мета аутсорсингу - дозволити будь-якій компанії зосередити всі свої зусилля на вирішенні основних завдань - підвищення конкурентоспроможності, просування свого основного продукту на ринках країни та світу. Супутні проблеми компанії передаються організаціям, для яких передані функції, в свою чергу, є основними. Аутсорсинг дозволяє підвищити ефективність виробництва компанії за рахунок зниження витрат, прискорення адаптації до умов навколишнього середовища, поліпшення якості продукції та послуг, зниження ризиків[10].

Сучасна економіка характеризується «стиснення» компаній, тобто компанії, будучи економічними одиницями суспільства, виконують насамперед одну економічну функцію, таку як маркетинг чи виробництво чи управління виробничим процесом. Прикладом є компанія ІКЕА, яка не має

власної виробничої структури, вже багато років працює з 2500 зовнішніми постачальниками, передає весь виробничий процес, продаж та логістику.

Використання аутсорсингу як принципово нової стратегії управління активно використовується провідними корпораціями світу. Сьогодні саме найбільші організації, такі як Ford, British Petroleum, Procter & Gamble, Dell, Exel та інші, досягли найбільш вражаючих економічних результатів завдяки використанню аутсорсингу: збільшення було майже вдвічі внаслідок скорочення організаційні та виробничі витрати, поліпшення загальної діяльності їх компаній, реінжиніринг [2].

1.2 Зарубіжний досвід розвитку ринку аутсорсингових послуг

Використання аутсорсингу є необхідним заходом для компаній, які прагнуть значно підвищити конкурентоспроможність за рахунок використання нових технологій, реструктуризації управління та оптимізації виробничих процесів. Світовий досвід підтверджує, що переваги аутсорсингу є невід'ємною частиною успішних підприємств, так як вони забезпечують високий рівень конкурентоспроможності іноземних компаній на міжнародному ринку. Саме тому вивчення ролі і значення зарубіжного досвіду використання міжнародного аутсорсингу для його впровадження і вдосконалення на українських підприємствах стає особливо актуальним.

Що стосується географічної структури міжнародного ринку аутсорсингу, то з точки зору попиту, згідно ведучому консалтинговому агентству TPI, якщо ми подивимося на всі нові контракти на суму понад 40 мільйонів євро, ми побачимо, що в 2019 році вартість контрактів знизилася приблизно на 49% США – 42,3%, Японія – 1,6%, інші – 7,1%. Нещодавнє дослідження, проведене консалтинговою компанією Bain & Co, показало, що 82 % великих європейських, азіатських і північноамериканських фірм в даний час використовують аутсорсингової стратегію, а 51% - офшорний аутсорсинг. Типові недорогі послуги поступово «переміщуються» в

основному з США в Азію. У той же час аутсорсинг більш складних технологічних процесів з Північної Америки і Європи переходить не до окремих країн, а до спеціалізованим компаніям, які потім частково передають послуги іншим недорогим країнам [7].

Так, у 2017 році найбільший дохід від контрактів була в сфері ІТ-аутсорсингу - 69%, бізнес-процесів - 31,0%. Прибуток в 2019 році знизилася: ІТ-аутсорсинг - на 17% до 52,9 млрд доларів США і бізнес-процеси - на 5,5% до 24 млрд доларів США (рис. 1.1).

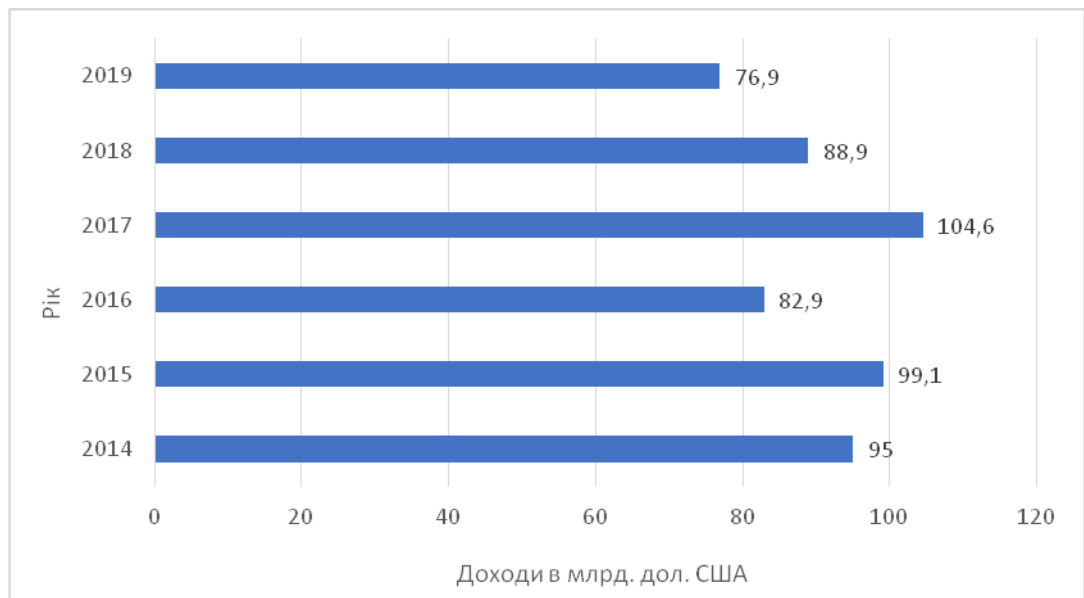


Рисунок 1.1 – Динаміка розвитку міжнародного ринку аутсорсингу за 2014-2019 рр. [7]

Варто зауважити, що саме глобалізація є ключовим фактором для ефективного розвитку та використання аутсорсингу. Навіть під час кризи аутсорсингова галузь продовжила зростати (рис. 1.2) [22]. При економічному спаді компанії навчилися адаптуватися, виходити на регіональні ринки і виходити з них, приймати рішення швидко. Підприємства бажають скоротити витрати та для цього віддають частини операцій до країн, де послуги виконання цих операцій дешевші. Так міжнародний аутсорсинг розвивається [25]. Таким чином, навіть в посткризовий період зростає аутсорсинг бізнес-процесів на світовому ринку фінансових послуг, також,

горизонтальні інвестиції переважають над вертикальними, загальний річний ріст (Total CAGR) становить 12,89%. За прогнозами СЕВ Towergroup, кількість аутсорсингових операцій в 2020 році збільшиться [22].

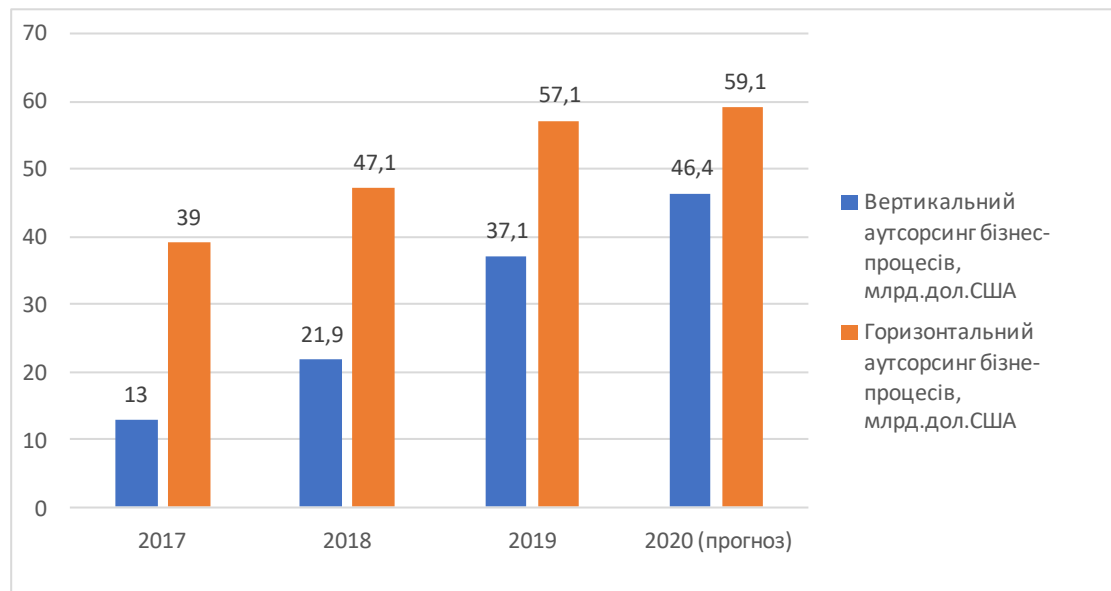


Рисунок 1.2 – Міжнародний аутсорсинг бізнес-процесів [30]

Економічна криза дала аутсорсингу нові можливостей. Багато звільнень на Заході, особливо в Сполучених Штатах, заповнили ринок праці кваліфікованими працівниками, які згодні працювати за меншу заробітну плату. В результаті між сторонами виникає конфронтація, в якій США і інші країни, які замовляють послуги аутсорсингу, в якійсь мірі стають їх постачальниками. Саме в Сполучених Штатах Америки починає з'являтися аутсорсинг управління знаннями, який включає управління процесами, які потребують поглибленого вивчення і аналізу даних для прийняття рішень [30].

Економічний спад змінив і визначив нові головні фактори, які будуть впливати на розвиток аутсорсингу і адаптацію бізнесу до нових ринкових умов (рис. 1.3) [31].

Зниження витрат було визнано більшістю фірм як визначальний фактор розвитку аутсорсингу, але, згідно з дослідженням, близько 50% компаній

виділяють реорганізацію бізнес-процесів, впровадження ефективного бізнесу на глобальному рівні, зниження ризику як основні показники посткризового аутсорсингу [24].

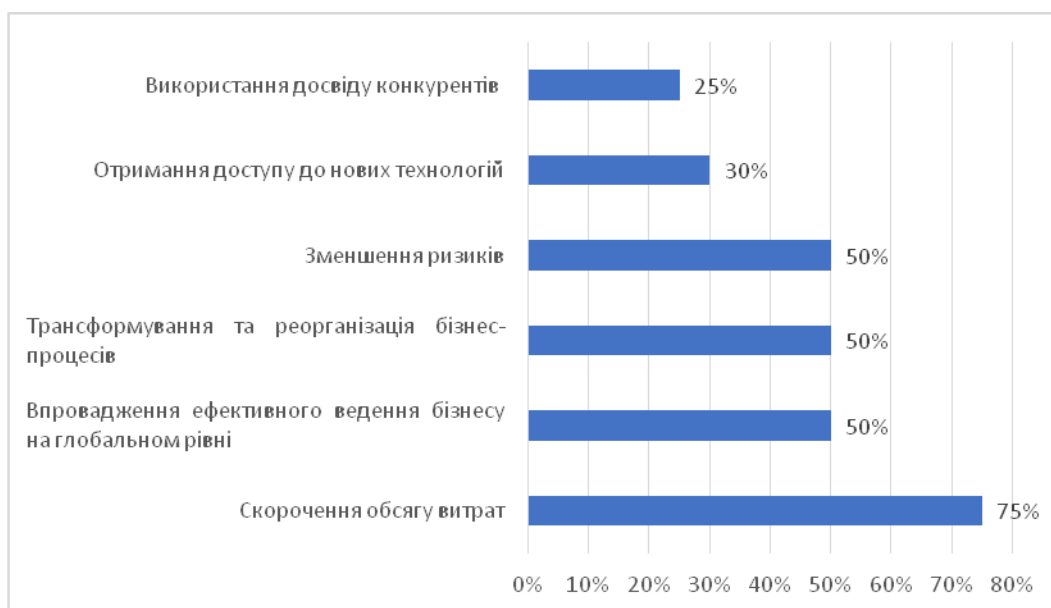


Рисунок 1.3 – Фактори розвитку аутсорсингу у посткризовий період [31]

В останні роки Ірландія, Ізраїль, Канада, Китай, країни Східної Європи, Мексика, Росія та Філіппіни мають більш швидкі темпи зростання, ніж інші міжнародні постачальники послуг, оскільки вони зіткнулися зі значним підйомом в обробній промисловості та ІТ-індустрії. До них відносяться Бангладеш, В'єтнам, Корея, Куба, Малайзія, Непал, Сенегал, Шрі-Ланка, які також мають потенціал в сфері ІТ-аутсорсингу [14].

У таблиці 1.1 представлені сфери, їх переваги та недоліки для країн, що надають послуги міжнародного аутсорсингу.

Таблиця 1.1 – Провайдери послуг міжнародного аутсорсингу: переваги та недоліки основних країн/регіонів [14]

Країна/регіон	Сфери	Переваги	Недоліки
Індія	ІТ, бухгалтерські, архітекторські послуги, телемаркетинг, кол-центри	Добра оптоволоконна інфраструктура у дев'яти технопарках. Достатньо високий рівень володіння англійською мовою, освічені бухгалтери,	Недостатній досвід роботи на міжнародному ринку аутсорсингу

Продовження таблиці 1.1

Китай	Розробка комп'ютерного обладнання; розробка програмного забезпечення; кол-центрити операції з підтримки роботофісів компаній з Японії та Кореї; дослідницькі роботи (GE, Siemens та Nokia — всі здійснюють тут дослідження)	Низька вартість	Недостатній (але швидко зростає) рівень володіння англійською мовою; ризики можуть виникнути стосовно захисту прав інтелектуальної власності
Філіппіни	ІТ, бухгалтерські, архітекторські послуги, телемаркетинг, кол-центри	Добра оптоволоконна інфраструктура у дев'яти технопарках. Достатньо високий рівень володіння англійською мовою, освічені бухгалтери, програмісти, архітектори, телемаркетологи, графіки. Вище середнього розуміння ринку США	Недостатній досвід роботи на міжнародному ринку аутсорсингу
Мексика	ІТ та інжинірингові послуги	Наявність експертів у галузі ІТ; близькість до США; знання іспанської.	Недостатній досвід роботи на міжнародному ринку аутсорсингу
Південна Африка	Кол-центри французькою та англійською мовами, менеджмент платежів	Знання французької та англійської мов; сумісність з європейською часовою зоною; британські та амери-канські фірми могли б скоротити витрати на деякі послуги на 30—40 %, перевівши їх до Пів-денної Африки	Невеликий пул кваліфікованої робочої сили; багато конкурентів, необхідність позиціонування себе як центру офшорингу; ресурсів для розвитку сектора
Центральна Європа	Послуги ІТ, виробничі процеси, дослідження та бізнес-процеси	Культурна та лінгвістична схожість із західними країнами; легше забезпечити сумісність з європейськими нормами; високий технічний рівень;	Корупція може бути перешкодою у багатьох країнах; поступово зростаючі витрати; недостатня кількість менеджерів контролю за якістю

З розвитком інтернет-технологій і переходом до управління проектами менеджери вирішують кадрову проблему в організації, наймаючи тимчасових працівників для виконання певних видів робіт. Більшість аутсорсингових послуг включають ІТ і телекомунікаційні послуги, дизайн та розробку проектів, підбір і оцінку персоналу, бухгалтерські послуги та фінансовий консалтинг – наймаючи зовнішніх підрядників, компанії покладаються на їх високий професіоналізм і вузьку спеціалізацію в конкретній галузі. Основними причинами поширення кадрового аутсорсингу в наш час є: по-перше, перехід до управління проектами – в умовах глобалізації, коли конкуренція набуває глобальних масштабів, необхідно терміново залучити зовнішнього клієнта або управлінську команду в клієнт проект по забезпеченню ефективності управління [7]. Проектний підхід дозволяє компанії адаптуватися до мінливих умов сучасного бізнесу, із залученням досвідчених фахівців, які повністю звітують перед замовником при виконанні робіт. По-друге, скорочення витрат на персонал за рахунок залучення висококваліфікованих фахівців на аутсорсингу до вирішення завдань організації може допомогти компаніям уникнути витрат на навчання, розвиток та мотивацію персоналу. Укладення контракту з командою фахівців дозволяє скоротити витрати в пенсійний фонд і фонди соціального страхування, що є істотним показником загальних витрат підприємства [9]. По-третє, підвищення якості кінцевого продукту є наслідком залучення висококваліфікованих кадрів для забезпечення найвищого рівня продуктивності [20].

Дослідження Headhunter і Intercomp говорять про те, що аутсорсинг в даний час найпопулярніший серед компаній. Таким чином, залежно від розміру підприємств, в організаціях з кількістю співробітників менше 50, 42% користуються аутсорсингом для оптимізації своєї діяльності, таким чином як для компаній з числом співробітників більше 550 цей показник є 33%. Аутсорсинг є особливістю міжнародних компаній, які розташовані в

Україні, більшість виробництв з іноземними інвестиціями використовують аутсорсинг для зниження витрат на діяльність [12].

В залежності від виконаної послуги, аутсорсинг ділиться на два види – інтелектуальний (ІТ-аутсорсинг, юриспруденція, логістика) і конкретний вид продукту або частину його. Крім того, у залежності від кількості функціоналу, які повинні бути віддані на зовнішній підряд, існує п'ять типів зовнішнього підряду: повне передача, коли підрядник отримує весь персонал, а іноді і інші активи роботодавця; угода про часткову передачу, де ясно, що підрядник отримує тільки частину організації-замовника; угоду про спільне аутсорсингу, в якому організації-замовники є партнерами їх комерційної діяльності; договір аутсорсингу в основному стосується перекладання можливості управління; угода про аутсорсинг трансформації, в якому завдання будуть в отриманні нової продукції, яка буде проведений виконуючої компанією, і в кінці процесу активи клієнта будуть в його розпорядженні.

Аналізуючи галузі, які є більш аутсорсинговими, найактивніше розвивається ІТ-індустрія. Згідно з даними, опублікованими Deloitte, 31% ІТ-послуг в 2017 році здійснювалися на аутсорсингу. Лідери також включають сектора охорони здоров'я і HR, які виростили на 36% і 32% в минулому році. Підприємства бачать значні переваги в передаванні фінансових послуг іншим сторонам, де зростання склало 30%. Якщо ці галузі показують зростання в останні роки, Facility Management розвивався стійкими темпами протягом десятиліть і щорічно дає збільшення на 10-15%.

В Україні аутсорсинг з своїми особливостями щодо популярності видів. Відповідно до проведених досліджень в Україні, аутсорсинг класифікується та ранжується наступним чином (рис. 1.4):

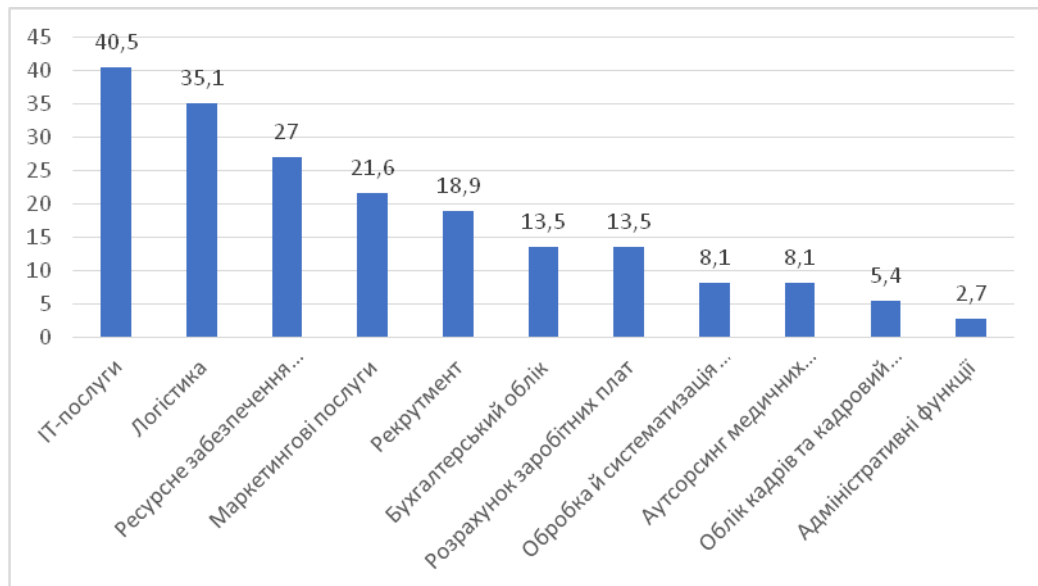


Рисунок 1.4 – Видова популярність аутсорсингу, (у %) [12, 16]

Україна відома в галузі інформаційних технологій своїм потенціалом. Тому протягом останніх десяти років підприємства з США та Західної Європи налагоджують взаємини з даним ринком в Україні. Можна сказати, що багато компаній, які представлені у знаменитій Кремнієвій долині, мають свої офіси в Україні. Частіше, розробкою програмного забезпечення займаються українські фахівці – офіси таких компаній є в таких регіональних центрах, як Львів, Київ, Дніпропетровськ, Харків. Парадоксально, що країна все ще недостатньо застосовує IT-технології, це є яскравим прикладом «цифрового розриву» і «цифрової нерівності» [16].

Однак активність і оптимізм українських IT-представників роблять Україну перспективним аутсорсинговим партнером в цій області. Серед найвідоміших компаній на ринку аутсорсингових послуг – «Глобал Логік Україна», «Люксофт», «АМИ», «Ситронікс Верна», «Арт Майстер», «СофтСерв» та інші. На жаль, науковці кажуть: «Неповна інтеграція з ЄС стримує збільшення цін і від'їзд IT-фахівців в інші країни. Наприклад, в Польщі та інших країнах ЄС шукають кваліфікованих робітників в Україні. Німеччина визнає аутсорсинг в Україні – німецькі клієнти користуються 6% усіх ресурсів аутсорсингу в Україні» [11].

1.3 Законодавче регулювання міжнародного аутсорсингу

Нормою світової практики є надання послуг в формі «аутсорсингу». В Україні ці послуги не так поширені, тому їх правове регулювання в даний час є недостатнім і недосконалим.

Процес інтернаціоналізації та придбання міжнародного економічного права вимагає від законодавця наступних областей реформування національного законодавства: уніфікація національного і міжнародного права, посилення впливу міжнародного права на національне приватне право, розвиток національних відносин з міжнародним елементом.

Вдалим прикладом такої інтернаціоналізації норм є закон Європейського Союзу не тільки про торгівлю послугами, а й на загальному рівні правового регулювання відносин між державами-членами ЄС. Тут норми міжнародно-правового регулювання відносин у торгівлі послугами між державами-членами ЄС застосовуються практично до всіх нормам національного законодавства цих країн з урахуванням специфіки сфери послуг і відповідно до основних принципів європейського права. про торгівлю послугами.

Ще одним напрямком розвитку правового регулювання договору про аутсорсинг є поділ договору про аутсорсинг на незалежний правовий інститут з метою регулювання особливостей і конкретних характеристик цієї угоди.

Такий нормативний акт має поєднувати правила публічного та приватного права, так як це сформує єдину правову концепцію нормативного регулювання договору аутсорсингу.

У той же час не менш важливо враховувати в такому нормативному акті особливості договору аутсорсингу, які виникнуть при укладанні такої угоди учасниками бізнесу, і відобразити різницю між договором аутсорсингу і іншими послугами. угоди. Без урахування специфіки угоди про аутсорсинг і

відмінностей між ним та іншими угодами пропонується нормативний акт втратить своє значення і не буде відповідати меті, для якої він прийнятий.

Законодавство не дає чіткого визначення терміна «аутстафінг», проте, ст. 39 Закону «Про працевлаштування» передбачає такі види діяльності, як «діяльність господарюючих суб'єктів, які наймають працівників для подальшого виконання їх роботи в Україні іншим роботодавцем».

Також, п.п. 14.01.1983 КПУ містить визначення служби персоналу - комерційне або цивільна угода, згідно з яким особа, яка надає послугу (резидент або нерезидент), відправляє іншу особу (резидент або нерезидент) одному або декільком фізичні особи для виконання функцій, зазначених у цій угоді.

У свою чергу, визначення аутсорсингу приведено в гл. 4 Національної класифікації України «Класифікація видів економічної діяльності» ДК 009: 2010 «Аутсорсинг» - угоду, згідно з яким замовник доручає підряднику виконати певні завдання, в тому числі частина виробничого процесу або весь виробничий процес, послуги з підбору персоналу, функції підтримки [11].

Крім того, що аутсорсинг звільняє внутрішні ресурси, клієнт також отримує додаткові переваги у вигляді:

- скорочення податкової бази за рахунок того, що немає необхідності тримати працівників в державі і платити податки;

- можливо «покинути статус малого підприємства», коли компанія може «працювати» багатьма співробітниками за межами держави;

- щоб уникнути трудових ризиків з працівниками (виробничі травми, кадрова документація, надання відпустки і т. д.);

- уникнення додаткових підстав для перевірок Держпрацею;

- спрощення бухгалтерського процесу тощо.

За договором аутсорсингу працівники виконують роботи на своїй території, а грошова винагорода виплачується за виконані роботи / надані послуги. При оподаткуванні аутсорсингу важливо, щоб клієнт міг включити отримані послуги до витрат і до податкового кредиту з ПДВ (пункти 198.1 -

198.3 ТСУ) в повному обсязі, в свою чергу, підрядник несе відповідальність за надані послуги (виконані роботи), зокрема на відповідність якості, умов та інших умов, обумовлених сторонами в договорі [11].

Крім того, слід зазначити, що відповідно до ч. 3 ст. 36 Закону України «Про працевлаштування» Постановою Кабінету Міністрів України від 05.06.2013 № 400 затверджено «Порядок формування та ведення Переліку суб'єктів господарювання, які надають послуги посередництва в працевлаштуванні, і суб'єктів господарювання, які наймають працівників для подальшого виконання роботи в Україні іншими роботодавцями. Відповідно до частини 5 Порядку, для включення до Переліку посередники подають до Державної служби зайнятості рекомендований лист з повідомленням про надання послуги за формою, встановленою Міністерством соціальної політики [11].

2 АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ

2.1 Стан і тенденції розвитку українського ринку аутсорсингових послуг

На ринку послуг в Україні існує жорстка конкуренція. На ринку послуг аутсорсингу триває боротьба як за клієнтів їхніх послуг, так і за висококваліфікований персонал. Стає все важче виходити на ринок аутсорсингових послуг, стає все важче підтримувати і демонструвати стійке зростання.

Відсутність офіційної статистики, яку зазвичай аналізує і систематизує Державна служба статистики України, є ще однією негативною рисою ринку аутсорсингових послуг. Всього в Україні на підставі відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР) виявлено 143 аутсорсингових підприємств в Україні [14].

Географічне розташування аутсорсингових підприємств переважно знаходяться в містах з мільйонним населенням. Однак поступово тенденції змінюються й аутсорсингові підприємства починають з'являтися в областях та районах.

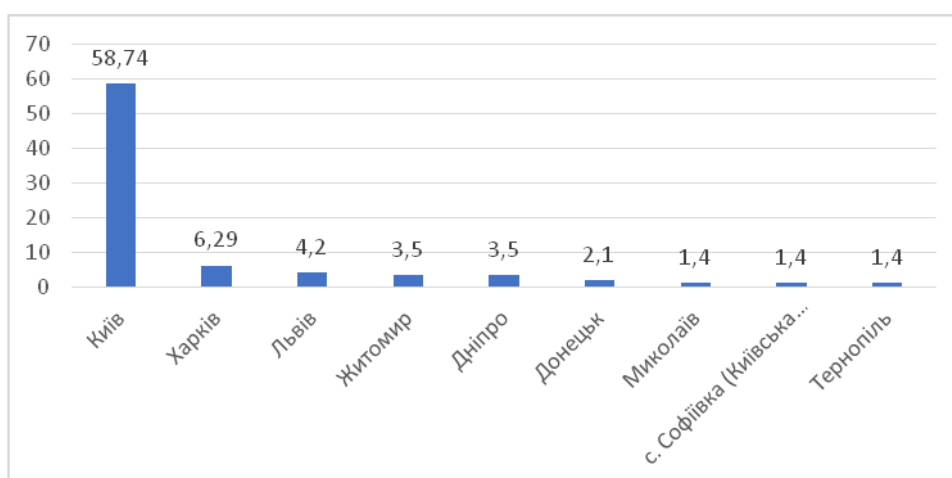


Рисунок 2.1 – Географічна локація аутсорсингових підприємств в Україні, (у %) [14]

В Україні більшість засновників аутсорсингових підприємств обирають організаційно-правову форму у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю. У зв'язку з набранням чинності Закону No2275-VIII рекомендується для новостворених аутсорсингових підприємств обирати організаційно-правову форму – приватне підприємство [15].

Для будь-якого аутсорсингового підприємства в Україні система оподаткування необхідна для його стабільного існування.

Проводячи аналіз аутсорсингових підприємств, користуючись інформацією з офіційного Реєстру платників єдиного податку та Реєстру платників ПДВ можливо підкреслити, що аутсорсингові підприємства використовують в своїй господарській діяльності загальну систему оподаткування (81,82%), зображено на рис. 2.2.

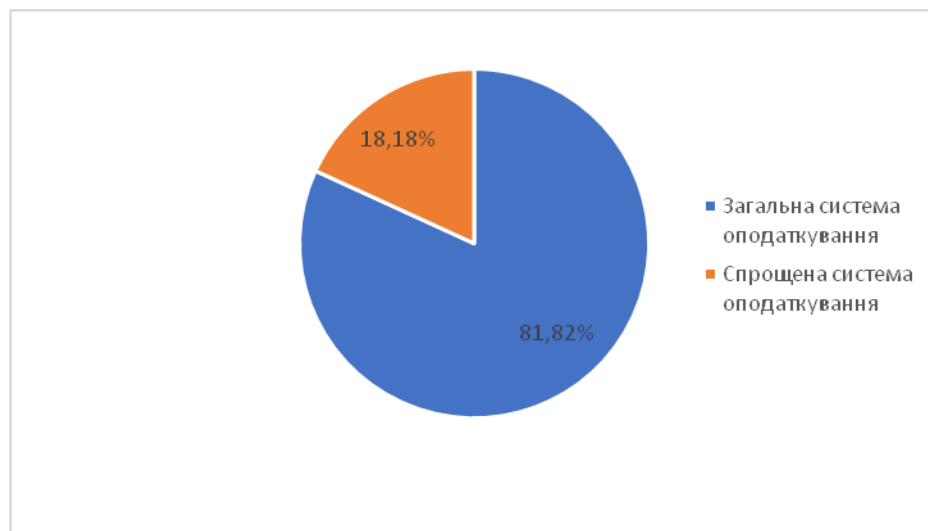


Рисунок 2.2 – Податковий механізм функціонування вітчизняних аутсорсингових підприємств [15]

Починаючи з 2004 по 2019 р. кількість аутсорсингових підприємств – платників ПДВ збільшується (рис. 2.3) У 2019 р. кількість аутсорсингових підприємств – платників ПДВ склало 36.

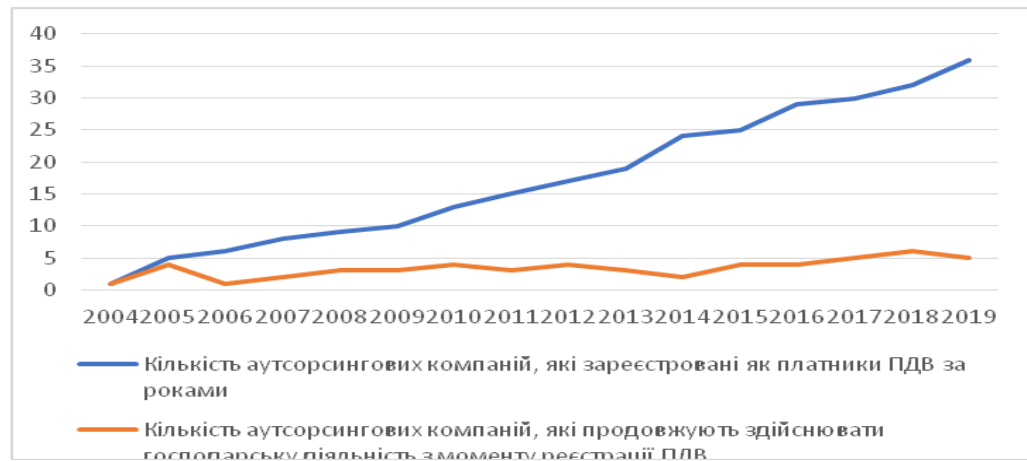


Рисунок 2.3 – Динаміка збільшення кількості українських аутсорсингових підприємств - платників ПДВ [19]

Станом на 2019 р. 3% аутсорсингових підприємств припинило свою аутсорсингову діяльність, ще 6% підприємств знаходяться в стадії припинення своєї діяльності, а 91% аутсорсингових підприємств продовжують свою роботу. Таким чином, ринок аутсорсингових підприємств постійно зростає. Як наслідок, аутсорсинг як інноваційний інструмент за допомогою якого аутсорсер може виконувати процеси, види економічної діяльності, функції замовників власними силами [19].

В Україні 45 брендів надають послуги аутсорсингу для бізнес-процесів у фінансовій та юридичній сферах. Обсяг ринку юридичних та бухгалтерських послуг у 2017 році склав близько 15 млрд грн.

Найбільшими гравцями є п'ять міжнародних компаній «Ernst & Young», «Price waterhouse Coopers», «Deloitte», «KPMG», «McKinsey», які займають 75% ринку.

Чотири десятки українських компаній, що надають послуги аутсорсингу, були включені до редакції SBR. З них обрали ТОП-10 аутсорсингових компаній України. Коротко розглянемо три з них. На першому місці «EBS» - українська консалтингова компанія, яка була створена як єдиний консалтинговий центр, створений для підтримки виходу нових гравців на

ринок. «EBS» допомагає в розробці та вирішує повсякденні завдання українських компаній, а також міжнародних інвесторів.

Спектр послуг «EBS» включає аутсорсинг бухгалтерського обліку, підготовку фінансової та податкової звітності, підготовку звітності управління, нарахування заробітної плати та аутсорсинг платежів, тимчасовий аутсорсинг послуг фінансових директорів, фінансову звітність відповідно до міжнародних стандартів тощо.

Другою стала компанія «Дмитрієва та партнери» здобула авторитет на ринку легальних аутсорсингових послуг як в Україні, так і за кордоном. Компанія надає комплексні послуги з вирішення юридичних, податкових, бухгалтерських питань клієнтам з України та інших країн світу.

Компанія «Дмитрієва та Партнери» надає послуги з аутсорсингу в таких сферах юридичної підтримки бізнесу: судові спори, податкове законодавство, трудове законодавство, корпоративне право, регулювання інвестицій та обміну валют, зовнішньоекономічна діяльність, відповідність тощо.

«Finance Solutions Group» (FSG) - незалежна спеціалізована компанія, постачальник комплексних рішень для підвищення ефективності бізнесу. Компанія була заснована практикуючими експертами, які володіють різними методами ефективного управління ресурсами бізнесу та управління проектами. Компанія здійснює аутсорсинг бухгалтерського обліку, функцій фінансового директора, обліку персоналу, казначейства, податків, управління, фінансової звітності та звітності за МСФЗ.

2.2 Аналіз IT- аутсорсингу в Україні в контексті розширення міжнародного співробітництва

Аутсорсинг інформаційних технологій – це повна або часткова передача спеціалізованій компанії функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, а саме:

- обслуговування мережевої інфраструктури;

- проектування і планування автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним розвитком і супроводом;
- розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих компаній;
- створення і підтримка публічних веб-серверів;
- управління інформаційними технологічними системами.

За статистикою на сьогоднішній день лідером міжнародного аутсорсингу є Індія, на його частку припадає 42,5% ІТ-аутсорсингу в усьому світі, заробивши 61,5 млрд доларів. США на рік [11, с. 242]. Головними індійськими компаніями в цій галузі є три гіганти «Vipro Technologies», «Tata Consultancy Services» (TCS) і «Infosys Technologies». Згідно з дослідженням, проведеним Brownwilson Advisors, з 50 найбільш ефективно керованих аутсорсингових компаній 13 є індійськими, а в першу десятку входять «Satyam», «Cognizant», «Infosys», «Patney» і «Dad» [4].

Успіх індійських компаній обумовлений грамотною політикою держави. Уряд Індії в кінці 1970-1980-х років, коли країна була закрита для іноземних компаній, він визначив напрямки розвитку індустрії інформаційних технологій, залишаючись в умовах планової економіки штату єдиним споживачем високотехнологічної продукції індійського виробництва. Уряд Індії приймав участь в створенні експортно-виробничих зон з пільговими податковими режимами (в 1976 році був прийнятий державний акт про створення ЕВЗ) [4]. Це було створення індійських компаній в області інформаційних технологій.

Українські компанії в умовах вироблення продуманої і збалансованої міжнародної маркетингової політики і використання аутсорсингу не тільки зможуть значно укріпити свої конкурентні позиції на українському ринку, але і можуть вийти на міжнародні ринки з якісними продуктами. Найбільш придатними передумовами і особливостями використання концепції аутсорсингу для міжнародного бізнесу є наступні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Особливості використання аутсорсингу в міжнародних бізнес-процесах вітчизняних підприємств [6]

Позитивні аспекти	Негативні аспекти
1. Компанія має обмежені ресурси і хоче зосередитися на основну стратегічну діяльність, яка забезпечує основну частину прибутку.	1. Передача важливої інформації про підприємство в «чужі руки».
2. Компанія через великий розмір або недостатню якість управління втратила контроль і контроль над певними бізнес-процесами, що призвело до низької ефективності їх роботи (низька якість, інновації, високі витрати).	2. Існують ризики ускладнення власного бізнесу через низьку ефективність і гнучкості співпраці з аутсорсерами.
3. Компанія вносить серйозні корпоративні та організаційні зміни, з метою підвищення ефективності бізнесу, що дозволяє безболісно скорочувати звільнення і передавати на аутсорсинг відповідну функцію.	3. Існує ризик зниження ефективності власного персоналу та втрати необхідних знань і досвіду щодо забезпечення реалізації функції на стороні. Відновлення цієї функції самостійно буде проблематичним в цих умовах.
4. Збільшення обсягу і складності певних функцій вимагає додаткового залучення персоналу, що є недостатнім або дорогим. Аутсорсер, маючи великі обсяги замовлень, може дозволити зберегти штат найбільш кваліфікованих і кваліфікованих фахівців і виплачувати їм адекватну заробітну плату.	4. У разі нечесності аутсорсера, виникнення форс-мажорних обставин або його банкрутства можливі значні збитки через необхідність терміново знайти іншого аутсорсера або самостійно встановити виконання цієї функції.
5. Компанія хоче знизити вартість своєї продукції за рахунок зниження вартості непрофільних бізнес-процесів.	5. У разі підвищення цін на послуги, що надаються сторонніми організаціями, вартість функції, переданої на зовнішній посіпль, може перевищувати її внутрішню вартість.

Продовження таблиці 2.1

6. Компанія не організує рівень якості та обслуговування, що надається її власними спеціалізованими підрозділами.	6. При замовленні значної кількості аутсорсингових послуг у одного аутсорсера виникає ризик конкурента, який буде використовувати знання і досвід замовника аутсорсингових послуг.
---	--

Проаналізуємо економічну та макретенгову діяльність ІТ-компанії, яка надає міжнародні аутсорсингові послуги.

ТОВ «НВ Support Services» - міжнародна ІТ-компанія. На території України розташоване офіційне представництво компанії. Дана компанія розташована у Києві, є компанією-резидентом України та надає послуги з міжнародного аутсорсингу іноземним клієнтам. Спеціалісти ТОВ «НВ Support Services» допомагають малим та великим підприємствам знизити фінансово-економічне навантаження свої команди, щоб вони могли зосередитися на стратегічних цінних завданнях. Дохід, який є одним з основних фінансових показників і результатом міжнародних продажів ІТ - послуг ТОВ «НВ Support Services», забезпечує потребу в коштах не тільки підприємства, але і держави в цілому. Тому для успішного ведення підприємницької діяльності фінансовий відділ в ринкових умовах повинен здійснювати планування доходів.

За допомогою фінансово-економічних показників підприємства проведемо аналіз доходів в контексті видів міжнародних угод ТОВ «НВ Support Services» (табл. 2.2) [10].

Таблиця 2.2 – Динаміка доходів від здійснення міжнародних операцій ТОВ «НВ Support Services», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2019 до 2017 року	
	2017	2018	2019	+,-	%
Обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу	21648	24852	49104	27456	126,83
Маркетингова підтримка клієнтів міжнародного бізнесу	5296	6648	8464	3168	59,82
Послуги віртуальних асистентів для клієнтів міжнародного бізнесу	11136	12392	8656	-2480	-22,27
Послуги з бухгалтерського обліку для клієнтів міжнародного бізнесу	2832	1696	3900	1068	37,71
Разом	40912	45588	70124	29212	71,40

Так, аналіз показав, що основними напрямками міжнародної діяльності ТОВ «НВ Support Services» є обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу. У 2019 році компанія отримала 49 104 тис. грн. Від надання цих послуг. доходи, що на 27456 тис. грн, або на 126,83% більше, ніж у 2017 році [10].

Саме прибуток від міжнародних операцій є показником, що дозволяє оцінити ефективність господарської діяльності компанії ТОВ «НВ Support Services» на міжнародному ринку ІТ-послуг. Аналіз чистого прибутку від міжнародних операцій ТОВ «НВ Support Services» розглянемо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка прибутку здійснення міжнародних операцій ТОВ «НВ Support Services», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2019 до 2017 року	
	2017	2018	2019	+,-	%
Обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу	1248	448	3336	2088	167,31
Маркетингова підтримка клієнтів міжнародного бізнесу	1068	760	1324	256	23,97
Послуги віртуальних асистентів для клієнтів міжнародного бізнесу	492	380	1960	1468	298,37
Послуги з бухгалтерського обліку для клієнтів міжнародного бізнесу	596	484	1056	460	77,18
Разом	3404	2072	7676	4272	125,50

Аналіз показав, що в цілому ТОВ «НВ Support Services» в 2019 році отримало прибуток від міжнародних операцій в розмірі 7676 тис. грн, що на 4272 тис. грн, або на 125,50% більше, ніж у 2017 році.

Найбільш прибутковою є міжнародна діяльність з обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу - 3336 тис. грн, а найменш прибутковою - бухгалтерські послуги для клієнтів міжнародного бізнесу - 1056 тис. грн. [10].

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність міжнародних операцій за видами аутсорсингових послуг ТОВ «НВ Support Services» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка рентабельності здійснення міжнародних операцій ТОВ «НВ Support Services», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2019 до 2017 року
	2017	2018	2019	
Обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу	5,76	1,80	6,79	1,03
Маркетингова підтримка клієнтів міжнародного бізнесу	20,17	11,43	15,64	-4,52
Послуги віртуальних асистентів для клієнтів міжнародного бізнесу	4,42	3,07	22,64	18,23
Послуги з бухгалтерського обліку для клієнтів міжнародного бізнесу	20,90	28,54	26,97	6,07
Разом	8,31	4,55	10,94	2,63

Аналіз показав, що найбільш прибутковими є послуги віртуальних помічників для міжнародних бізнес-клієнтів - 22,64% в 2019 році, а також бухгалтерські послуги для міжнародних бізнес-клієнтів - 26,97%. У той же час ефективність надання послуг маркетингової підтримки клієнтам міжнародного бізнесу знизилася на 4,52%. В цілому, міжнародна діяльність ТОВ «НВ Support Services» прибуткова, так як в 2018 році загальне збільшення склало 2,63 пункту, що склало 10,94%.

Особливо важливою сферою управління міжнародними операціями ТОВ «НВ Support Services» є організація інформаційної системи управління наданням послуг, яка полягає в зборі та обробці інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і їх успішної реалізації. Будь-які прийняті рішення вимагають обробки великих масивів інформації; Компетенція лідера залежить не стільки від минулого досвіду, скільки від

наявності достатньої інформації про мінливі ситуації і вміння їх використовувати.

Важливим інформаційним ресурсом ТОВ «НВ Support Services» є офіційний сайт, який слід розглядати як важливий елемент спілкування з міжнародними клієнтами. Сайт ТОВ «НВ Support Services» містить всю інформацію про реалізованих міжнародних проектах, інформаційних продуктах компанії, умови обслуговування. У цьому випадку потенційний клієнт може розмістити замовлення прямо на сайті компанії, що значно спрощує процес отримання замовлень, обробки інформації, що надходить фахівцями.

Можна зробити висновок, що система управління міжнародними операціями на підприємстві досить ефективна. Основою такої системи є розроблена модель управління маркетингом аутсорсингових послуг.

Але, варто зауважити, що на сьогоднішній день, криза в Україні викликала підвищений дослідницький інтерес до секторів національної економіки, які в середньостроковій перспективі зможуть конкурувати на світових ринках. Одним з таких напрямків є ІТ-індустрія, яка в сучасних умовах продовжує залучати іноземні інвестиції і створювати робочі місця. Крім того, ІТ-індустрія є одним з найбільш перспективних, динамічних та інноваційних секторів сучасної економіки України [8, с.235].

Незважаючи на девальвацію гривні і конфлікт на Сході, український ІТ-ринок зростає швидше, ніж інші галузі. Одним з найбільш розвинених напрямків ІТ-індустрії є аутсорсинг, на який в 2019 році довелось 17% усього експорту послуг в країні. Місце діяльності «НВ Support Services» LLC в найбільших ІТ-компаніях представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Місце ТОВ «НВ Support Services» у найбільших ІТ-компаніях України в 2019 р.

No	Компанії	Офіси, де ведеться розробка	Фахівці в Україні, осіб	Технічні фахівці, осіб	Вакансії, осіб
1	ЕРАМ	Київ, Харків, Львів	4500	4000	204
2	SoftServe	Київ, Харків, Львів, Рівне, Чернівці	4171	3100	311
3	Luxoft	Київ, Дніпро, Одеса	3735	3320	155
4	GlobalLogic	Київ, Харків, Львів, Миколаїв	2751	2419	180
5	Ciklum	Київ, Харків, Львів, Одеса	2500	2177	211
6	НВ Support Services	Київ	310	250	30

ЕРАМ залишається найбільшим роботодавцем ІТ в Україні. Згідно з дослідженням High Tech Ukraine, в Україні налічується 106 великих ІТ-компаній, а загальна кількість компаній, що надають ІТ-послуги, досягло більше 1000. В галузі інформаційних технологій у 2019 році працевлаштовано понад 90 тисяч осіб, що на 20% вище, ніж в 2018 році, при цьому близько 60% працювали в аутсорсингу. ТОВ «НВ Support Services» характеризується середнім рівнем активності і, відповідно, персоналу [8].

За 6 місяців 2018 року лідер рейтингу ЕРАМ виріс на 900 фахівців і переступив позначку «6000 фахівців». Всього в минулому році компанія виросла на 1100 фахівців. Компанія пов'язує це з глобальним збільшенням частки проектів цифровий трансформації і інтегрованих рішень, в яких спеціалізуються українські офіси, і, як наслідок, збільшенням числа робочих місць. Топ-3 спеціалізації ІТ серед фахівців, з якими ЕРАМ почав працювати в 2018 році: Java / BigData, Cloud / DevOps і TestAutomation.

На другому місці - SoftServe, що став лідером зростання. За останні півроку компанія розпочала співпрацю з 954 фахівцями. За підсумками 2018 року SoftServe +1 470 фахівців, і це стало другим 6-тисячне рейтингом.

«Global Logic» продемонстрував швидке зростання в 2018 році, зробивши компанію третьою за величиною ІТ-компанією в Україні. У другій половині року «Global Logic» виріс на 532 фахівця, а всього за один рік - майже на 800. Зростання компанії пов'язаний з розвитком вже існуючих і появою нових проектів в усіх українських регіонах. За останні півроку компанія в Києві перетнула позначку 2000 фахівців, у Львові - 1000 осіб, в Харкові - наблизилася до цифри в 900 інженерів. Нові фахівці - це, в основному, розробники в Java, JS (React Framework), C ++, а також фахівці з «Java QA Automation» і «DevOps».

На четвертій сходинці – «Luxoft». За минулий рік кількість фахівців тут залишилося без змін. Нагадаємо, що в січні «DXC Technology» купила «Luxoft» за 2 мільярди доларів. Останні відзначають, що компанія орієнтована на висококваліфікованих фахівців, а не на кількість, оскільки вони зосереджені на розробці рішень для клієнтів замість класичного аутсорсингу. Відсутність зростання не пов'язане з угодою з «DXC», і компанія працює нормально. Угода з «DXC» відкриває широкі можливості для «Luxoft» в контексті нових проектів і напрямів бізнесу, в тому числі для України як найбільшого центру розвитку компанії.

«Сіклум» закриває п'ятірку лідерів - в 2018 році компанія виросла на 407 фахівців. І це рекордне зростання для «Сіклум» в історії рейтингу 50 кращих (25 кращих в минулому).

За останні п'ять років ринок інформаційних технологій виріс в два з половиною рази і зайняв третє місце з експорту товарів і послуг. В Україні працюють більше 90 000 ІТ-фахівців. У 2018 році вони заробили 2,5 мільярда доларів тільки на розробці програмного забезпечення. Незважаючи на всі труднощі 2019 роки (ризики зміни податкового законодавства, військові дії на сході України), це був рік стабілізації галузі [8].

За умови, що держава проводить збалансовану політику щодо ІТ-індустрії, а ситуація на сході країни стабілізується, існує ймовірність зростання ринку в 2020-2022 роках на 20-30% (рис.2.4). Експерти PwC вважають, що експортно-орієнтована ІТ - індустрія може подвоїтися в усіх відношеннях і генерувати до 27,2 млрд. гривень доходів до державного бюджету в 2022 році [9].

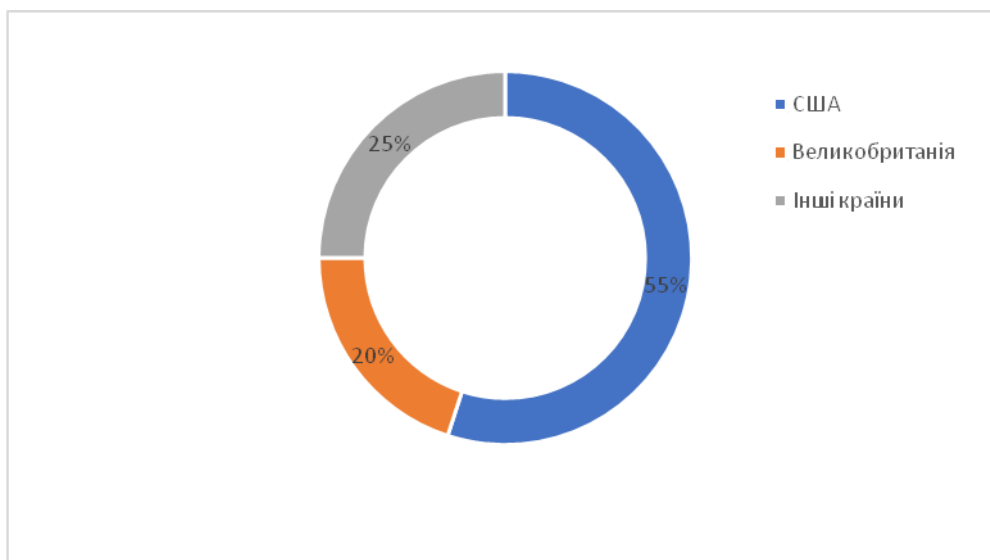


Рисунок 2.4 – Країни-джерела доходів українського ІТ-сектору [9]

Згідно з опитуванням компаній, переважна більшість доходів іноземного походження. Більше половини прибувають зі Сполучених Штатів, а потім із Сполученого Королівства. Українські компанії також давно співпрацюють з представниками Німеччини, Канади, Ізраїлю, Швеції та Швейцарії (рис. 2.4). Український ринок, незважаючи на позитивну динаміку, поки не може похвалитися значною часткою замовлень.

3 ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

3.1 Проблеми застосування міжнародного аутсорсингу в Україні

Аутсорсинг - це новий прогресивний метод організації управління діяльністю, що полягає в передачі функцій, що не відносяться до основного виробництва, аутсорсинговим компаніям, що спеціалізуються на цьому і забезпеченим висококваліфікованим персоналом. Впровадження аутсорсингу на вітчизняних підприємствах - це новий вид співпраці, який дозволить підприємствам працювати більш ефективно, вивільнити додаткові ресурси і направити їх на розвиток підприємства, а також істотно зміцнити конкурентні позиції на ринку. Питання оцінки економічної ефективності аутсорсингу на підприємствах, вдосконалення законодавства України в цій галузі, а також створення механізму довіри постачальникам аутсорсингу потребують подальшої розробки.

В Україні аутсорсинг з'явився в 1990-х роках, коли на ринок вийшли нові фірми. Підприємці потребували кваліфікованих кадрів. В результаті з'явилися рекрутингові та рекламні агентства, і з'явився попит на «приїжджаючих бухгалтерів». І тоді послуги ІТ-аутсорсингу стали затребуваними [8].

Існує ряд факторів, які створюють несприятливі умови для розвитку і впровадження аутсорсингу в Україні. До них відносяться:

- звичка керівництва компанії завжди мати при собі бухгалтера;
- недовіра до нерозголошення комерційної таємниці;
- невпевненість в професіоналізмі сторонніх співробітників.

Однак такі менеджери, які не довіряють стороннім спеціалізованим фірмам, які не беруть до уваги той факт, що такі компанії через їх вузької спеціалізації забезпечуються великою кількістю висококваліфікованих

співробітників, які керують багатьма фірмами і мають хороший досвід у багатьох різних областях. [16, с. 339].

Стимулом для розвитку українського аутсорсингу стала криза, яка змусила багатьох менеджерів критично оцінити діяльність компанії, проаналізувати бізнес-процеси. Рентабельність впала, витрати збільшилися, і довелося шукати способи оптимізації діяльності. В результаті багато керівників прийшли до висновку, що висновок некомерційних функцій підприємства за його межі є ефективним інструментом скорочення витрат і вивільнення часу і ресурсів для основної діяльності [8].

В Україні основними перешкодами на шляху розвитку аутсорсингу є:

- недостатня державна підтримка;
- складність контролю за діяльністю аутсорсера;
- непередбачуваність його економічного стану і інші.

Деякі вчені вважають, що одним з головних перешкод є ненадійність партнерських відносин. Крім того, важливим в сучасній бізнес-середовищі є державна підтримка розвитку аутсорсингу. Наприклад, завдяки державній підтримці та державними програмами розвитку Індія і Ірландія стали лідерами на ринку аутсорсингу в світі [7, с. 178-179].

Незважаючи на ряд перешкод на шляху розвитку аутсорсингу в Україні, існують певні переваги, які роблять нашу країну привабливою для аутсорсингових операцій, зокрема із залученням іноземних компаній, а саме: значна кількість безробітних кваліфікованих кадрів; більш низька заробітна плата, ніж в європейських країнах і Сполучених Штатах; досить високий рівень володіння іноземною мовою [7, с. 179-180].

3.2 Перспективи розвитку міжнародного аутсорсингу як ефективного бізнес-інструменту

Як показує практика промислово розвинених країн, сьогодні без використання аутсорсингу практично неможливо створити ефективну

спеціалізоване виробництво. Головне при переході до такого процесу - це чітко проаналізувати весь комплекс завдань, що вирішуються підприємством, порівняти їх із стратегічними цілями і адекватно визначити обсяг робіт, які повинні бути передані на аутсорсинг.

Українські компанії найчастіше звертаються до аутсорсинговим послуг в кризових або докризових умовах, орієнтуючись на можливість зниження витрат, оскільки в більшості випадків більш затратно утримувати штатних співробітників, ніж тимчасово користуватися послугами спеціалізованих компаній [1].

Передача певних функцій третім особам повинна здійснюватися в певній послідовності. Процес прийняття рішення про використання аутсорсингу може складатися з шести етапів (рис. 3.1).

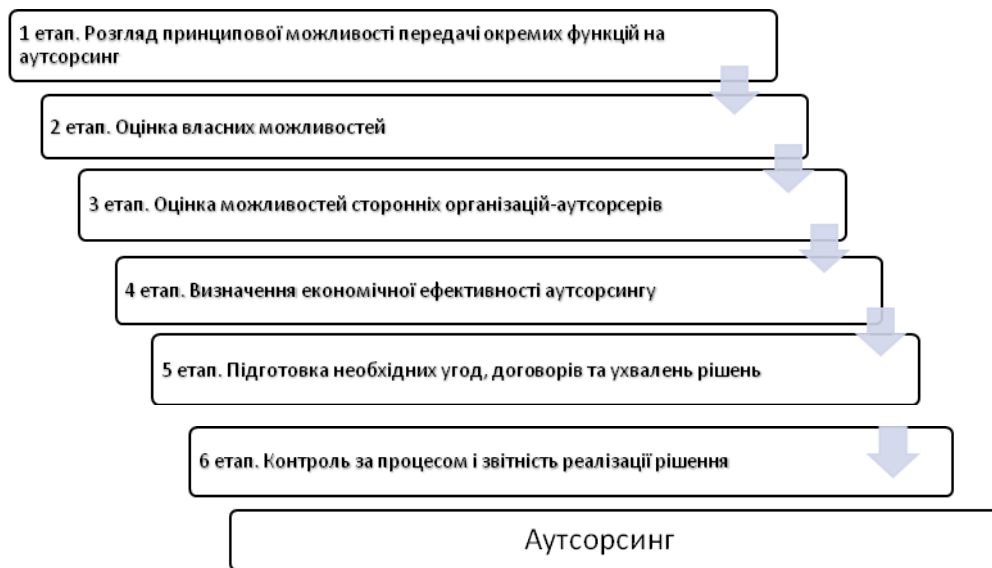


Рисунок 3.1 – Етапи ухвалення рішення про ефективність застосування аутсорсингу [25]

Практичним результатом використання аутсорсингу є здатність направляти власні ресурси компанії на виконання тих функцій, які є її сильною стороною, що компанія здатна робити краще, ніж інші, і шляхом аутсорсингу (функцій) тих функцій, які він знає, як виконувати краще, ніж інші. Таким чином, компанія може зосередити в своїх руках останні досягнення науки, техніки і технологій, забезпечивши максимальне

задоволення очікувань споживачів, максимальну відповідність вимогам ринку [1, с. 140].

Ухвалення рішення про використання аутсорсингу є складною складним завданням, яке зачіпає стратегічні інтереси, тому відповідальність за це несе вище керівництво. Фактично це рішення означає вибір між власним виробництвом і придбанням послуг «на стороні» і пов'язане з аналізом як нинішнього стану справ в компанії, так і можливих ризиків аутсорсингових проектів. Ми можемо виділити основні переваги та недоліки використання аутсорсингу на підприємствах (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Переваги та ризики використання аутсорсингу

Переваги	Ризики
Зниження собівартості функцій, що передаються виконавцю	Збільшення витрат при передачі другорядних функцій
Підвищення якості та надійності	Зниження якості товарів та послуг
Концентрація уваги на основних цілях підприємств	Нерозвинена культура взаємодії між підприємством та аутсорсером
Доступ до додаткових ресурсів, нових технологій та знань	Ризик витоку комерційної інформації підприємства
Скорочення операційних витрат	Навчання чужих спеціалістів замість своїх
Збільшення швидкості виходу товарів підприємства на ринок	Чітке планування виробництва товарів та закупівель необхідних матеріалів
Покращення системи управління	Залежність від одного постачальника
Збільшення сегмента ринку, який охоплює підприємство	Невелика кількість аутсорсингових компаній на ринку
Зниження собівартості функцій, переданих аутсорсеру	
Зростання інвестиційної привабливості компанії	
Розподіл та зменшення ризиків	

Таким чином, передумовами для впровадження аутсорсингу можуть бути:

- висока динаміка бізнесу (придбання, збільшення частки участі, продаж активів). Для швидкого реагування на зміни в бізнесі необхідні технології - гнучке залучення ресурсів для необхідних проектів;
- вивільнення часу менеджерів для функцій стратегічного управління, передача «рутинних» операцій з реалізації проекту сервісної компанії;
- вдосконалення управління процесами. Постачальники послуг аутсорсингу заробляють гроші шляхом стандартизації процесів;
- досягнення об'єктивності. Технічний персонал часто не хоче відмовлятися від технологічної бази, яку він добре знає, і не може прийняти оптимальне рішення без допомоги неупередженого консультанта [11].

Загальний аналіз переваг і недоліків аутсорсингу показує наявність ряду можливих позитивних і негативних результатів участі компанії в такій співпраці. Різноманітність і взаємозв'язок цих результатів (ефектів) ускладнюють їх аналіз і висновки про доцільність аутсорсингу. Однак всі ці ефекти в кінцевому підсумку відбиваються на фінансові результати підприємства.

Аналізуючи ефективність аутсорсингу, найчастіше порівнюють фактичні показники діяльності підприємства до і після його впровадження. При цьому основним і достатньо суперечливим завданням для підприємства є вибір системи показників оцінки ефективності аутсорсингових операцій. Щоб правильно сформулювати таку систему, насамперед необхідно зрозуміти суть основних цілей і завдань, які ставлять перед собою власники чи менеджери підприємства, приймаючи рішення щодо аутсорсингу. Вони, як правило, поділяються на короткострокові – це зменшення витрат і збільшення прибутку, а також довгострокові – збільшення економічного потенціалу підприємства, зростання конкурентоспроможності, підвищення якості продукції тощо. Отже, аналіз ефективності аутсорсингу можна здійснювати на основі кількісних і якісних параметрів [14].

Кількісні показники відображають вартісний аспект діяльності підприємства. Зазвичай їх поділяють на абсолютні та якісні. За допомогою абсолютних показників можна проаналізувати відхилення фактичної величини витрат, доходів і прибутку від базових значень. Так роблять висновок про результативність впровадження аутсорсингу. Відносні дають змогу здійснити оцінку ефективності використання трудових ресурсів, основних фондів чи фінансових ресурсів, а також інших складових, які формують економічний потенціал підприємства і беруть участь у процесі аутсорсингу [14].

За допомогою якісних показників можна оцінити, наскільки покращилась діяльність підприємства з точки зору якісної складової його роботи, що позначається на збільшенні споживчого попиту і прибутковості підприємства. Іншими словами, ефективність впровадження аутсорсингу на підприємстві можна визначити за допомогою наступних якісних показників:

- покращення технологічної оснащеності виробничого процесу;
- зростання частки інноваційної продукції;
- зменшення частки браку;
- покращення якості й оперативності наданих послуг чи виробленої продукції, а також її складових елементів;
- оптимізація організаційної структури, процесу виробництва тощо.

Проаналізувавши основні показники оцінки ефективності аутсорсингу в підприємницької діяльності, можна зробити висновок, що аналіз його ефективності на підприємстві можна проводити на основі конкретних показників по окремим видам аутсорсингу і використання узагальнених показників для оцінки ефективності підприємства.

Виходячи з того, що використання аутсорсингових операцій містить досить високі ризики, пов'язані з можливою втратою контролю з боку замовника над процесом, якістю виконання, ймовірністю можливої втрати конкурентоспроможності, ми вважаємо, що подальше наукове обґрунтування вимагає методів оцінки ризику аутсорсингових операцій і розробки

регламентів взаємодії між замовником і підрядником з точки зору підтримки балансу їх інтересів і розподілу економічного ефекту в стратегічній перспективі [17].

Таким чином, можна зробити висновок, що аутсорсинг є одним з найбільш ефективних способів управління бізнесу, враховуючи переваги, які клієнт отримує при його використанні. Ця форма сприяє впровадженню інновацій та поліпшення інтеграційних зв'язків вітчизняних підприємств як усередині країни, так і за кордоном, без яких сьогодні неможливо забезпечити ефективність економічної діяльності.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах бізнесу та організацій для підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку шляхом підвищення гнучкості виробництва, зниження вартості товарів, зменшення адміністративних витрат все частіше використовуються новітні інструменти управління, серед яких важливе місце займає аутсорсинг. Його суть полягає в підвищенні ефективності роботи компанії шляхом передачі певних функцій стороннім організаціям з метою оптимізації всіх видів ресурсів і зосередження уваги на основній діяльності.

Після аналізу переваг і недоліків аутсорсингу в міжнародній діяльності вітчизняних підприємств можна сказати, що переваги аутсорсингу очевидні, і сам аутсорсинг є ефективним інструментом підвищення гнучкості та конкурентоспроможності підприємства. Оволодіння концепцією аутсорсингу і її розумне використання в міжнародні бізнес-процеси українських підприємств дозволяє значно підвищити ефективність їх фінансово-господарської діяльності, забезпечити стійке економічне зростання, вихід на нові світові ринки, підвищення міжнародної конкурентоспроможності. Рішення про впровадження аутсорсингу в міжнародних бізнес-процесах підприємства повинно мати перш за все економічне обґрунтування його ефективності, тобто враховувати як потенційні вигоди, так і ризики. Пошук шляхів підвищення прибутковості бізнесу призводить до висновку, що низькі витрати, продумана стратегія і максимальна операційна ефективність є найбільш важливими факторами успіху будь-якого бізнесу, а аутсорсинг - це сполучна ланка, яка може їх об'єднати.

Наукова унікальність результатів є в обґрунтуванні доцільності використання зарубіжного досвіду для вітчизняних суб'єктів підприємництва задля підвищення конкурентоспроможності як окремих компаній так і України в цілому.

Теоретична і практична значущість результатів в тому, що їх впровадження дозволить вітчизняним компаніям скористатися новітніми інструментами управління, аутсорсингу, в своїй діяльності і в залежності від специфіки діяльності компанії може використовувати як українських, так і іноземних аутсорсерів спеціалізовані організації.

Перспективами подальших досліджень у цій області є продовження досліджень про особливості аутсорсингу за кордоном і з урахуванням результатів визначення пріоритетних напрямків вдосконалення цього виду діяльності в Україні.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. Москва: ИНФРА – М, 2006. 288 с.
2. Аутсорсинг – это форма взаимоотношений с клиентом. Электронный ресурс. [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.pcweek>.
3. Аутсорсинг или собственная бухгалтерия? “За” и “Против” [Электронный ресурс]. Аудит Групп. Бухгалтерский учет. Режим доступа:http://www.auditgr.ru/docs/doc_2875.php.
4. Ашмянская И. аутсорсинг как новый способ производства в глобальной экономике / И. Ашмянская [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://mirec.ru/2008-02/autsorsing-kak-novujj-sposob-proizvodstva-v-mirovoj-ekonomike>.
5. Бравар, Ж.Л. Эффективный аутсорсинг. М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. 288 с.
6. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18, 19-20, 21-22. 144 с.
7. Дергачова В.В., Островерха Д.В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні. Збірник наукових праць «Економічний вісник НТУУ «КПІ»». Київ: НТУУ «КПІ», 2017. 256 с.
8. Єфименко М.М. Аналіз змісту договору аутсорсингу / М.М. Єфименко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право». 2012. Вип. 20. ч. 2. Т. 2. С. 19. 5. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV // Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-44. 356 с.
9. Заводовська І.І. Підвищення конкурентоспроможності підприємств за допомогою аутсорсингу / Заводовська // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2006. 53-56 с.

10. Зозульов О., Микало О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. Економіка України. 2009. 16-24 с.
11. Ермошина К.А. Что такое аутсорсинг? / К.А. Ермошина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http:// inkakhran.ru/money.asp](http://inkakhran.ru/money.asp).
12. Козик В. В., Панкова Л. А., Даниленко Н. Б. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. 4-те вид., стер. Київ : Знання – Прес, 2003. 406 с.
13. Котляров И.Д. Оценка рисков сотрудничества с аутсорсером. Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2012. 34-37 с.
14. Ладнай М.А. Дослідження особливостей кадрового консалтингу в Україні. Управління розвитком. 2012. № 1(122). 169-171 с.
15. Лепіхіна С.Н. Міжнародний аутсорсинг як форма розвитку глобального науково-технічного потенціалу / Міжнародний бізнес. – 2009. 145-149 с.
16. Матвій І. Є. Особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні. Національний університет «Львівська політехніка», кафедра менеджменту організацій. Львів, 2013. 234-239 с.
17. Михнеева С. технологии аутсорсинга как современный инструмент формирования бизнес-моделей / С. Михнеева, Г. Маркеева // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. серия «общественные науки». 2015. 239-247 с.
18. Ноздріна Л.В. Аутсорсинг ІТ-проектів в Україні / Управління проектами: стан та перспективи // Тези доп. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 2012. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [web-site conference.nuos.edu.ua](http://web-site-conference.nuos.edu.ua)
19. Офіційний сайт компанії ТОВ «НВ Support Services» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://НВ Support Services.io>.

20. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/print1329920371454271>.
21. Покровский И.А. Основные проблемы гражданского права / И.А. Покровский. – М. : Статут, 2003. 351 с.
22. Програмне забезпечення як послуга [Електронний ресурс]. –Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
23. Родченко В.В. Международный менеджмент: Учеб. пособие. Київ: МАУП, 2014. 240 с.
24. Рудінська О.В. Менеджмент: навч. посіб. / О.В. Рудінська, С.Л. Яроміч, І.О. Молоткова. Ніка-Центр, 2012. 320 с.
25. Рут Френклін Р. Міжнародна торгівля та інвестиції: Пер. з англ. / Рут Френклін Р., Антон Філіпенко. 2012. 743 с.
26. Стахурська О. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. Юрист & закон. 2017. №38. [Електронний ресурс]. – режим доступу: [http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine _article/EA010850](http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850).
27. Фурщик А. Организация аутсорсинга в корпоративном управлении // Инвестиции в России. 2002. 21-28 с.
28. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: Пер. с англ.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 176
29. Хміль Ф.І. Основи менеджменту [Текст]: підручник / Ф.І. Хміль. -2-е вид., випр., доп. Київ: Академвидав, 2012. 576 с.
30. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV // Відомості Верховної Ради України. 2003. 356 с.
31. Циганкова Т.М. Міжнародна торгівля: Начальний посібник. Київ: КНЕУ, 2011. 488 с
32. Abramovsky, L. Offshoring of business services and its impact on the UK economy / L. Abramovsky, R.Griffith, M. Sako // Advanced Institute Management (AIM) Research, 2001. 25-28 с.

33. Brown M. Market study on industrial energy outsourcing / M. Brown, S. Minett // EBRD. – Edinburg, 2003. – [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://diplomba.ru/work/37324>.
34. Corporate Executive Board, СЕВ [Электронный ресурс]. – режим доступа: – <http://www.executiveboard.com>
35. Heywood. J. The outsourcing dilemma: The search for competitiveness / J. Heywood. – 2004. – [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://bookre.org/reader?file=1024001&pg=3>.
36. Fersht Ph. Globalizing the Business is the Key to Outsourcing Today // Global Services Conference, May 20, 2009. 56-58 с.
37. Off-shoring Opportunities Amid Economic Turbulence / The A.T. Kearney Global Services Location Index™, 2011. [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/offshoring-opportunities-amid-economic-turbulence-the-at-kearney-global-services-location-index-gsli-2011.html>.
38. The 2019 Global Services Location Index Top 20. [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://www.atkearney.com/digital-transformation/gsli>.
39. The Global ISG Outsourcing Index, 2016. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.slideshare.net/ISG_Inc/4q16-global-isg-index
40. The International Association of Outsourcing Professionals. [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.iaop.org>.
41. The National Outsourcing Association. [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.noa.co.uk/index.php/site/anniversary/>.
42. The Outsourcing Institute. [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.outsourcing.com>.
43. Scott M. Outsourcing: Thriving at Home and Abroad // Business Week, May 4, 2009. 23-29 с.
44. Schaffhauser D. Research: Trends in Data Center Outsourcing // Sourcingmag, 2010. 31-35 с.

45. Smith A. An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations /
A. Smith. – N/A, 1776. – 814 c.

ДОДАТКИ

Додаток А

SUMMARY

Vasylchenko O.V. The Role of Outsourcing in Ensuring the International Business Competitiveness. - Bachelor's qualification paper. Sumy State University, Sumy, 2020.

The final paper is devoted to the study of the role of outsourcing in ensuring the competitiveness of international business. The analysis of the state and dynamics of the international outsourcing market and Ukraine as its component is carried out and the problems and prospects of their functioning are revealed. The main directions of improvement of state regulation in the field of outsourcing of Ukraine in the conditions of globalization processes of the world economy are determined.

Keywords: outsourcing, international outsourcing, IT-outsourcing, business competitiveness, international business, risks.

Анотація

Васильченко О.В. Роль аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності міжнародного бізнесу. – Кваліфікаційна бакалаврська робота. Сумський державний університет, Суми, 2020.

Кваліфікаційна бакалаврська робота присвячена дослідженню ролі аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності міжнародного бізнесу. Проведено аналіз стану та динаміки міжнародного ринку аутсорсингу та України як його складової та виявлено проблеми і перспективи їх функціонування. Визначено основні напрямки удосконалення державного регулювання у сфері аутсорсингу України в умовах глобалізаційних процесів світової економіки.

Ключові слова: аутсорсинг, міжнародний аутсорсинг, IT – аутсорсинг, конкурентоспроможність бізнесу, міжнародний бізнес, ризики.