

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ІТ-аутсорсинг у міжнародному бізнесі»

(на матеріалах ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології», м. Київ)

Студентки 2м курсу, 9 групи,
факультету міжнародної торгівлі
і права

спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний бізнес»

Науковий керівник
канд.екон.наук, проф.

Гарант освітньої
програми
д.-р екон.наук, проф.

Драновської Наталії
Олесівни

Кудирко Людмила
Петрівна

Калюжна Наталія
Геннадіївна

підпис

підпис

підпис

Київ 2020

АНОТАЦІЯ

Драновська Наталія Олесівна. ІТ-аутсорсинг у міжнародному бізнесі

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини». Київський національний торговельно-економічний університет, 2020.

Випускна кваліфікаційна робота містить критичний огляд літератури щодо проблематики міжнародного ІТ-аутсорсингу та пропозиції щодо удосконалення сучасних процесів аутсорсингу у міжнародному середовищі.

У процесі дослідження проведено ґрунтовний аналіз фінансово-господарської, міжнародної діяльності та оцінку міжнародного бізнес-середовища ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології».

Проведений аналіз дозволив сформулювати рекомендації та розробити заходи щодо механізму удосконалення процесів аутсорсингу на міжнародних ринках та здійснити розрахунки прогнозу щодо діяльності ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології» з урахуванням запропонованих заходів та рекомендацій.

Ключові слова: аутсорсинг, інформаційні технології (ІТ), аутсорсинг ІТ-послуг, міжнародний ІТ-ринок, міжнародні ІТ-послуги, нові технології, диверсифікація.

ABSTRACT

Nataliia Dranovska. IT-outsourcing in international business

Final qualifying work for obtaining the Master's degree in the specialty 292 «International Economic Relations». Kyiv National University of Trade and Economics, 2020.

The final qualification work contains a critical review of the literature on the issues of international IT outsourcing and proposals for improving modern outsourcing processes in the international environment.

In the course of the research, a thorough analysis of financial and economic, international activities, and assessment of the international business environment of the company was conducted.

The analysis allowed us to set the formulation of recommendations and develop measures for the mechanism of improving the processes of outsourcing in international markets and to carry out the calculation of prognosis concerning the activity of LLC «Ukrainian Information Technologies», taking into the account proposed activities and recommendations.

Keywords: outsourcing, outsourcing company, information technologies (IT), IT-outsourcing, international IT market, international-IT services, new technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	8
1.1. Критичний огляд вітчизняної та зарубіжної літератури щодо проблематики міжнародного ІТ-аутсорсингу	8
1.2. Аналіз показників фінансово-господарської та міжнародної діяльності ІТ-аутсорсера ТзОВ «Українські Інформаційні Технології».....	13
Висновки до I розділу.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО СЕРЕДОВИЩА ІТ-ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАЦІЇ ТзОВ «УКРАЇНСЬКІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ».	22
2.1. Моніторинг та оцінка рівня привабливості міжнародного середовища ТзОВ «Українські Інформаційні Технології».	22
2.2. Обґрунтування вибору оптимальної країни – контрагента	27
Висновки до II розділу	34
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТзОВ «УКРАЇНСЬКІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ» У СФЕРІ ІТ-АУТСОРСИНГУ	35
3.1 Розробка заходів щодо удосконалення міжнародної діяльності ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» у сфері ІТ-аутсорсингу	35
3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих рекомендацій.	40
Висновки до III розділу	45
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена стратегічним значенням сфери інформаційних технологій для України. А тому неабиякої актуальності набувають нові дослідження за різними аспектами її розвитку.

В епоху глобалізації міжнародний аутсорсинг стає знаковою тенденцією сучасного розвитку всіх сфер економіки. Світова практика свідчить про те, що обсяги міжнародної торгівлі на основі аутсорсингу досягли великих масштабів. Аутсорсинг дає змогу забезпечити стабільний експорт на тривалий період, причому його особливість полягає в тому, що він дає можливість продавати не лише товари, а й послуги [8]. Компанії, які використовують стратегію аутсорсингу, долучаються до глобальних торговельних та виробничих ланцюгів у сфері інформаційних послуг, не лише примножуючи власні прибутки, а й сприяючи науково-технічній співпраці та обміну досвідом у сфері ІТ. В Україні питання розвитку сфери інформаційних технологій в останні декілька років стало одним із найбільш актуальних, оскільки визначено державними органами як рушійна сила соціально-економічного розвитку. ІТ-аутсорсинг, особливо в кризових умовах, стає ключовим стабілізуючим фактором і важливим стратегічним рішенням оптимізації бізнесу.

Проте міжнародний аутсорсинг інформаційних технологій досі залишається мало досліджуваною економічною категорією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Все більша кількість учених та політичних діячів усвідомлює, що величезна роль у розвитку національних економік та світової економіки відіграють інформаційні технології. Багато вітчизняних та зарубіжних учених, такі як О. Бабанін, П. Базанов, В. Білошапка, С. Боррас, М. Енрайт, І. Денісон, К. Кетельс, Д. Лук'яненко, Є. Панченко, С. Пиріг, М. Портер, присвятили свої дослідження проблематиці розвитку постіндустріального суспільства, у т.ч. з огляду його секторальних трендів [9]. З прискореним розвитком сфери інновацій та сфери інформаційних технологій потребують оновлення і наукові розробки, які

стосуються тенденцій та перспектив розвитку окремих аспектів постіндустріальних трансформацій глобального виробництва та збуту, зокрема і IT-аутсорсингу.

Суттєвий внесок у розвиток окресленого напрямку дослідження здійснюють вітчизняні науковці через співпрацю з Міжнародним Союзом Електрозв'язку, Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, іншими технічними навчальними закладами, підприємствами та профільними установами [10]. Напрямок дослідження щодо ролі та міжнародного потенціалу IT-аутсорсингу у нарощуванні динаміки економічного розвитку, зниженні сировинної залежності та посиленні позицій на релевантному світовому ринку отримав також своє розкриття в низці публікацій [11].

Запит на розвиток міжнародного аутсорсингу підтверджує статистика: у 2019 році розмір ринку аутсорсингу інформаційних технологій склав 66,52 млрд дол.США за даними Statista [12]. До 2021 року ринок IT-аутсорсингу, як очікується, досягне приблизно 413,7 мільярда дол.США. У 2019 році дефіцит технічних талантів був представлений тисячами. Тоді за підрахунками таких компаній, як TeamLease, Randstad, Magna Infotech та ABC Consultants у 2020 році такий дефіцит очікується в сотнях тисяч. Згідно з європейським дослідженням IT-джерел 2019/2020, проведеним Whitelane Research, протягом наступних двох років для Європи прогнозується зростання попиту аутсорсингу, а Україна займатиме високі місця в списку запитів компаній як найвигіднішого напрямку IT-аутсорсингу [13].

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є розкриття теоретичних підходів та практичного інструментарію організації IT-аутсорсингу в міжнародному бізнесі. Для реалізації поставленої мети були виконані *наступні завдання*:

- систематизовано теоретичні підходи вітчизняних і зарубіжних авторів щодо проблематики міжнародного IT-аутсорсингу;

- здійснено аналіз фінансово-господарських показників на базі ТзОВ «Українські Інформаційні Технології»;
- оцінено міжнародне середовище діяльності ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» та обгрунтовано вибір оптимальної країни-контрагента;
- виявлено напрямки та розроблено заходи щодо вдосконалення міжнародної діяльності ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» у сфері ІТ-аутсорсингу в Україні та на міжнародному ринку.

Об'єктом дослідження є процес організації аутсорсингу інформаційних технологій в міжнародному бізнесі.

Предметом дослідження виступають теоретичні підходи, методичний та практичний інструментарій організації ІТ-аутсорсингу вітчизняного підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані загальнонаукові методи: теоретичного узагальнення та порівняння. Наведені методи дозволили уточнити теоретичні підходи та практичний інструментарій організації ІТ-аутсорсингу в міжнародному бізнесі.

Спеціальні методи наукового дослідження, такі як статистичний аналіз, факторний аналіз, було використано для аналізу фінансової та міжнародної діяльності ТзОВ «Українські Інформаційні Технології».

Спеціальні методи наукового дослідження, такі як індукції, дедукції, системного підходу, синтезу, дозволили обгрунтувати вибір оптимальної країни-контрагента та розробити заходи щодо вдосконалення міжнародної діяльності ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» у сфері ІТ-аутсорсингу в Україні та на міжнародному ринку.

Інформаційною базою даної роботи стали аналітичні та галузеві огляди вітчизняних та міжнародних компаній, видань, тематичні сайти досліджуваної галузі, результати власних досліджень. В ході дослідження було проаналізовано аналітичні огляди міжнародних консалтингових компаній, що спеціалізуються на дослідженні ІТ-ринків та матеріали зарубіжних

конференцій, присвячених інформаційним технологіям. Для реалізації поставлених завдань було використано ряд методів, зокрема аналізу і синтезу, порівняння, а також метод систематизації для узагальнення результатів дослідження і формулювання висновків

Науково-практична новизна отриманих результатів. Досліджено та запропоновано вибір опитамального контрагента задля більшого проникнення ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» на міжнародний ринок. З урахуванням запропонованих заходів щодо удосконалення міжнародної діяльності ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» здійснено прогностичну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Апробація роботи. Робота пройшла апробацію шляхом підготовки до друку та публікації статті *Драновська Н. Детермінанти забезпечення конкурентоспроможності України на міжнародному ринку ІТ-аутсорсингу // Міжнародний бізнес: зб. наук. ст. студ. денної форми навчання. відп. ред. Г.В. Дугінець – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – 321 с.*

Структура роботи. Структурно дана дослідницька робота складається зі вступу, 3 розділів, які містять у своєму складі підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Критичний огляд вітчизняної та зарубіжної літератури щодо проблематики міжнародного ІТ-аутсорсингу

Систематизація новітніх досліджень науковців з проблем розвитку ІТ-аутсорсингу, як у світі, так і в межах України, вказує на широкий спектр напрямів, серед яких нами пропонується кілька пріоритетних.

Перший напрямок стосується *регіональної специфіки функціонування глобального ІТ ринку* в розрізі проблематики бар'єрів в організації аутсорсингу програмного забезпечення та їх впливу на зовнішній попит щодо аутсорсингу програмного забезпечення [14]. Глобалізація та технологічний прогрес збільшують міжнародний попит на програмне забезпечення. Науковцями І. Кешта та А. Одех зібрано значний емпіричний матеріал, який ідентифікує геопросторові відмінності при організації міжнародного ІТ- аутсорсингу для малого бізнесу на трьох континентах: Африки, Азії та Європи. Результати цього дослідження показують, що основними бар'єрами, які виявлені на всіх трьох континентах є: лінгвістичні проблеми, соціокультурні бар'єри та невідповідність вимогам зарубіжного клієнта.

Інший напрямок досліджень зумовлений запитом на *оптимізацію виробничих процесів та видатків компаній в умовах перманентної рецесії*, в епіцентрі якої після 2008 року знаходяться держави-учасники глобального ринку. Є.Сантава, Б. Шмачер, В. Талнагійова, Дж. Саблік у своїх публікаціях провели дослідження щодо доцільності та меж переведення послуг на аутсорс [15]. Науковці стверджують, що багато виробничих компаній повністю прийняли філософію ощадливого управління та передали частину процесів в аутсорсинг. Компанії дуже часто приймають рішення аутсорсингу тих

процесів, які вимагають спеціальних «ноу-хау» або є ключовими з боку конкурентоспроможності.

Ще один напрям досліджень - *вплив аутсорсингу на операційну ефективність діяльності компаній-суб'єктів міжнародного бізнесу, зв'язок організаційної структури та міжнародного соціокультурного середовища* [16]. Аутсорсинг повинен бути пов'язаний із стратегічним плануванням. Оскільки результати ефекту аутсорсингу відображаються як на структурній, так і на організаційній культурі, може бути як позитивним/ негативним/ неоднозначним, відтак рішення про міжнародний аутсорс повинно бути пов'язане з відповідними цілями компанії. Аутсорсинг послуг в деяких випадках спричиняє організаційні конфлікти, які можуть негативно вплинути на показниках ефективності. Компанії повинні керувати змінами, щоб нарощувати потенціал, змінюючи організаційну культуру, щоб отримати вигоду з нового досвіду та знань.

Варто виокремити ще один – *безпековий* аспект проблематики міжнародного аутсорсингу в ІТ сфері. С. Сассіб та А. Джемейк в останніх публікаціях досліджували важливе питання забезпечення безпеки даних за умов господарських та фінансових транзакцій між резидентами різних країн [17]. З появою парадигм хмарних обчислень, захисту даних, аутсорсинг став однією з найважливіших проблем, яка наразі є критичною. Власники даних розміщують свої дані серед хмар постачальників послуг з метою збільшення гнучкості, оптимізації зберігання, кращого рівня обробки даних та менших витрат на обробку даних. Проте, з точки зору безпеки, існує багато нюансів, стосовно контролю доступу. Основний виклик у цій ситуації, є те, що політика безпеки різниться в залежності від країни локації компаній. Тому користуючись таким видом ІТ-аутсорсингу необхідно, за оцінками науковців, здійснювати груптовний та глибокий аналіз зарубіжного потенційного контрагента.

Також нами було здійснено розгляд наукових публікацій та праць українських дослідників і науковців. Так, Алтинпара А. О., Корогорова О. О у

своїх дослідженнях розглядали *проблематику соціально-економічних перетворень в ІТ-секторі України*. Науковцями було висвітлено основні тенденції у процесі переходу від концепції промислового розвитку до Індустрії 4.0 для сучасного ІТ-сектору [18]. ІТ-сфера тісно та динамічно інтегрується у всі галузі світової економіки, безпосередньо впливаючи на загальне зростання економічних та соціальних показників підприємств і організацій. Україна вже є провідною країною по наданню ІТ-аутсорсингу, а українські стартапи стають конкурентоспроможними на світовому ринку. Хоча, іноземні інвестори звертають дедалі більшу увагу на Україну, на ринку країни не вистачає інвестиційних коштів в порівнянні з іншими європейськими країнами. Значною проблемою ІТ-галузі, за оцінкою дослідників, України є незбалансованість ринку: з одного боку, спостерігається зростаючий дефіцит професіоналів, з іншого – надлишок фахівців з недостатнім рівнем кваліфікації. Для перетворення вітчизняної ІТ-галузі в конкурентоспроможний сегмент світового ринку, а також реалізації ІТ-потенціалу України необхідно стабілізувати економічну ситуацію в країні шляхом проведення виваженої податкової політики та покращити якість інституційного регулювання ІТ-ринку. Це дозволить змінити відношення обсягу високотехнологічного експорту до рівня загального експорту з наявного показника менш 10% до вищого значення, і також надасть Україні шанс належати до країн Індустрії-4.0.

Наукові розробки Задорожника Н.О. Пустового О.В. Щевеля А.О. дозволяють виявити *особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в різних країнах світу* [19]. Для вирішення проблеми ефективного функціонування та розвитку ІТ-аутсорсингу, в тому числі в Україні, слід враховувати успішний досвід країн-лідерів із розвитку цієї форми бізнес-співробітництва. ІТ-аутсорсинг значно впливає на розвиток бізнесу підприємств. Основними клієнтами ІТ-аутсорсингу в усьому світі є транснаціональні промислові корпорації, великі банки і державні установи. Найбільші виробники комп'ютерних програмних засобів, мережових технологій та програм, систем корпоративного планування

і управління ресурсами є світовими постачальниками послуг ІТ-аутсорсингу. У статті розглянуто особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в Індії, Китаї, Ізраїлі, Росії та Польщі. Визначено переваги та досягнення ІТ-аутсорсингу в Україні. Доведено, що ІТ-аутсорсинг може стати одним із перспективних напрямів експорту України

Як і в розробках зарубіжних вчених, так і напрацюваннях українських науковців вказується в якості актуальної проблематика захисту права інтелектуальної власності в процесі створення стартапу в ІТ-галузі [20]. Експорт комп'ютерних технологій стає одним із головних джерел надходжень до бюджету і піднімає Україну у світових рейтингах. Згідно з макроекономічним дослідженням ІТ-комітету ЕВА та PricewaterhouseCoopers, за умови позитивного сценарію підтримки ІТ-галузі на найвищому державному рівні експортно-орієнтована сфера інформаційних технологій може зрости удвічі і принести 2020 року більше 27 мільярдів гривень до держбюджету України.

Проте, аналіз спеціального та загального законодавства у сфері охорони комп'ютерних програм нормами авторського права дозволяє наголосити на недосконалості цього інституту в охороні прав на комп'ютерні програми. Вбачається доцільним запозичення досвіду зарубіжних країн, які використовують комплексний механізм охорони з окремими елементами патентного права. Також пропонується доповнити Закон України «Про авторське право і суміжні права» спеціальним розділом про охорону комп'ютерних програм, де викласти значення термінів, що стосуються їх охорони, законодавчо закріпити право на державну реєстрацію програм і процедуру його здійснення. Внесення зазначених змін до законодавства дозволить зменшити в Україні використання неліцензійного програмного забезпечення, що сприятиме розвитку комп'ютерної індустрії.

Тимошенко А.О. у своїх дослідженнях розглядала проблеми та перспективи оподаткування послуг сфери ІТ-технологій в Україні [21]. Нею

було визначено пріоритетні напрями оптимізації галузі ІТ-технологій, розглянуто податкові пільги при оподаткуванні послуг ІТ-технологій України.

В результаті дослідження, виявлена необхідність удосконалення вітчизняної системи оподаткування, яка буде чітко регламентувати обов'язковість елементів оподаткування у сфері послуг ІТ-технологій. Необхідно розробити податкові уніфіковані норми та стандарти, які б не суперечили фіскальній політиці держав та їх інтересам при оподаткуванні послуг ІТ-технологій. Для того, аби підвищити імідж України як ІТ-країни, привабливої для розміщення інвестицій, створивши прозорі правила для залучення нових інвесторів та замовників. Важливим моментом є зменшення ставки податку з доходів фізичних осіб та єдиного соціального внеску для ІТ-галузі, що сприятиме виведенню з тіні заробітних плат ІТ-працівників, що, у свою чергу, позитивно позначилося б на обсязі податкових надходжень до державного бюджету України. Тому, задля зростання міжнародного потенціалу ІТ-галузі потрібна стабільна фіскальна політика і відсутність нових регуляторних бар'єрів [21].

Лизанець А.Г., Нестерова С.В. у своїх напрацюваннях визначають умови та проблеми функціонування віртуального ринку праці [22]. Було проаналізовано особливості, переваги і загрози використання фрілансу, як перспективної форми організації трудових взаємин.

Частка і вагомість ринку фрілансу постійно зростає. У рамках правового регулювання повинен бути вирівняний статус усіх учасників соціально-трудових відносин: і тих, які працюють на умовах постійної/тимчасової зайнятості, і тих, які задіяні на засадах фрілансної форми зайнятості. Розвиток вітчизняного ринку фрілансу має вагомі позитивні аспекти. Т.П. Збрицька вважає, що «фріланс, який активно розвивається в Україні, позитивно впливає на національну економіку, оскільки такий вид діяльності можна використовувати як інструмент для зниження рівня безробіття. Також позитивним наслідком є валютні надходження в економіку країни, і можливе зростання інвестицій, особливо в нерухомість» [23].

Науковець Тертичний О.О. до позитивних рис відносить наступні аспекти:

- фрілансери мають велику свободу на ринку праці у визначенні замовлення і ціни, що сприяє розвитку та активізації цього ринку;
- активний обмін досвідом на міжнародному рівні;
- фрілансери та ІТ-сектор є потужним джерелом валюти для країни і сприяє глобалізаційним процесам [24].

Проте не варто нехтувати урахуванням і негативних наслідків, до яких відносить наступні: проблема захисту конфіденційної інформації та авторських прав, низький рівень соціального захисту цієї категорії зайнятих, відсутність законодавчого регулювання, внаслідок чого можливий вплив зайнятого населення у неформальний сектор економіки.

В якості узагальнення варто підкреслити, що проблематика міжнародного ІТ – аутсорсингу є актуальною, спостерігається структуризація цієї сфери економічних досліджень за різними напрямками її розвитку, що відображає ускладнення та розвиток безпосереднього об'єкта цих розвідок – світового ринку ІТ-послуг.

1.2. Аналіз показників фінансово-господарської та міжнародної діяльності ІТ-аутсорсера ТзОВ «Українські Інформаційні Технології»

В Україні питання розвитку сфери інформаційних технологій в останні декілька років стало одним із найбільш актуальних, оскільки визначено державними органами як рушійна сила соціально-економічного розвитку. Тільки у 2017 році було прийнято низку важливих для країни законів, постанов, концепцій, які так чи інакше містять питання застосування інформаційних технологій у різних сферах діяльності. Прикладом можуть слугувати Закони України «Про освіту» (зокрема, питання дистанційного навчання), «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», «Про

внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні», «Концепція розвитку електронного урядування в Україні до 2020 року», Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Доктрину інформаційної безпеки України»», Постанова НБУ «Про затвердження Положення про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки в банківській системі України» та ін [13].

Загальний обсяг експорту продукції українського ІТ-аутсорсингу, який за результатами 2019 р. охоплює 57,3% всього ринку сектора, протягом 2003-2019 рр. зріс в 45 раз (з 110 млн до 4,9 млрд дол. США.), а його середньорічне зростання протягом даного періоду склало 29%, що зображено на рис.1.1 [14].

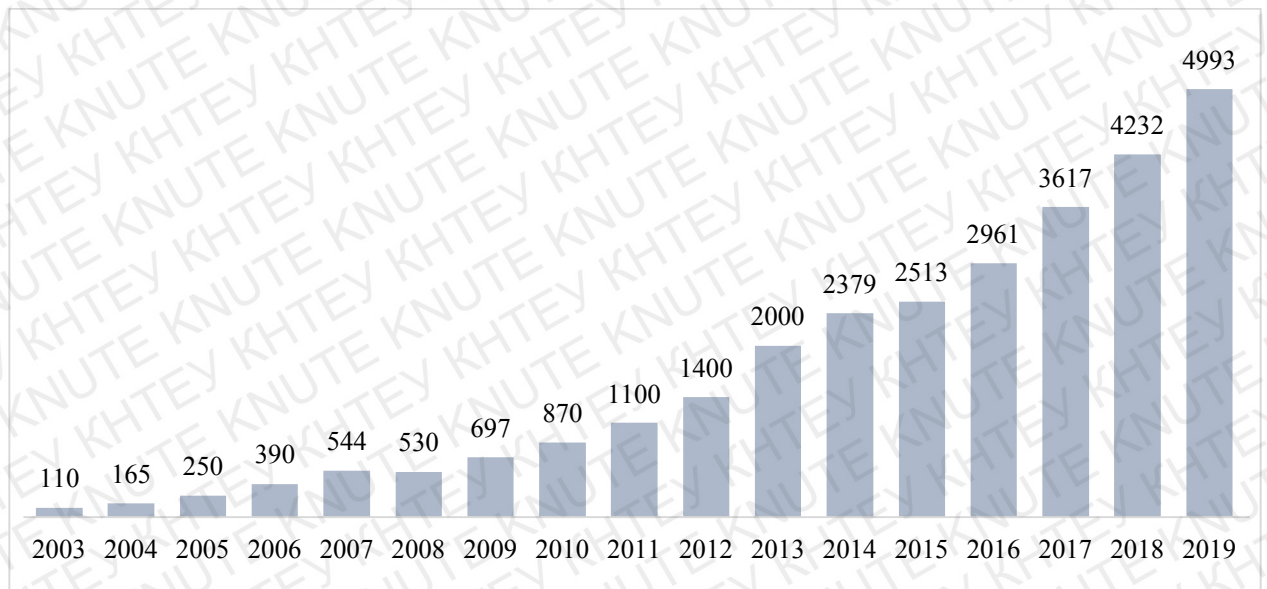


Рис.1.1 Динаміка експорту продукції українського ІТ-аутсорсингу 2003-2019 рр. (млн.дол.США)

Джерело: розроблено автором на основі [25,26]

ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології» є українською ІТ компанією, що працює у сфері розробки програмного забезпечення та надання консультаційних послуг з 1993 року. ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології» успішно діє на міжнародних ринках, компанія працює під брендом та входить в групу компаній SoftServe.

ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології» станом на 2020 рік представлена у 16 країнах світу, далі ранжування здійснене за кількістю

працівників (від max до min): Україна, Польща, Болгарія, США, Велика Британія, Росія, Німеччина, Канада, Мальта, Нідерланди, Сінгапур, Швеція, ОАЕ, Іспанія, Італія, Словаччина.

ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології» має українське коріння, заснована у м. Львів. Зараз компанія має 2 штаб-квартири: м. Львів та м. Остін (Техас, США). Оскільки, ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології» мультинаціональна компанія, знання законодавства має вагому роль в успішності діяльності. Звістність, що аналізується отримана з офіційного ресурсу YouControl [27]. Першим кроком, пропонуємо здійснити аналіз активів досліджуваного підприємства на основі даних з дод. А.

За досліджуваний період значення показника вартості нематеріальних активів залишається позитивним, проте відносне відхилення є нестабільним протягом періоду, з значним ростом у 2017 році порівняно з 2016 та 2018 порівняно з 2017 роком.

Протягом 2015-2016 років приріст первісної вартості основних засобів становив 25%. Це свідчить про підвищення виробничого та збутового потенціалу підприємства. Наступного 2017 року первісна вартість основних засобів продовжує підвищуватися на 60% в порівнянні з роком раніше. Упродовж 2018-2019 років показник є стабільним.

Протягом 2015-2016 років сума дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги показника демонструє ріст на 263,6%. Сума грошових коштів у гривні постійно коливається на розрахунковому рахунку та в касі, що є нормальним для будь-якого підприємства. Розглядаючи відносне відхилення 2016 до 2015 року та 2017 до 2016 спостерігається приріст оборотних активів на 174,2% та 29,4% відповідно. З 2017 року сума оборотних активів залишається незмінною.

У 2016 році спостерігається приріст активів на 154,3% порівняно з 2015 роком. Цей факт свідчить про підвищення потенціалу підприємства генерувати прибуток для власників, адже сума активів, що приймає участь у процесах росте. Тенденція залишалася незмінною протягом періоду 2015-2018

рр. з щорічним приростом, проте у 2019 році загальна вартість активів залишилась на рівні 2018 року. Наступним кроком, нами було здійснено аналіз пасивів компанії на осові даних з дод.Б.

В 2016 році показник нерозподіленого прибутку збільшується на 84,2 % порівняно з попереднім роком. Позитивне значення показника є хорошим явищем, яке свідчить, що зростання власного капіталу суб'єкта господарювання відбувається за рахунок ефективної роботи менеджменту. Впродовж 2017-2019 спостерігається позитивна тенденція. Тобто ми бачимо зростання суми нерозподіленого прибутку на 426,3% у 2019 році порівняно з 2015. В 2016 році сума кредиторської заборгованості збільшується на 178,9% порівняно з попереднім роком. Наступного року приріст стає негативним та залишається таким протягом 2018 та 2019 рр.. Розглядаючи поточну кредиторську заборгованість за розрахунками з бюджетом ми бачимо тенденцію до зростання суми кредиторської заборгованості починаючи з 2016 року. Значення показника зменшується в 2019 році на -50% порівняно з 2018 роком. Загальна сума короткострокових зобов'язань зростала до 2018 року, що негативно впливало на поточну ліквідність. Проте порівнюючи 2018 з 2017 та 2019 з 2018 роком бачимо від'ємне значення -22,1% та -41,6% відповідно. Висновок по загальній вартості пасивів ми можемо співставити до висновку вище, стосовно загальної вартості активів за досліджуваний період. На основі даних з дод.А та дод.Б нами було здійснено розрахунок наступних показників:

Таблиця 1.4

Динаміка фінансових індикаторів ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» в 2015-2019 рр.

Показник	На 31.12 2015	На 31.12 2016	На 31.12 2017	На 31.12 2018	На 31.12 2019
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,9	1,5	1,4	1,7	2,8
Коефіцієнт платоспроможності	1,2	0,6	0,6	1,2	2,7
Рентабельність активів, %	34,2	17,5	10,2	17,6	22,4

Джерело: розроблено автором

З проведених розрахунків, коефіцієнт загальної ліквідності вище одиниці, показує незначне зменшення показника у 2017 році та позитивний тренд протягом 2018-2019 рр. Підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформовані завдяки власним джерелам. Розрахований коефіцієнт платоспроможності приймає оптимальне значення, проте ми можемо бачити що протягом 2016-2017 року показник є найнижчим, позитивний тренд спостерігається протягом 2018-2019 рр. Рентабельності активів приймає оптимальне і вище значення кожного року протягом досліджуваного період, окрім 2017 року.

Оскільки компанія є суб'єктом міжнародного бізнесу, пропонуємо розглянути показники її міжнародної діяльності. 70% чистого доходу від реалізації продукції складають послуги міжнародного аутсорсингу. Лише 5 ТОП країн формують 70% чистого доходу компанії, детальні розрахунки наведені в табл.1.5.

Таблиця 1.5

**Динаміка географічної структури експорту послуг ТзОВ
«Українські Інформаційні Технології» протягом 2015-2019 рр.**

Країна	2015		2016		2017		2018		2019	
	Кількість тис.грн	Відносний показник,%	Кількість тис.грн	Відносний показник,%	Кількість тис.грн	Відносний показник,%	Кількість тис.грн	Відносний показник,%	Кількість тис.грн	Відносний показник,%
США	34300	20,0	47089	21,7	39690	18,9	73892	20,3	100891	20,3
Канада	30625	18,0	36456	16,8	44100	21,0	73892	20,3	93933	18,9
Швеція	25725	15,0	22785	10,5	24990	11,9	43316	11,9	59143	11,9
Велика Британія	18375	11,0	19747	9,1	20580	9,80	38220	10,5	52185	10,5
Сінгапур	13475	8,0	25823	11,9	17640	8,4	25480	7,0	41748	8,4
Інші країни	52500	30,0	65100	30	63000	30,0	109200	30,0	149100	30,0
Усього	175000	x	217000	x	210000	x	364000	x	497000	X

*Джерело: розроблено автором за даними відділу продажів ТзОВ «Українські
Інформаційні Технології»*

Результати розрахунків засвідчують, що найбільшими імпортерами ІТ-послуг протягом 5 років є замовники із США та Канади.

Протягом досліджувального періоду вагому частину, а саме від 75 до 80% чистого доходу від експорту в розрізі асортиментної структури займають 5 груп послуг (табл.1.6).

Таблиця 1.6

**Динаміка асортиментної структури експорту послуг ТзОВ
«Українські Інформаційні Технології» в 2015-2019 рр.**

Групи послуг	2015		2016		2017		2018		2019	
	Кількість тис.грн	Відносний показник, %	Кількість тис.грн	Відносний показник, %	Кількість тис.грн	Відносний показник, %	Кількість тис.грн	Відносний показник, %	Кількість тис.грн	Відносний показник, %
Програмне забезпечення	56000	32,0	72781,8	33,5	75348	35,9	125580	34,5	167738	33,8
Хмарні технології	37800	21,6	49085,4	22,6	37674	17,9	60060	16,5	78278	15,8
Кібербезпека	18200	10,4	18618,6	8,6	18018	8,6	32760	9,0	44730	9,0
Штучний інтелект	15400	8,8	16926	7,8	18018	8,6	24570	6,8	41003	8,3
R&D	12600	7,2	11848,2	5,5	14742	7,0	30030	8,2	41003	8,3
Інші послуги	3500	20,0	47740	22,0	46200	22,0	91000	25,0	124250	25,0
Усього	175000	x	217000	x	210000	x	364000	x	497000	X

Джерело: розроблено автором за даними відділу продажів ТзОВ «Українські Інформаційні Технології»

З наведених даних, бачимо, що група послуг з розробки програмного забезпечення займає найбільшу частину в асортиментній структурі експорту. Це зумовлено тим, що одним з базових етапів розробки ІТ-послуг є розробка програмного забезпечення, яке є майбутнім підґрунтям для подальших розробок.

Необхідність віддаленої обробки даних та їх безпечне зберігання є невід'ємною частиною в будь-якій сфері людської діяльності, що пояснюється і великими об'ємами експорту групи послуг – Хмарні технології.

Важливим елементом аналізу міжнародної економічної діяльності компанії є аналіз ефекту та ефективності експорту ІТ-послуг. Узагальнення результатів нашого розрахунку представлено в табл.1.7.

**Динаміка ефекту та ефективності експорту послуг ТзОВ
«Українські Інформаційні Технології» протягом 2015- 2019 рр.**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019
Чистий дохід від надання послуг міжнародного аутсорсингу, тис.грн	175000	217000	210000	364000	497000
Сукупні витрати при наданні послуг ІТ -аутсорсингу, тис.грн	113000	137500	131900	220090	285000
Ефект від надання послуг міжнародного аутсорсингу, тис. грн	62000	79500	78100	143910	212000
Ефективність від надання послуг міжнародного аутсорсингу	1,5	1,5	1,6	1,7	1,7

Джерело: Розроблено автором

В результаті, ми робимо висновок, що менеджмент компанії, ефективно проводить зовнішньоекономічну діяльність, оскільки показник ефективності більший 1, з позитивною динамікою упродовж всього досліджуваного періоду. Разом з тим сталий тренд щодо рівня ефективності за три останні роки вказують на необхідність пошуку додаткових можливостей для їх підвищення.

Висновки до I розділу

Узагальнення досліджень та публікацій, здійснених зарубіжними та вітчизняними науковцями і дослідниками дозволили виявити такі ключові напрямки дослідження:

- регіональна специфіка функціонування глобального ІТ ринку в розрізі проблематики бар'єрів в організації аутсорсингу програмного забезпечення та їх впливу на зовнішній попит щодо аутсорсингу програмного забезпечення;
- оптимізація (за допомогою аутсорсингу) виробничих процесів та видатків компаній в умовах перманентної рецесії, в епіцентрі якої після 2008 року знаходяться держави-учасники глобального ринку;
- вплив аутсорсингу на операційну ефективність діяльності компаній-суб'єктів міжнародного бізнесу, зв'язок організаційної структури та

міжнародного соціокультурного середовища. Оскільки результати ефекту аутсорсингу відображаються як на структурній, так і на організаційній культурі, може бути як позитивним/ негативним/ неоднозначним, відтак рішення про міжнародний аутсорс повинно бути пов'язане з відповідними цілями компанії;

- безпековий аспект проблематики міжнародного аутсорсингу в ІТ сфері.

Питання забезпечення безпеки даних за умов господарських та фінансових транзакцій між резидентами різних країн є критичним та вимагає особливої уваги;

- проблематика соціально-економічних перетворень в ІТ-секторі України.

Оскільки, для перетворення вітчизняної ІТ-галузі в конкурентоспроможний сегмент світового ринку, а також реалізації ІТ-потенціалу України необхідно стабілізувати економічну ситуацію в країні шляхом проведення виваженої податкової політики та покращення якості інституційного регулювання ІТ-ринку;

- особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в різних країнах світу. Для вирішення проблеми ефективного функціонування та розвитку ІТ-аутсорсингу, в тому числі в Україні, слід враховувати успішний досвід країн-лідерів із розвитку цієї форми бізнес-співробітництва;

- проблематика захисту права інтелектуальної власності в процесі створення стартапу в ІТ-галузі. Вбачається доцільним запозичення досвіду зарубіжних країн, які використовують комплексний механізм охорони з окремими елементами патентного права та пропонується доповнити Закон України «Про авторське право і суміжні права» спеціальним розділом про охорону комп'ютерних програм;

- необхідність удосконалення вітчизняної системи оподаткування, яка буде чітко регламентувати обов'язковість елементів оподаткування у сфері послуг ІТ-технологій. Створення прозорих правил для залучення нових інвесторів та замовників підвищить імідж України як ІТ-країни, привабливої для розміщення інвестицій;

- умови та проблеми функціонування віртуального ринку праці. Повинен бути вирівняний статус усіх учасників соціально-трудових відносин: і тих, які працюють на умовах постійної/тимчасової зайнятості, і тих, які задіяні на засадах фрілансної форми зайнятості. Оскільки, фріланс, який активно розвивається в Україні, позитивно впливає на національну економіку.

Проведений аналіз фінансових показників та показників міжнародної діяльності ТзОВ «Українські Інформаційні Технології», дозволив показати, що станом на 2019 рік компанія здатна погашати свої поточні зобов'язання строком до 1 року за рахунок оборотних активів, є фінансово незалежною від кредиторів, з високим коефіцієнтом рентабельності активів.

За проведеним аналізом, нами було виявлено, позитивні значення показників протягом усього досліджуваного періоду. 70% Чистого доходу від реалізації формується від надання послуг міжнародного аутсорсингу, що дозволяє оцінити високий рівень експортоорієнтованості компанії. 5 ТОП країн формують 70% чистого доходу компанії. В результаті проведених нами розрахунків, бачимо, що найбільшими імпортерами ІТ-послуг протягом 5 років є США та Канада.

Протягом досліджуваного періоду вагому експортну частину, а саме від 75 до 80% в розрізі асортиментної структури займає 5 груп послуг. З проведених розрахунків, бачимо, що група послуг з розробки Програмного забезпечення займає найбільшу частину в асортиментній структурі експорту. Це зумовлено тим, що одним з базових етапів розробки ІТ-послуг є розробка Програмного забезпечення, яке є майбутнім підґрунтям для подальших розробок. В результаті аналізу ефекту та ефективності експорту ІТ-послуг, ми робимо висновок, що менеджмент компанії, ефективно проводить зовнішньоекономічну діяльність, оскільки показник Ефективності більший 1, з позитивною динамікою протягом 2015-2019 рр.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО СЕРЕДОВИЩА ІТ-ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «УКРАЇНСЬКІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ»

2.1. Моніторинг та оцінка рівня привабливості міжнародного середовища ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології»

Реалізація комплексних інтегрованих ІТ-рішень максимально наближених до продуктових моделей, в межах активної фази еволюції традиційної моделі ІТ-аутсорсингу в Україні, максимально сприяє українським ІТ-фахівцям та їх в застосуванні найбільш прогресивних на сьогоднішній день технологічних концепцій (Artificial Intelligence, Big Data, Blockchain, Cloud Computing, Internet of Things, Machine Learning). За даними одного із провідних рейтингів глобальної аутсорсингової індустрії – The 2017 Global Service Location Index (GSLI), складеного міжнародною консалтинговою компанією A.T. Kearney, Україна увійшла до десяти найбільш привабливих європейських країн для аутсорсингу та посіла 8-у позицію, а в глобальному рейтингу – 24-й позицію (рис.2.1) [25].

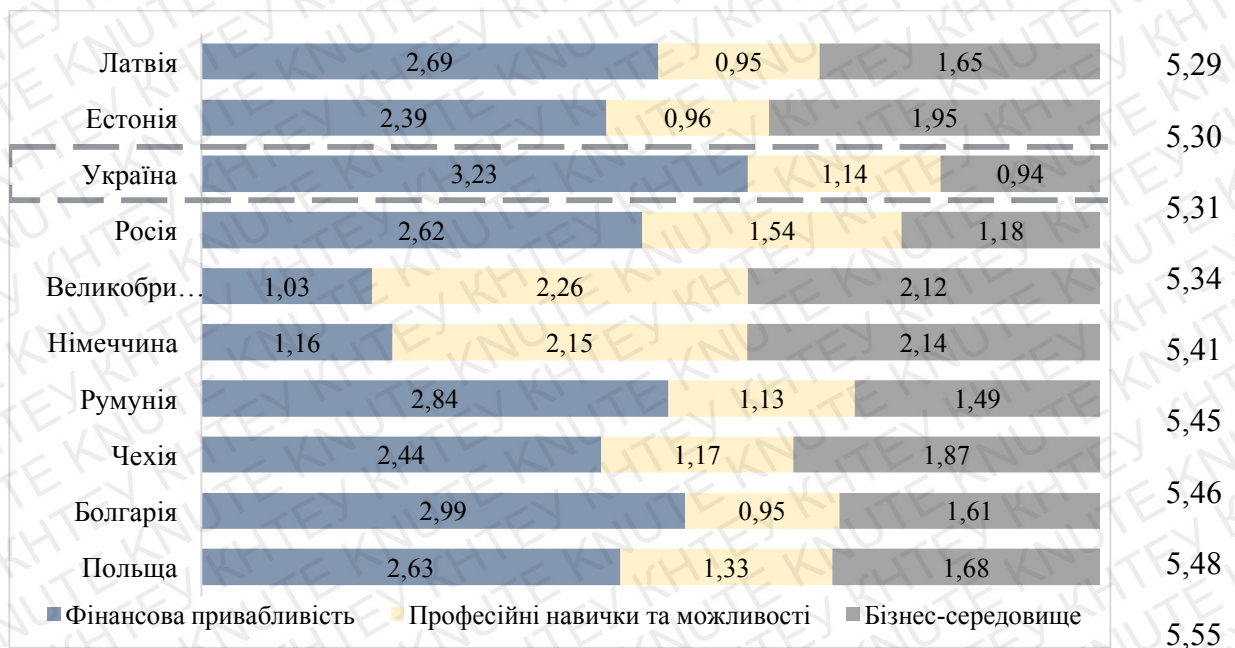


Рис.2.1. 10 найбільш привабливих європейських країн для ІТ-аутсорсингу в 2017 р.

Джерело: розроблено автором на основі[14]

За даними Міжнародної асоціації IAOP, 13 як українських ІТ-компаній, так і міжнародних корпорацій з великими представництвами в Україні, увійшли в рейтинг 100 кращих аутсорсингових компаній світу (The Global Outsourcing 100). А саме: EPAM Systems, Ciklum, ELEKS, Luxoft, N-iX, Miratech, Intetics Inc, ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» (яка діє під брендом та у складі компаній SoftServe), Softjour Inc, Sigma Software, TEAM International Services Inc, Program-Ace та Softengi21 [25].

Наразі ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» здійснює наступні послуги на міжнародному ринку ІТ-послуг:



Рис.2.2. Асортиментна структура експорту послуг ТзОВ «Українські Інформаційні Технології»

Джерело: Розроблено автором

Головним етапом оцінки міжнародного потенціалу діяльності компанії ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» є оцінка привабливості міжнародного середовища. У процесі оцінки нами було використано індексний метод, який ґрунтується на узагальненні результатів експертно-аналітичних досліджень міжнародних економічних рейтингів.

У табл. 2.1. представлено дані для розрахунку агрегованого показника оцінювання бізнес-середовища 5 ТОП країн-імпортерів послуг ТзОВ «Українські Інформаційні Технології».

Таблиця 2.1

**Дані для розрахунку агрегованого показника оцінювання
бізнес-середовища 5 ТОП країн-імпортерів послуг
ТзОВ «Українські Інформаційні Технології»**

Складові бізнес-середовища	Індикатор	Посилання на ресурс	США	Канада	Швеція	Велика Британія	Сінгапур
S1 Макроекономічне середовище	1. Макроекономічна стабільність	GCI: Macroeconomic environment	4,5	5,1	6,4	4,6	6,0
	2. Розмір ринку	GCI: Market size	6,9	5,4	4,7	5,8	4,8
	3. Монетарна свобода	IEF: Monetary Freedom	75,5	76,0	81,2	80,3	85,2
S2 Ступінь економічного лібералізму (торгове)	1. Доступ до внутрішнього ринку	ETI: Domestic market access	5,3	5,6	5,3	5,2	7,0
	2. Доступ на зовнішні ринки	ETI: Foreign market access	2,6	2,8	4,1	3,9	4,0
	3. Ефективність ринку товарів	GCI: Goods market efficiency	5,5	5,2	5,2	5,3	5,8
	4. Фіскальна свобода	IEF: Fiscal Freedom	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0
S3 Інституціональне середовище	1. Ефективність урядової політики	GCI: Institutions: Public-sector performance	5,4	4,6	4,8	4,9	5,8
	2. Етика та корупція	GCI: Institutions: Ethics and corruption	5,1	5,5	5,7	5,6	6,4
	3. Зловживання впливом	GCI: Institutions: Undue influence	5,0	5,2	5,8	5,4	5,8
	4. Приватні інститути	GCI: Institutions: Private institutions	5,4	5,7	5,8	5,6	6,1
	5. Ефективність і прозорість прикордонного управління (митної адміністрації)	ETI: Efficiency and transparency of border administration	5,8	5,9	6,4	6,2	6,4
	6. Право власності	IEF: Property Rights	81,8	87,7	88,8	92,2	98,4
S4 Підприємницьке середовище	1. Діловий клімат	ETI: Operating environment	5,2	5,1	5,6	5,3	5,8
	2. Конкурентоспроможність компаній	GCI: Business sophistication	5,8	5,0	5,6	5,6	5,2
	3. Реєстрація підприємства	DB: Starting a Business	4,9	6,9	5,5	6,4	6
	4. Реєстрація власності	DB: Registering Property	5,5	5,6	6,7	5,4	19
	5. Оподаткування	DB: Paying Taxes	6,1	6,4	5,8	6,0	7
	6. Забезпечення виконання контрактів	DB: Enforcing Contracts	6,4	3,3	5,5	5,7	2
S5 Фінансово-інвестиційне середовище	1. Розвиненість фінансового ринку	GCI: Financial market development	5,7	5,4	5,1	5,0	5,7
	2. Отримання кредитів	DB: Getting Credit	6,9	6,5	4,0	5,6	29
	3. Захист інвесторів (міноритарних)	DB: Protecting Minority Investors	5,6	6,8	5,9	6,8	4
	4. Свобода інвестицій	IEF: Investment Freedom	85,0	80,0	85,0	80,0	85,0
S6 Інфраструктурне середовище	1. Наявність (доступність) та якість транспортної інфраструктури	ETI: Availability and quality of transport infrastructure	6,1	5,3	4,8	5,7	6,3
	2. наявність та якість транспортного сервісу	ETI: Availability and quality of transport services	5,5	5,4	5,8	5,6	5,9

Продовження табл.2.1

	3. Наявність та використання ІКТ	ETI: Availability and use of ICTs	6,2	5,6	6,5	6,7	6,3
	4. Інфраструктура електрики та телефонії	GCI: Electricity and telephony infrastructure	6,0	5,8	6,1	6,5	6,6
	5. Рівень технологічного розвитку	GCI: Technological readiness	6,2	5,9	6,3	6,3	6,1
	6. Інноваційний потенціал	GCI: Innovation	5,8	4,7	5,5	5,1	5,3
S7 Ринок праці	1. Ефективність ринка праці	GCI: Labor market efficiency	5,6	5,4	4,9	5,4	5,8
	2. Вища освіта та професійна підготовка	GCI: Higher education and training	6,1	5,8	5,6	5,5	6,3
	3. Свобода праці (трудових відносин)	IEF: Labor Freedom	87,9	72,0	53,8	73,1	92,6

Джерело: Сайт Світового економічного форуму [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://data.worldbank.org/indicator>; Сайт The Heritage Foundation. Index of Economic Freedom [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.heritage.org/index/explore?view=by-region-country-year>; Сайт The World Bank. Doing Business [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.doingbusiness.org/>

З огляду на те, що межі розглянутих індексів є неоднаковими, нами було приведено їх до співставного вигляду (формату 1...7) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Співставні дані для розрахунку агрегованого показника оцінювання
бізнес-середовища 5 ТОП країн-імпортерів послуг
ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології»**

Складові бізнес-середовища	Індикатор	Посилання на ресурс	США	Канада	Швеція	Велика Британія	Сінгапур
S1 Макроекономічне середовище	1. Макроекономічна стабільність	GCI: Macroeconomic environment	4,5	5,1	6,4	4,6	6,0
	2. Розмір ринку	GCI: Market size	6,9	5,4	4,7	5,8	4,8
	3. Монетарна свобода	IEF: Monetary Freedom	5,28	5,32	5,68	5,62	5,96
S2 Ступінь економічного лібералізму (торгове)	1. Доступ до внутрішнього ринку	ETI: Domestic market access	5,3	5,6	5,3	5,2	7,0
	2. Доступ на зовнішні ринки	ETI: Foreign market access	2,6	2,8	4,1	3,9	4,0
	3. Ефективність ринку товарів	GCI: Goods market efficiency	5,5	5,2	5,2	5,3	5,8
	4. Фіскальна свобода	IEF: Fiscal Freedom	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6
S3 Інституціональне середовище	1. Ефективність урядової політики	GCI: Institutions: Public-sector performance	5,4	4,6	4,8	4,9	5,8
	2. Етика та корупція	GCI: Institutions: Ethics and corruption	5,1	5,5	5,7	5,6	6,4
	3. Зловживання впливом	GCI: Institutions: Undue influence	5,0	5,2	5,8	5,4	5,8
	4. Приватні інститути	GCI: Institutions: Private institutions	5,4	5,7	5,8	5,6	6,1
	5. Ефективність і прозорість прикордонного управління	ETI: Efficiency and transparency of border administration	5,8	5,9	6,4	6,2	6,4

Продовження табл.2.2

	6. Право власності	IEF: Property Rights	5,72	6,14	6,22	6,45	6,9
S4 Підприємницьке середовище	1. Діловий клімат	ETI: Operating environment	5,2	5,1	5,6	5,3	5,8
	2. Конкурентоспроможність компаній	GCI: Business sophistication	5,8	5,0	5,6	5,6	5,2
	3. Реєстрація підприємства	DB: Starting a Business	4,9	6,9	5,5	6,4	6,8
	4. Реєстрація власності	DB: Registering Property	5,5	5,6	6,7	5,4	6,4
	5. Оподаткування	DB: Paying Taxes	6,1	6,4	5,8	6,0	6,8
	6. Забезпечення виконання контрактів	DB: Enforcing Contracts	6,4	3,3	5,5	5,7	7,0
S5 Фінансово-інвестиційне середовище	1. Розвиненість фінансового ринку	GCI: Financial market development	5,7	5,4	5,1	5,0	5,7
	2. Отримання кредитів	DB: Getting Credit	6,9	6,5	4,0	5,6	5,9
	3. Захист інвесторів (міноритарних)	DB: Protecting Minority Investors	5,6	6,8	5,9	6,8	6,9
	4. Свобода інвестицій	IEF: Investment Freedom	5,94	5,6	5,94	5,6	5,94
S6 Інфраструктурне середовище	1. Наявність та якість транспортної інфраструктури	ETI: Availability and quality of transport infrastructure	6,1	5,3	4,8	5,7	6,3
	2. наявність та якість транспортного сервісу	ETI: Availability and quality of transport services	5,5	5,4	5,8	5,6	5,9
	3. Наявність та використання ІКТ	ETI: Availability and use of ICTs	6,2	5,6	6,5	6,7	6,3
	4. Інфраструктура електрики та телефонії	GCI: Electricity and telephony infrastructure	6,0	5,8	6,1	6,5	6,6
	5. Рівень технологічного розвитку	GCI: Technological readiness	6,2	5,9	6,3	6,3	6,1
	6. Інноваційний потенціал	GCI: Innovation	5,8	4,7	5,5	5,1	5,3
S7 Ринок праці	1. Ефективність ринку праці	GCI: Labor market efficiency	5,6	5,4	4,9	5,4	5,8
	2. Вища освіта та професійна підготовка	GCI: Higher education and training	6,1	5,8	5,6	5,5	6,3
	3. Свобода праці (трудових відносин)	IEF: Labor Freedom	6,15	5,04	3,76	5,12	6,48

Джерело: розроблено автором

Далі, використовуючи формулу для розрахунку агрегованого показника стану бізнес-середовища країни, розрахуємо цей показник для кожної з 5 досліджуваних країн. Першим кроком розрахуємо індекси кожної з країн за окремими складовими бізнес середовищ. Результати подаємо у табл. 2.3.

**Оцінка складових бізнес-середовища 5 ТОП країн-імпортерів послуг
ТзОВ «Українські Інформаційні Технології»**

Складова бізнес-середовища	США	Канада	Швеція	Велика Британія	Сінгапур
S1 Макроекономічне середовище	5,56	5,27	5,59	5,34	5,59
S2 Ступінь економічного лібералізму (торгове)	4,75	4,8	5,1	5,0	5,60
S3 Інституціональне середовище	5,34	5,5	4,75	5,69	6,23
S4 Підприємницьке середовище	5,65	5,38	5,78	5,73	6,33
S5 Фінансово-інвестиційне середовище	6,0	6,08	5,24	5,75	6,11
S6 Інфраструктурне середовище	5,96	5,45	5,83	5,98	6,08
S7 Ринок праці	5,95	5,41	4,75	5,34	6,19
Усього	39,21	37,89	37,04	38,83	42,14
Агрегований показник бізнес-середовища	5,6	5,4	5,3	5,5	6,0

Джерело: Розроблено автором

Таким чином, найвищий агрегований показник бізнес-середовища – 6,0 – має Сінгапур, найменший з-поміж розглянутих – Швеція – 5,3. Рівень привабливості бізнес-середовища США займає друге місце з показником 5,6. Далі йде Велика Британія – 5,5 та Канада – 5,4.

Таким чином, розрахувавши агрегований показник бізнес-середовища, найпривабливішою країною з наявних ТОП 5 країн-імпортерів послуг ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» є Сінгапур.

2.2. Обґрунтування вибору оптимальної країни – контрагента

Для ефективного функціонування бізнесу, розширення кордонів його діяльності, необхідний безперервний розвиток компанії, що має на меті пошук нових партнерів серед країн осередку бізнесу та відкриття для себе співробітництва з парнерам нових країн.

Так як компанія ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології» працює як аутсорсингова, необхідно розглянути ті країни, співпраця з якими буде перспективною, економічно та іміджево вигідною для ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології».

Сфера ІТ є дороговартісною та націленою на інновації, тому необхідно було розпочати пошук країни-партнера з тих, які потенційно є зацікавленими в розвитку цієї галузі та готові витратити щорічно великі бюджети. Так як робоча сила, таланти в розвинених країнах дороговартісні, бізнеси зацікавлені у віддачі певних процесів та завдань на аутсорс.

Компанія вже представлена в 16 країнах, і до вибору потрібно підійти ґрунтовно. Свій вибір ми зупинили на чотирьох країнах: Австралія, Казахстан, Нова Зеландія та Норвегія.

Для проведення дослідження, пропонуємо переглянути дані для розрахунку агрегованого показника, які наведені у табл.2.4.

Таблиця 2.4

**Дані для розрахунку агрегованого показника оцінювання
бізнес-середовища 4 країн для вибору країни-контрагента
ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології»**

Складові бізнес-середовища	Індикатор	Посилання на ресурс	Австралія	Казахстан	Нова Зеландія	Норвегія
S1 Макроекономічне середовище	1. Макроекономічна стабільність	GCI: Macroeconomic environment	5,7	4,2	6,1	6,6
	2. Розмір ринку	GCI: Market size	5,1	4,5	3,9	4,4
	3. <i>Монетарна свобода</i>	<i>IEF: Monetary Freedom</i>	<i>86,2</i>	<i>68,1</i>	<i>90,0</i>	<i>74,8</i>
S2 Ступінь економічного лібералізму (торгове)	1. Доступ до внутрішнього ринку	ETI: Domestic market access	5,8	3,9	6,1	5,2
	2. Доступ на зовнішні ринки	ETI: Foreign market access	2,2	2,7	3,2	3,6
	3. Ефективність ринку товарів	GCI: Goods market efficiency	4,9	4,3	5,3	5,0
	4. <i>Фіскальна свобода</i>	<i>IEF: Fiscal Freedom</i>	<i>90,0</i>	<i>50,0</i>	<i>98,3</i>	<i>60,0</i>
S3 Інституціональне середовище	1. Ефективність урядової політики	GCI: Institutions: Public-sector performance	5,3	3,9	5,4	5,8
	2. Етика та корупція	GCI: Institutions: Ethics and corruption	5,5	3,6	6,4	6,0
	3. Зловживання впливом	GCI: Institutions: Undue influence	5,4	3,3	6,2	5,8
	4. Приватні інститути	GCI: Institutions: Private institutions	5,6	4,3	6,1	5,9

Продовження табл.2.4

	5. Ефективність і прозорість прикордонного управління	ETI: Efficiency and transparency of border administration	5,6	4,2	5,8	5,9
	6. Право власності	IEF: Property Rights	82,6	61,3	95,1	84,3
S4 Підприємницьке середовище	1. Діловий клімат	ETI: Operating environment	5,2	4,5	5,6	5,6
	2. Конкуентоспроможність компаній	GCI: Business sophistication	4,9	3,6	4,9	5,4
	3. Реєстрація підприємства	DB: Starting a Business	6,8	6,2	7,0	6,1
	4. Реєстрація власності	DB: Registering Property	5,4	6,1	7,0	6,5
	5. Оподаткування	DB: Paying Taxes	5,9	4,6	6,7	5,7
	6. Забезпечення виконання контрактів	DB: Enforcing Contracts	6,8	6,9	6,2	6,9
S5 Фінансово-інвестиційне середовище	1. Розвиненість фінансового ринку	GCI: Financial market development	5,5	3,3	5,8	5,2
	2. Отримання кредитів	DB: Getting Credit	6,9	6,1	7,0	3,5
	3. Захист інвесторів (міноритарних)	DB: Protecting Minority Investors	4,9	6,8	7,0	6,3
	4. Свобода інвестицій	IEF: Investment Freedom	80,0	50,0	80,0	75,0
S6 Інфраструктурне середовище	1. Наявність та якість транспортної інфраструктури	ETI: Availability and quality of transport infrastructure	4,9	3,5	4,0	3,7
	2. Наявність та якість транспортного сервісу	ETI: Availability and quality of transport services	5,3	4,0	5,0	5,2
	3. Наявність та використання ІКТ	ETI: Availability and use of ICTs	6,3	5,2	6,3	6,4
	4. Інфраструктура електрики та телефонії	GCI: Electricity and telephony infrastructure	5,4	5,1	6,2	5,4
	5. Рівень технологічного розвитку	GCI: Technological readiness	5,7	4,6	6,1	6,1
	6. Інноваційний потенціал	GCI: Innovation	4,7	3,4	4,7	5,2
S7 Ринок праці	1. Ефективність ринка праці	GCI: Labor market efficiency	4,7	4,6	5,5	5,1
	2. Вища освіта та підготовка	GCI: Higher education and training	5,9	4,6	6,0	5,9
	3. Свобода праці	IEF: Labor Freedom	84,0	86,0	84,4	57,4

Джерело: Сайт Світового економічного форуму [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://data.worldbank.org/indicator>; Сайт The Heritage Foundation. Index of Economic Freedom [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.heritage.org/index/explore?view=by-region-country-year>; Сайт The World Bank. Doing Business [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.doingbusiness.org/>

З огляду на те, що межі розглянутих індексів є неоднаковими, використовуючи допоміжні дані, представлені у методичних матеріалах (табл.3), дані табл. 2.4. нами було приведено до співставного вигляду (формату 1...7) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Дані для розрахунку агрегованого показника оцінювання
бізнес- середовища 4 країн для вибору країни-контрагента
ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології»**

Складова бізнес-середовища	Індикатор	Посилання на ресурс	Австралія	Казахстан	Нова Зеландія	Норвегія
S1 Макроекономічне середовище	1. Макроекономічна стабільність	GCI: Macroeconomic environment	5,7	4,2	6,1	6,6
	2. Розмір ринку	GCI: Market size	5,1	4,5	3,9	4,4
	3. Монетарна свобода	IEF: Monetary Freedom	6,03	4,76	6,3	4,59
S2 Ступінь економічного лібералізму (торгове)	1. Доступ до внутрішнього ринку	ETI: Domestic market access	5,8	3,9	6,1	5,2
	2. Доступ на зовнішні ринки	ETI: Foreign market access	2,2	2,7	3,2	3,6
	3. Ефективність ринку товарів	GCI: Goods market efficiency	4,9	4,3	5,3	5,0
	4. Фіскальна свобода	IEF: Fiscal Freedom	6,3	3,5	6,88	4,2
S3 Інституціональне середовище	1. Ефективність урядової політики	GCI: Institutions: Public-sector performance	5,3	3,9	5,4	5,8
	2. Етика та корупція	GCI: Institutions: Ethics and corruption	5,5	3,6	6,4	6,0
	3. Зловживання впливом	GCI: Institutions: Undue influence	5,4	3,3	6,2	5,8
	4. Приватні інститути	GCI: Institutions: Private institutions	5,6	4,3	6,1	5,9
	5. Ефективність і прозорість прикордонного управління (митної адміністрації)	ETI: Efficiency and transparency of border administration	5,6	4,2	5,8	5,9
	6. Право власності	IEF: Property Rights	5,78	4,3	6,65	5,9
S4 Підприємницьке середовище	1. Діловий клімат	ETI: Operating environment	5,2	4,5	5,6	5,6
	2. Конкурентоспроможність компаній	GCI: Business sophistication	4,9	3,6	4,9	5,4
	3. Реєстрація підприємства	DB: Starting a Business	6,8	6,2	7,0	6,1
	4. Реєстрація власності	DB: Registering Property	5,4	6,1	7,0	6,5
	5. Оподаткування	DB: Paying Taxes	5,9	4,6	6,7	5,7
	6. Забезпечення виконання контрактів	DB: Enforcing Contracts	6,8	6,9	6,2	6,9
S5 Фінансово-інвестиційне середовище	1. Розвиненість фінансового ринку	GCI: Financial market development	5,5	3,3	5,8	5,2
	2. Отримання кредитів	DB: Getting Credit	6,9	6,1	7,0	3,5
	3. Захист інвесторів (міноритарних)	DB: Protecting Minority Investors	4,9	6,8	7,0	6,3
	4. Свобода інвестицій	IEF: Investment Freedom	5,6	3,5	5,6	5,25

Продовження табл.2.5

S6 Інфраструктурне середовище	1.Наявність (доступність) та якість транспортної інфраструктури	ETI: Availability and quality of transport infrastructure	4,9	3,5	4,0	3,7
	2. наявність та якість транспортного сервісу	ETI: Availability and quality of transport services	5,3	4,0	5,0	5,2
	3.Наявність та використання ІКТ	ETI: Availability and use of ICTs	6,3	5,2	6,3	6,4
	4. Інфраструктура електрики та телефонії	GCI: Electricity and telephony infrastructure	5,4	5,1	6,2	5,4
	5. Рівень технологічного розвитку	GCI: Technological readiness	5,7	4,6	6,1	6,1
	6. Інноваційний потенціал	GCI: Innovation	4,7	3,4	4,7	5,2
S7 Ринок праці	1. Ефективність ринка праці	GCI: Labor market efficiency	4,7	4,6	5,5	5,1
	2. Вища освіта та професійна підготовка	GCI: Higher education and training	5,9	4,6	6,0	5,9
	3. Свобода праці (трудових відносин)	IEF: Labor Freedom	5,88	6,1	5,9	4,0

Джерело: розроблено автором

Використовуючи формулу для розрахунку агрегованого показника стану бізнес-середовища країни, розрахуємо цей показник для кожної з досліджуваних країн. Результати подаємо у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Оцінка складових бізнес-середовища 4 країн потенційних контрагентів
ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології»**

Складова бізнес-середовища	Австралія	Казахстан	Нова Зеландія	Норвегія
S1 Макроекономічне середовище	5,61	4,49	5,43	5,19
S2 Ступінь економічного лібералізму (торгове)	4,8	3,6	5,38	4,5
S3 Інституціональне середовище	5,53	3,93	6,09	5,88
S4 Підприємницьке середовище	5,75	5,32	6,23	6,03
S5 Фінансово-інвестиційне середовище	5,72	4,93	6,35	5,1
S6 Інфраструктурне середовище	5,38	4,3	5,38	5,33

Продовження табл.2.6

S7 Ринок праці	5,49	5,1	5,80	5
Усього	38,28	31,67	40,66	37,03
Агрегований показник бізнес-середовища	5,46	5,28	5,81	5,29

Джерело: Розроблено автором

Таким чином, агрегований показник бізнес-середовища – 5,81 – має Нова Зеландія, найменший з-поміж розглянутих – Казахстан – 5,28. Рівень привабливості бізнес-середовища Австралії - 5,46 і Норвегії – 5,29.

Також, пропонуємо розглянути місця, які займають досліджувані країни відповідно до оцінки міжнародної консалтингової компанії Reputation Institute: Австралія - 5 місце в рейтингу країн з найкращою репутацією у 2020 році, Казахстан - 66 місце, Нова Зеландія - 11 місце і Норвегія – 10 місце [39].

Окрім цього, ми пропонуємо розглянути порівняння країн за чотирма Індексами у табл.2.7. Було здійснено ранжування за Прийнятим значенням індикатора, в діапазоні від 1 (max) до 4 (min).

Таблиця 2.7

Порівняння сприятливості бізнес-середовища країн

Назва індексу	Австралія	Казахстан	Нова Зеландія	Норвегія
Індекс глобальної конкурентоспроможності	1	4	3	2
Індекс економічної свободи	2	4	2	3
Індекс легкості ведення бізнесу	3	4	1	2
Індекс залучення країн світу до міжнародної торгівлі	2	3	1	1

Джерело: розроблено автором

Після проведених розрахунків, пропонуємо вилучити Казахстан зі списку потенційних країн-контрагентів. Перше місце належить Новій Зеландії, друге ділять між собою Австралія та Норвегія.

Наступним кроком в порівнянні країн на нашу думку необхідно розглянути сферу research and development, (далі R&D). Компанії в сфері IT-послуг відповідають за процес розробки продукту на всіх його етапах.

R&D охоплює фундаментальні дослідження, прикладні дослідження та експериментальні розробки. Тому робота над комплексним R&D і цифровою трансформацією являється необхідним мінімумом для надання якісних послуг замовникам.

Давайте розглянемо порівняння витрат на сферу R&D на рисунку нижче:

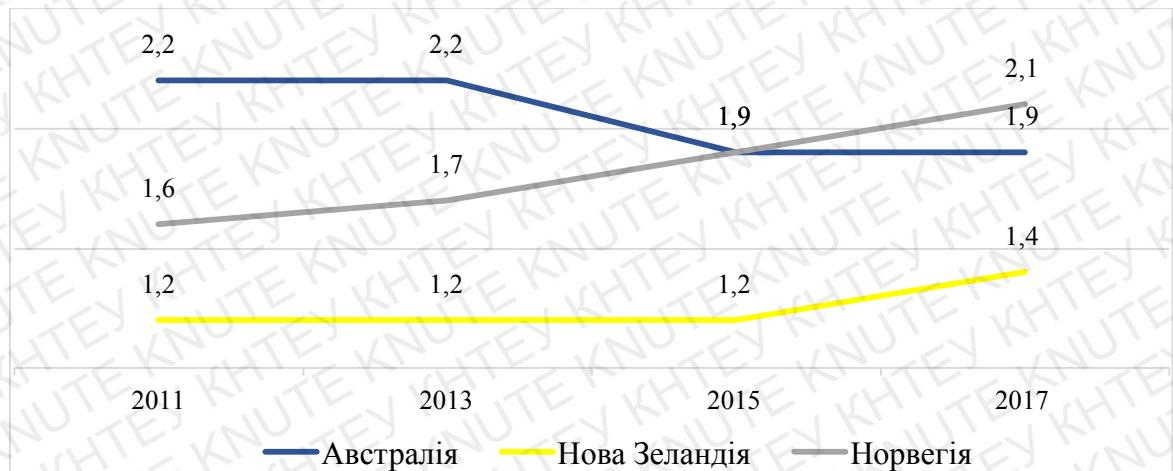


Рис. 2.1 Витрати на сферу R&D, % до ВВП

Джерело: Світовий центр даних [40]

З проілюстрованого матеріалу ми бачимо рівень зацікавленості країн у сфері досліджень, і робимо висновок, що Нова Зеландія витрачає найменший % до ВВП серед заявлених країн. Зростання витрат R&D відслідковуємо з кожним роком у Норвегії, на відміну від Австралії, де спостерігається значне зменшення відсотку фінансування даної сфери.

З проведених досліджень ми пропонуємо обрати дві країни, як майбутніх контрагентів- Нову Зеландію та Норвегію. Оскільки за розрахованим агрегованим показником, перша країна займає лідерську позицію, а Норвегії належить найкращий показник витрат на R&D, та країна зацікавлена в активному розвитку сфери інновацій та інформаційних технологій.

Висновки до II розділу

ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології» - мультинаціональна міжнародна компанія. Внутрішнє середовище бізнесу є унікальним та особливим за рахунок функціонування у та з 16 країнами світу.

Здійснений аналіз рівня привабливості міжнародного середовища ТОП 5 країн-імпортерів послуг ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології» засвідчив, що в результаті розрахунків агрегованого показника бізнес-середовища: Сінгапур отримав - 6,0, США – 5,6, Велика Британія – 5,5 та Канада – 5,4. Найменший показник з-поміж розглянутих належить Швеції – 5,3. Таким чином, розрахувавши агрегований показник бізнес-середовища, найпривабливішою країною з наявних ТОП 5 країн-імпортерів послуг ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології» є ринок Сінгапуру.

Аналогічний розрахунок агрегованого показника бізнес-середовища було здійснено для вибору країни-контрагента. В результаті, ми отримали наступні дані: Нова Зеландія – 5,81, Австралія - 5,46, Норвегія – 5,29. Найменший з-поміж розглянутих має показник Казахстан – 5,28.

Порівняння країн окремо за чотирма індексами: глобальної конкурентоспроможності, економічної свободи, легкості ведення бізнесу та залучення країн світу до міжнародної торгівлі та сфери R&D є важливими етапами оцінки цифрової трансформації та макроекономічною передумовою попиту на якісні послуги.

З проведених досліджень ми пропонує обрати дві країни, як майбутніх контрагентів - Нову Зеландію та Норвегію. Оскільки за розрахованим агрегованим показником, перша країна займає лідерську позицію, а Норвегії належить найкращий показник витрат на R&D, та країна зацікавлена в активному розвитку сфери інновацій та інформаційних технологій. Сфера IT є дороговартісною та націленою на інновації, в яких дана країна зацікавлена.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «УКРАЇНСЬКІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ» У СФЕРІ ІТ- АУТСОРСИНГУ

3.1 Розробка заходів щодо удосконалення міжнародної діяльності ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології» у сфері ІТ-аутсорсингу

Першим кроком для розробки заходів щодо удосконалення міжнародної діяльності, ідентифікуємо ризики та сильні сторони компанії, використовуючи методику SWOT - аналізу ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології» як гравця на національному та міжнародному ринку ІТ- послуг (табл. 3.1). Цей аналіз допоможе зрозуміти переваги компанії, її сильні сторони, які будуть корисними на наступному кроці - побудові заходів щодо посилення конкурентних позицій на ринку.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високий рівень кваліфікації фахівців 2. Диверсифікована пропозиція послуг ІТ-аутсорсингу та висока якість 3. Доступний великий за обсягом ринок праці 4. Політика держав направлена на розвиток галузі 5. Постійна робота над покращення процесів 6. Дешеві інтернет послуги на території України 7. Власний Softserve University	1. Насичений ринок ІТ-компаніями 2. Недостатня кількість вітчизняних клієнтів 3. Слабкий рівень розвитку інфраструктури 4. Необхідність формалізації бізнес-процесів, як наслідок - додаткові витрати 5. Відсутність швидких результатів 6. Відсутність оцінки реальної вартості талантів ІТ 7. Висока плінність кадрів
Можливості	Загрози
1. Співпраця з іноземними клієнтами та налагодження постійних зв'язків 2. Надходження інвестицій в Україну у вигляді іноземної валюти 3. Популяризація практики віддаленої роботи – що є перевагою в нестабільний час 4. Підвищення ефективності бізнесу 5. Доступ до нових ринків 6. Доступ до нових знань та технологій 7. Доступ до якісних центрів R&D	1. Сильні компанії конкуренти 2. Міграція кваліфікованих спеціалістів 3. Зміни у системі оподаткування та високі податки (ФОПИ) 4. Скорочення ІТ-бюджетів українських компаній 5. Необхідність створення сильної системи захисту даних, інформаційної безпеки 6. Дефіцит кваліфікованих кадрів, які володіють стратегічним баченням 7. Дефіцит працівників рівня 6+ (директор, CEO) в Україні

Джерело: розроблено автором

Лише знаючи слабкі сторони, загрози та ризики, компанія в змозі правильно розпоряджатись та направляти ресурси, як матеріальні так і розумові на вирішення наявних проблем.

Однією з слабких сторін та потенційною загрозою є висока плинність працівників. Окрім зниження роботи команди, ефективності виконання проектів, компанія несе серйозні фінансові втрати, так як пошук нових працівників вимагає значних фінансових ресурсів.

Тому пропонуємо розглянути дані по звільненням на рис.3.1, які були ініційовані працівниками по-квартально з 2018 по 2020 рр..

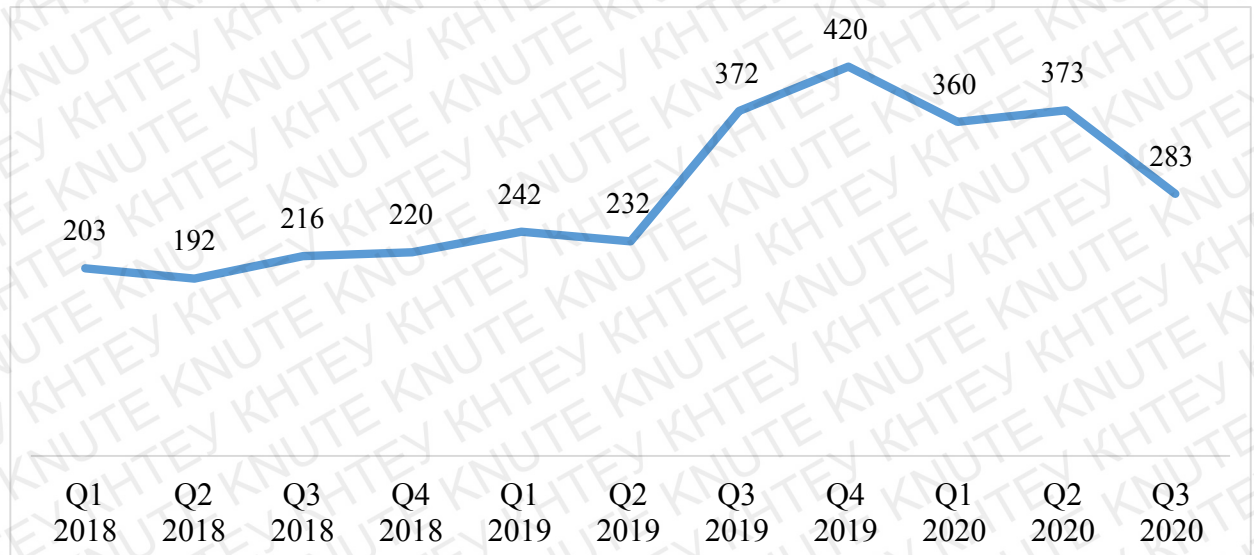


Рис.3.1 Кількість звільнених за власним бажанням з ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» протягом 2018-2020

Джерело: розроблено автором за даними відділу управління персоналом ТзОВ «Українські Інформаційні Технології»

Ми бачимо значне зростання кількості звільнень за власним бажанням з 3 кварталу 2019 року по 2 квартал 2020 року.

Під час звільнення працівники за власним бажанням проходять опитувальники на основі яких компанія проводить внутрішню аналітику та дослідження. Маючи доступ до кількості звільнених я розглянула внутрішні звіти протягом проблемного періоду: 3 квартал 2019 - 2 квартал 2020 рр., та на основі цих даних побудувала табл.3.2 для дослідження причин звільнення працівників з компанії за власним бажанням.

Перелік чинників звільнення працівників ТзОВ «Українські Інформаційні Технології», за період: 3 квартал 2019 - 2 квартал 2020 рр.

Причина звільнення	Відсоток респондентів, з позитивною відповіддю
Незадоволеність рівнем оплати праці	81
Відсутність підвищень та/або складна процедура просувань по рівнях компанії	75
Відсутність/ нестача можливостей для кар'єрного розвитку	57
Закриття функції резерву ¹	77
Незадоволеність пакетом додаткових послуг/ соціальних бонусів	9
Бажання працювати в ІТ-продуктовій компанії	23
Робота з застарілими технологіями на проєкті	17
Сімейні/особисті причини	24
Переїзд	22

Джерело: розроблено автором

З наведених даних, виділяються 3 головні причини: незадоволеність рівнем оплати праці, відсутність підвищень та/або складна процедура просувань по рівнях компанії, закриття функції резерву.

Тому необхідно розробити ряд заходів в напрямку зменшення кількості звільнених з даними причинами. До проблеми стосовно незадоволеності заробітною платою потрібно підходити досить виважено, адже заробітна плата в ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» встановлена на конкурентному рівні серед компаній ІТ-ринку, а в деяких випадках вище ринкового рівня. Тому необхідно дослідити юніти, розділи та локації, які переважають серед цих 87% респондентів, на об'єктивність даної причини та виявити тенденції, якщо такі є. 77% Респондентів не задоволені закриттям резерву. Тому необхідним є розгляд можливості його повернення. Утримання працівників в ньому є досить дороговартісним, тому необхідно розробити Політику резерву, аби чітко розуміти категорію працівників, яким буде доступна дана функція. Очевидно, що це мають бути унікальні спеціалісти, які працюють на тих мовах програмування, які є затребуваними зараз і залишаться такими принаймні 3/5/7

¹ Резерв- оплачуваний період, яким може скористатись спеціаліст у 2-х випадках: не задоволеність проєктом (технологією, процесом, своєю роллю); після закінчення проєкту не підібрали новий. Термін може коливатись до 3-6 місяців, в залежності від цінності працівника.

років, або ті, які володіють знанням рідкісних технологій. Дані категорії працівників важко замінити на такого ж рівня нових людей з ринку. З чіткою Політикою резерву, компанії вдасться залишати дійсно унікальних працівників, що буде економічно вигідним. Адже важливим є надання послуг і робота спеціалістів на тих проектах, які їм цікаві, в першу чергу для якісного виконання проектів замовникам з міжнародних ринків, аби не підірвати репутацію компанії на міжнародному ринку ІТ-аутсорсингових компаній.

Також є необхідним *перегляд політики стосовно підвищень та просувань в межах рівнів компанії*. 75% Респондентів були не задоволені вимогами стосовно підвищень, вважали цю процедуру настільки важкою, що простіше звільнитись і згодом повернутись в компанію, вже на позицію вище.

Далі нами пропонується перейти до розгляду заходів щодо удосконалення саме міжнародної діяльності компанії у сфері міжнародного ІТ-аутсорсингу.

Одним з заходів, запропоновано розглянути *розширення портфеля послуг, що надається*. Пропонуємо до перегляду рис.3.1, побудований на основі рис.2.1 та модернізований враховуючи диверсифікацію:

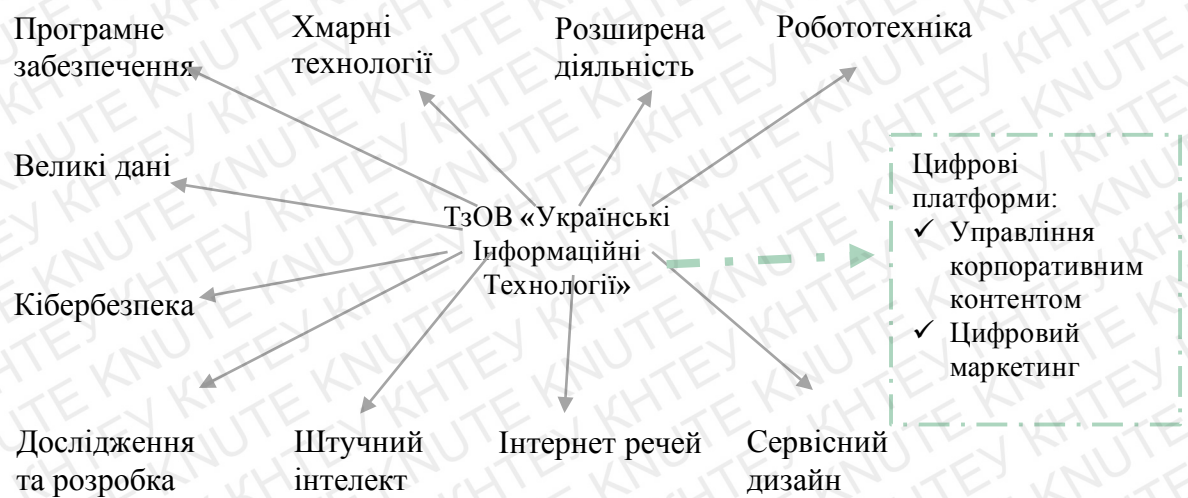


Рис. 3.1. Рекомендована асортиментна структура експорту послуг ТЗОВ “Українські Інформаційні Технології” за умов їх диверсифікації

Джерело: Розроблено автором

Ми бачимо широкий спектр послуг, які виконуються компанією. Проте, є один момент, кожен бізнес вимагає знання свого споживача. Наразі, сучасні споживачі вимагають особливої та постійної уваги від брендів у кожній сфері

їхнього життя. Для розуміння їх потреб, розвитку відносин з споживачами необхідне використання цифрових платформ.

Клієнтоорієнтованість лежить в основі будь-якої успішної цифрової стратегії. Компанії потребують єдиного комплексного бачення своїх клієнтів для розвитку співпраці та забезпечення персоналізованого підходу до них у всіх сферах.

Тому нами пропонується *диверсифікувати портфель послуг*, які надаються: цифрові платформи, які будуть включати в себе: управління корпоративним контентом та цифровий маркетинг.

Завдяки спеціалістам в ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» можливим є об'єднання всіх необхідних інструментів для персоналізації, детального обчислення, комерції, яка є орієнтованою на прибуток, передової аналітики та таргетування. Ці кроки допоможуть побудувати лояльні і головне довгострокові відносини з врахуванням індивідуальних потреб клієнтів.

Проте, і самій компанії необхідно знаходити нових клієнтів та замовників, тому доцільним кроком в удосконаленні міжнародної діяльності компанії, є *розвиток комунікативної політики*. Одним з шляхів активізації міжнародної комунікаційної діяльності являється участь у міжнародних спеціалізованих виставках та конференціях для залучення нових клієнтів.

Дослідивши ринок виставок та конференцій, проведення яких планується у 2021 році, було обрано Adsider Conference та IT Arena 2021.

Найголовнішими осередками компанії є м.Київ та м.Львів. Тому під час вибору заходів цей момент був врахований. Також обов'язковим моментом у виборі виставки/конференції був її міжнародний характер для можливості розширення бази клієнтів та партнерів не лише на території України, а й за її межами.

Adsider Conference проводиться у м.Київ. Це дводенний захід для спеціалістів з акцентом на adtech інсайтах та бізнес-орієнтованому нетворкінгу.

Програма конференції включає доповіді та воркшопи на актуальні теми від ключових гравців programmatic екосистеми, а також розкриватиме нові можливості ринку діджитал-реклами. 90% спікерів конференції — іноземні експерти провідних adtech компаній. Окрім активного нетворкінгу учасники матимуть можливість ознайомитись з новими можливостями для розвитку бізнесу в країнах CEE² та MENA³.

Adsider Conference збирає понад 1000 учасників з Білорусі, Великобританії, Ізраїлю, Казахстану, Німеччини, Польщі, України, Швейцарії та інших в НСК «Олімпійський».

IT Arena проводиться у м.Львів. Це одна з найбільших технологічних подій України, яка щорічно є місцем зустрічей інвесторів, стартапів, міжнародних компаній, делегацій та лідерів української IT-індустрії. У минулому 2019 році конференція зібрала 3800+ учасників з більш ніж 30 країн світу, партнерами та учасниками виступало більше 150 компаній та 90+ спікерів.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих рекомендацій.

Одним з заходів щодо удосконалення міжнародної діяльності ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» у сфері міжнародного IT-аутсорсингу було розширення портфеля послуг, що надається. До існуючого переліку послуг, нами пропонується додати наступні: цифрові платформи, які будуть включати в себе: управління корпоративним контентом та цифровий маркетинг, детальніше див.п.3.1.

Пропонуємо розглянути розрахунок прогнозних показників міжнародної економічної діяльності з урахуванням розширення портфеля послуг.

² CEE- англомовний акронім від словосполучення «*Central and Eastern Europe*» — загальний термін для групи країн у Центральній Європі, Південно-Східній Європі та Східній Європі, зазвичай означає колишні комуністичні держави у Європі.

³ MENA- англомовний акронім від словосполучення «*Middle East and North Africa*» що іменує регіон у складі Близького (Середнього) Сходу та Північної Африки.

Оцінку ефективності впровадження заходів для ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» будемо здійснювати використовуючи в якості вихідних даних фінансову інформацію ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» за 2015-2019 рр..

Пропонуємо переглянути вихідні дані компанії у табл.3.3.

Таблиця 3.3

Вихідні дані для прогнозування показників надання послуг міжнародного ІТ аутсорсингу ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки					Середнє значення за 2015-2019 рр.
	2015	2016	2017	2018	2019	
Чистий дохід від надання послуг міжнародного аутсорсингу, тис.грн	175000	217000	210000	364000	497000	292600
Сукупні витрати, тис.грн	113000	137500	131900	220090	285000	177498

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком, переходимо до Прогнозування показників на період 2021-2023 без урахування запропонованих заходів, використовуємо дані табл.3.3. для побудови табл.3.4. Для прогнозних розрахунків доцільно обрати середньорічний темп, оскільки чистий дохід не має постійної тенденції (росту в даному випадку).

Прогнозуємо обсяги чистого доходу, витрати на організацію послуг міжнародного аутсорсингу, витрати на збут та інші операційні витрати на 2021-2023 роки, використовуючи показник середньорічного темпу.

Прогнозування показників надання послуг міжнародного аутсорсингу ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» у 2021-2023 рр. (без урахування заходів)

Показники	Факт 2019	Темп зростання середньорічний	Прогноз			
			2020 (попередні дані)	2021	2022	2023
Чистий дохід від надання послуг міжнародного аутсорсингу, тис.грн	497000	1,3	646100	839930	1091909	1419481
Сукупні витрати, тис.грн	285000	-	370500	481650	626145	813988
Ефект від надання послуг міжнародного аутсорсингу, тис. грн	212000	-	275600	358280	465764	605493
Ефективність від надання послуг міжнародного аутсорсингу	1,7	-	1,7	1,7	1,7	1,7

Джерело: розроблено автором

Як свідчать результати проведених розрахунків, прогнозується поступове зростання обсягів надання послуг у сфері міжнародного ІТ- аутсорсингу. Дані на 2020 рік є попередніми (прогнозними).

З проведених розрахунків, у 2020 році прогнозний ефект від надання послуг міжнародного аутсорсингу, який не враховує заходи підвищення ефективності міжнародної економічної діяльності, становитиме у 2021 році – 358280 тис. грн, у 2022 році – 465764 тис. грн, у 2023 році – 605493 тис. грн.

Наступним кроком, визначаємо потенційно можливі обсяги виручки та ефект від надання послуг міжнародного аутсорсингу з урахуванням запропонованих заходів у п.3.1.

На думку фінансових аналітиків компанії, на реалізацію та запуск запропонованих заходів необхідно понести Витрати в обсязі 11% від Сукупних витрат за 2020 рік, проте потенційні планові доходи можуть

додаткового зрости на 13% від рівня 2020 року. Давайте переглянемо відповідні розрахунки у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Прогнозування показників міжнародного аутсорсингу
ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» у 2021-2023 рр.
(із урахуванням запропонованих заходів)**

Показники	Факт 2019	Темп зростання середньо- річний	Прогноз (перспективний)			
			2020 (попередні дані)	2021	2022	2023
Чистий дохід від надання послуг міжнародного аутсорсингу, тис. грн	497000	1,3	646100	839930	1091909	1419481
Сукупні витрати, тис.грн	285000	-	370500	481650	626145	813988
Ефект від надання послуг міжнародного аутсорсингу, тис. грн	212000	-	275600	358280	465764	605493
Додаткові витрати на впровадження заходів, тис. грн	-	-	-	40755	-	-
Ефект від запропонованих заходів, тис. грн	-	-	-	43238	109190	141947
Ефективність від надання послуг міжнародного аутсорсингу	1,7		1,7	1,8	1,9	1,9

Джерело: розроблено автором

Таким чином, відповідно до проведених розрахунків, плановий обсяг доходів від надання послуг міжнародного аутсорсингу підприємства з урахуванням запропонованих заходів має поступово зростати.

Запуск запланованих заходів планується станом на початок січня 2021 року. Тільки ефект від впровадження запропонованих заходів у 2021 році становитиме 43238 тис. грн (вже з вирахуванням прогнозованих одноразових Витрат на реалізацію заходів у сумі 40755 тис. грн). Протягом 2022 року очікується ефект від впровадження запропонованих заходів на рівні- 109190 тис.грн, та 141947 тис.грн – протягом 2023 року. Окрім цього, можемо спостерігати зростання ефективності з 1,7 у 2019 та прогнозованому 2020 роках до 1,8 та 1,9 у 2021 та 2022 роках відповідно.

Наступним заходом удосконалення міжнародної діяльності компанії у сфері ІТ-аутсорсингу було запропоновано участь у двох виставках/конференціях. Пропонуємо переглянути табл.3.6.

Таблиця 3.6

Прогноз ефективності участі ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології» в міжнародних спеціалізованих виставках в 2021 р.

Показники	Adsider Conference 21.05.2021- 22.05.2021 м. Київ НСК Олимпийский	IT Arena 2021 08.10.2021 – 10.10.2021 м. Львів Львів Арена
1.Витрати на участь у виставці (враховано транспортні та складські витрати, заробітна плата членам оргкомітету, витрати на охорону, культурну програму, інформаційно-рекламні витрати та 50% від суми на непередбачувані витрати (за 1 кв.м.)	370 \$	330\$
2.Площа та метраж стенду компанії, кв.м	4	5,5
3.Витрати на оформлення стенду ділера, оплату праці представникам компанії, рекламні матеріали, виставкові зразки продукції	430\$	400\$
4.Кількість відвідувачів виставки	1500	4000
5.Кількість відвідувачів стенду компанії	1300	2800
6. Частка перспективних клієнтів, з якими встановлено контакт (укладено у подальшому угоду), у % до відвідувачів стенду	35	24
7. Приріст доходу, отриманий завдяки контактам протягом 6-місяців, встановленим на виставці, дол. США	90000	87000
8. Частка валового прибутку в доході (маржа), у %	25	25
9.Прогноз ROMI	297%	432%

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо прогнозні показники рівня ефективності участі ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології» у Asider Conference та IT Arena на основі показника ROMI.

Розрахунки:

1. Adsider Conference

Вартість 1 000 контактів з аудиторією на виставці = $((370 * 4) + 430) / 1300$
 $= 1,47 * 1000 = 1470$ (дол.США)

Вартість 1 000 контактів з перспективними клієнтами (контакт відбувся + укладений договір) = $((370*4)+430)/(1300*0,35) = 1910/455 = 4,20*1000 = 4200$ (дол.США)

Прибуток = $(90000*25\%)/100\% = 22500$ (дол.США)

ROMI (Return on Marketing Investment) виставкових заходів, у % = $((22500 - 1470 - 4200)/(1,47+4,20))*100\% = (16830/5670)*100\% = 2,97*100\% = 297\%$

2. IT Arena 2021

Вартість 1 000 контактів з аудиторією на виставці = $((330*5,5)+400)/2800 = 0,79*1000 = 790$ (дол.США)

Вартість 1 000 контактів з перспективними клієнтами (контакт відбувся + укладений договір) = $((330*5,5)+400)/(2800*0,24) = 2215/672 = 3,30*1000 = 3300$ (дол.США)

Прибуток = $(87000*25\%)/100\% = 21750$ (дол.США)

ROMI (Return on Marketing Investment) виставкових заходів, у % = $((21750 - 790 - 3300)/(790+3300))*100\% = (17660/4090)*100\% = 4,32*100\% = 432\%$

З отриманих розрахунків ми бачимо, що за коефіцієнтом рентабельності маркетингових інвестицій участь ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» у Adsider Conference та IT Arena 2021 є економічно вигідною та доцільною для компанії з високими коефіцієнтами рентабельності маркетингових інвестицій: 297% та 432% відповідно. За умов необхідності вибору участі в одній із них нами пропонується участь в IT Arena 2021, з більшим коефіцієнтом рентабельності маркетингових інвестицій.

Висновки до III розділу

Наукова робота у даному розділі була направлена на розроблення заходів, потенційне впровадження яких повинне удосконалити міжнародну діяльність

ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» як аутсорсингової компанії на ринку IT-послуг.

З SWOT аналізу було виявлено, що однією з слабких сторін компанії є високий рівень плинності кадрів. В ході дослідження ми побачили, що з 3 кварталу 2018 року по 2 квартал 2020 року був період найбільших втрат людських ресурсів компанії. З представлених даних у п.3.1. на основі опитаних звільнених працівників протягом даного періоду було виділено 3 головні причини: незадоволеність рівнем оплати праці, закриття функції резерву та відсутність підвищень і/або складна процедура просувань по рівням компанії.

Тому було розроблено ряд заходів *в напрямку зменшення кількості звільнених* по даним причинам. Проте на рівні компанії необхідно провести ґрунтовніше дослідження задля вияву тенденції, оскільки детальніші дані є конфіденційними.

Одним з заходів щодо удосконалення міжнародної діяльності ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» у сфері міжнародного IT-аутсорсингу було запропоновано *розширення портфеля послуг, що надається*.

До існуючого переліку послуг, я вважаю за доцільне додати: цифрові платформи, які будуть включати в себе: управління корпоративним контентом та цифровий маркетинг.

Завдяки спеціалістам в ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» можливим є об'єднання всіх необхідних інструментів для персоналізації, детального обчислення, комерції, яка є орієнтованою на прибуток, передової аналітики та таргетування. Було запропонований запуск додаткових послуг ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» з січня 2021 року.

Таким чином, відповідно до проведених розрахунків у п.3.2, плановий обсяг доходів від надання послуг міжнародного аутсорсингу підприємства з урахуванням запропонованих заходів показав тренд до поступово зростання. Ефект від впровадження запропонованих заходів у 2021 році становитиме 43238 тис. грн (дані зазначені з вирахуванням прогнозованих одноразових Витрат на реалізацію заходів у сумі 40755 тис. грн). Протягом 2022 року

очікується ефект від впровадження запропонованих заходів на рівні- 109190 тис.грн, та 141947 тис.грн – протягом 2023 року.

Проте, і самій компанії необхідно знаходити нових клієнтів та замовників, тому доцільним кроком в удосконаленні міжнародної діяльності компанії, є *розвиток комунікативної політики*.

Було запропоновано участь у двох виставках/ конференціях. Adsider Conference у м.Київ, яка переважно орієнтована на бізнес-нетворкінг, з 90% спікерами - іноземними експертами. Та IT Arena у м.Львів, що є однією з найбільших технологічних подій України, яка щорічно є місцем зустрічей інвесторів, стартапів, міжнародних компаній, делегацій та лідерів української IT-індустрії. Учасники приїждять з більш ніж 30 країн світу.

Також міжнародний характер конференцій дасть додаткові можливості розширення бази клієнтів та партнерів не лише на території України, а й за її межами.

З проведених розрахунків у п.3.2. ми бачимо, що за коефіцієнтом рентабельності маркетингових інвестицій участь ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології» у Adsider Conference та IT Arena 2021 є економічно вигідною та доцільною для компанії, оскільки розрахований коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій є високим: 297% та 432% відповідно.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Написання роботи забезпечило досягнення поставленої мети – становище ринку ІТ-аутсорсингу в Україні досліджено, фінансовий стан однієї з провідних ІТ-аутсорсингових компаній в Україні проаналізовано. Проведено оцінку міжнародного середовища діяльності корпорації ТЗОВ “Українські Інформаційні Технології” та розроблені рекомендації щодо вдосконалення міжнародної діяльності корпорації на міжнародному ринку.

Узагальнення досліджень та публікацій, здійснених зарубіжними та вітчизняними науковцями і дослідниками дозволили виявити такі ключові напрямки дослідження:

- регіональна специфіка функціонування глобального ІТ ринку в розрізі проблематики бар’єрів в організації аутсорсингу програмного забезпечення та їх впливу на зовнішній попит щодо аутсорсингу програмного забезпечення;
- оптимізація (за допомогою аутсорсингу) виробничих процесів та видатків компаній в умовах перманентної рецесії, в епіцентрі якої після 2008 року знаходяться держави-учасники глобального ринку;
- вплив аутсорсингу на операційну ефективність діяльності компаній-суб’єктів міжнародного бізнесу, зв’язок організаційної структури та міжнародного соціокультурного середовища;
- безпековий аспект проблематики міжнародного аутсорсингу в ІТ сфері;
- проблематика соціально-економічних перетворень в ІТ-секторі України;
- особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в різних країнах світу та важливість врахування успішного досвіду країн-лідерів із розвитку цієї форми бізнес-співробітництва;
- проблематика захисту права інтелектуальної власності в процесі створення стартапу в ІТ-галузі;
- необхідність удосконалення вітчизняної системи оподаткування, яка буде чітко регламентувати обов’язковість елементів оподаткування у сфері послуг ІТ-технологій;

- умови та проблеми функціонування віртуального ринку праці.

Світовий ринок ІТ-аутсорсингу демонструє стійку тенденцію до зростання, виступаючи найбільш крупним сегментом світового ринку ІТ-послуг із найбільшими темпами приросту в порівнянні з іншими сегментами ринку ІТ-послуг. У 2020 році витрати на ІТ-послуги, за прогнозами, становитимуть близько 1,1 трлн дол.США у всьому світі, що є рекордно високим рівнем. Більше того, очікується, що ринок ІТ-послуг зросте ще на мільярд до 2021 року. Аутсорсинг розробок програмного забезпечення, як одна із важливих бізнес-стратегій, яка становить багатомільярдну частину ринку ІТ, набирає обертів. У 2019 році його обсяг ринку склав 66,52 млрд дол.США.

Міжнародна конкурентоспроможність ІТ-компаній є агрегованим показником потенційних можливостей усіх структурних одиниць та елементів потенціалу підприємства, а також його здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища.

Україна має ряд переваг на світовому ринку ІТ-аутсорсингу, серед яких: сильна освітня система, перевага у вартості робочої сили порівняно зі США та країнами Західної Європи; культурна та географічна близькість до Європи. Відповідно, вже зараз Україна займає стабільне місце як країна постачальник ІТ-послуг, і в країні є всі можливості утримати гідне місце на міжнародних ринках аутсорсингових послуг, дослідницько-конструкторських розробок та інжинірингових послуг.

Однією з провідних ІТ-аутсорсингових компаній України є компанія ТзОВ “Українські Інформаційні Технології”, яка була заснована у 1993 році. Компанія діє під брендом та у складі групи компаній SoftServe. Станом на 01.11.2020 року компанія представлена в 16 країнах: Україна, Польща, Болгарія, США, Велика Британія, Росія, Німеччина, Канада, Мальта, Нідерланди, Сінгапур, Швеція, ОАЕ, Іспанія, Італія, Словаччина.

Провідними напрямками бізнесу компанії ТзОВ “Українські Інформаційні Технології” виступають розробка систем автоматизації бізнес-

процесів, системна інтеграція; розробка додатків для незалежних виробників ПЗ, тестування й сервісне обслуговування програмних продуктів, ІТ-консалтинг.

Основними конкурентами компанії виступають EPAM Systems, Intetics, GlobalLogic, Lohika, Luxoft та Miratech.

Компанія є суб'єктом міжнародного бізнесу. 70% Чистого доходу від реалізації продукції є Чистим доходом компанії від надання послуг міжнародного аутсорсингу. Лише 5 ТОП країн формують 70% чистого доходу компанії. Найбільшими імпортерами ІТ-послуг протягом 5 років є США та Канада.

Протягом досліджувального періоду вагому експортну частину, а саме від 75 до 80% в розрзі асортиментної структури займає 5 груп послуг. З проведених розрахунків, ми визначили, що група послуг з розробки Програмного забезпечення займає найбільшу частину в асортиментній структурі експорту. Це зумовено тим, що одним з базових етапів розробки ІТ-послуг є розробка Програмного забезпечення, яке є майбутнім підґрунтям для подальших розробок.

В результаті аналізу ефекту та ефективності експорту ІТ-послуг, ми робимо висновок, що менеджмент компанії, ефективно проводить зовнішньоекономічну діяльність, оскільки показник Ефективності більший 1, з позитивною динамікою протягом 2015-2019 рр..

Проведений SWOT-аналіз компанії-аутсорсера ТзОВ «Українські Інформаційні Технології», свідчить про наявність суттєвих переваг, серед яких: високий рівень кваліфікації фахівців, диверсифікована пропозиція послуг ІТ-аутсорсингу, доступний великий за обсягом ринок праці, направлена політика держав на розвиток галузі, високий рівень надання послуг та прагнення до вдосконалень, власний «Softserve University».

Міжнародними перспективами реалізації конкурентних переваг ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» та удосконалення міжнародної діяльності компанії є вирішення проблеми з плинністю дороговартісних

кадрів, розширення портфеля послуг, що надається та участь в конференціях задля розвитку комунікативної політики. Проведена оцінка запропонованих заходів наглядно ілюструє ефект від реалізації розширення портфеля послуг в додаткових 43238 тис. грн протягом 2021 року (дані зазначені з вирахуванням прогнозованих одноразових Витрат на реалізацію заходів у сумі 40755 тис. грн), - 109190 тис.грн у 2022 році, та 141947 тис.грн – протягом 2023 року.

Участь ТзОВ «Українські Інформаційні Технології» у Adsider Conference та IT Arena 2021 за коефіцієнтом рентабельності маркетингових інвестицій є економічно вигідною та доцільною для компанії, оскільки розрахований коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій є високим: 297% та 432% відповідно.

Для ефективного функціонування бізнесу і неперервного розвитку компанії необхідно здійснювати пошук нових партнерів та проводити експансію на інші міжнародні ринки. В результаті проведених розрахунків агрегованого показника бізнес-середовища та дослідження витрат на сферу R&D було обрано дві країни, як майбутніх контрагентів- Нову Зеландію та Норвегію. Оскільки за розрахованим агрегованим показником, перша країна займає лідерську позицію, а Норвегії належить найкращий показник витрат на R&D, та країна зацікавлена в активному розвитку сфери інновацій та інформаційних технологій. Сфера IT є дороговартісною та націленою на інновації, в яких дана країна зацікавлена

Реалізація розробленої стратегії дозволить міжнародній компанії IT-аутсорсеру ТзОВ “Українські Інформаційні Технології” зміцнити свої позиції на світовому ринку IT-аутсорсингу та підвищити лідируюче положення на ринку IT-аутсорсингу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про освіту»: від № 725-IX від 18.06.2020.
2. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»: від № 720-IX від 17.06.2020.
3. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні»: від № 1989-VIII від 23.03.2017.
4. Закон України «Про авторське право і суміжні права»: від 23.12.1993 № 3792-XII.
5. Про схвалення “Концепції розвитку електронного урядування в Україні”: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. №649-р.
6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Доктрину інформаційної безпеки України»»: указ Президента України від 25 лютого 2017 р. №47/2017.
7. Про затвердження “Положення про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки в банківській системі України”: постанова правління Національного Банку України від 28 вересня 2017 р. №95.
8. Аутсорсинг у міжнародному бізнесі: сучасні тенденції розвитку / О.В. Марчишинець// Свідна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. – Вип.2(02). – С. 17-21.
9. Детермінанти розвитку Міжнародного ІТ-аутсорсингу в Україні/ Т.М. Дідух// Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2017. – Вип. 9. С. 37-41
10. Актуальні проблеми дослідження ІТ-ринку України/ І.А. Кораблінова, Н.М. Кульбацька// Ефективна економіка. – 2017. – Вип.12.
11. Топ 3 причини віддавати ІТ проекти на аутсорс в Україну [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://relevant.software/blog/6-key-facts-that-make-ukraine-a-great-software-development-outsourcing-destination/>

12. Europe 2019/2020. 2019/2020 European IT Sourcing Study Results Published [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://whitelane.com/europe-2019-2020/>
13. Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку: світовий та вітчизняний досвід: монографія / Т.В.Писаренко, Т.К.Кваша, Н.В. Кваша, Н.В.Березняк, О.В. Прудка // - К.УкрІНТЕІ, 2015. - 239с.
14. Critical Barriers in Software Outsourcing Vendor Organizations and Their Impacts on Software Outsourcing Clients: A Systematic Literature Review 2020/ Ismail Keshta and Ammar Odeh// [Електронний ресурс]. – Режим доступу]: <https://www.researchgate.net/search/publication?q=it%2Boutsourcing&page=7>
15. Outsourcing workers in the form of a subsidiary / Eva ŠANTAVÁ, Benjamin SCHMACHER, Viktória TALNAGIOVÁ, Jozef SABLIK// [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/342844087_Outsourcing_Workers_in_the_form_of_a_Subsiary
16. Linking Outsourcing with Organisational Structure and Culture. The Impact on Operational Performance in 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/344418267_Linking_Outsourcing_with_Organisational_Structure_and_Culture_The_Impact_on_Operational_Performance?_sg=bg4-gPSDycettv9qnq-PN-wieOrzcJGN8LdV-qgMNWArKdYZrRrAioCynYeTU-H3GZp_c_XaP31y9g
17. Secure data outsourcing in presence of the inference problem: issues and directions in 2020/ Adel Jebalia , Salma Sassib and Abderrazak Jemaic// [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/344369484_Secure_data_outsourcing_in_presence_of_the_inference_problem_issues_and_directions_Secure_data_outsourcing_in_presence_of_the_inference_problem_issues_and_directions

18. Алтинпара А. О., Корогодова О. О. /Аутсорсинг як інструмент розвитку компанії ІТ-сектору України в умовах Індустрії-4.0 //Економічний вісник НТУУ «КПІ», 2019. С. 140- 152
19. Задорожник Н.О. Пустовий О.В. Щевель А.О. / Міжнародний досвід розвитку ІТ-аутсорсингу // Науковий вісник Херсонського державного університету // Випуск 27. Частина 1. 2017. С.26-28
20. Коваль М. Права інтелектуальної власності на створений ІТ-продукт: проблемні моменти. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://attorneys.ua/uk/publications/intellectual-property-rights-for-the-created-it-product-problem-points/>.
21. Тимошенко А.О. Оподаткування послуг в ІТ-сфері: проблеми та перспективи // Економіка та держава № 4/2018 – С.46-52
22. Лизанець А.Г., Нестерова С.В. /Розвиток віртуального ринку праці в умовах інформаційного суспільства // ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО - Випуск № 12 / 2017. С. 480- 485
23. Збрицька Т. П. Перспективи розвитку ринку праці України / Т. П. Збрицька, І. М. Васильєва // Економіка і організація управління: збірник наукових праць. – Вінниця, 2016. – Вип. №3 (23). – С. 181-189. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/5274>
24. Тертичний О. О. Фріланс як сучасний вид трудових відносин / О. О. Тертичний // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2016. - № 55. - С. 172-177. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2016_55_29.
25. Просторова організація бізнесу в регіонах України: форми та механізми регулювання: монографія у 2-х томах. Т.2 / НАН України. Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М.І.Долішнього НАН України»; наук. ред. М.І.Мельник. Львів, 2019. - 330с.
26. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
27. YOU CONTROL [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/ru/dashboard/>.

28. The World Bank [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://data.worldbank.org/indicator>
29. The World Bank. Ease of Doing Business rankings. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.doingbusiness.org/Rankings>.
30. Index of Economic Freedom [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.heritage.org/index/>.
31. The Global Competitiveness Report 2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf.
32. Enabling Trade Index [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GETR_2016_report.pdf
33. Ease of Doing Business rankings [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.doingbusiness.org/en/rankings?region=europe-and-central-asia>.
34. Ведення бізнесу в Австралії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.eurabota.ua/uk/australia/biznes/biznes-v-avstraliyi/>
35. Середовище розвитку малого та середнього бізнесу в Австралії та його значення в економіці країни. / К.В.Шиманська, А.О.Котвіцька// Вип. 9. – 2017.
36. Ведення бізнесу в Казахстані [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mg-partner.com/vedenie-biznesa-v-kazaxstane>
37. Ведення бізнесу в Новій Зеландії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.eurabota.ua/uk/new-zealand/biznes/biznes-v-noviy-zelandiyi/>
38. Ведення бізнесу в Норвегії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.eurabota.ua/uk/norway/biznes/biznes-v-norvehiyi/>
39. Overall Best Countries Ranking [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.usnews.com/news/best-countries/overall-rankings>
40. Світовий центр даних [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://wdc.org.ua/uk/data>
41. Lviv IT кластер. IT- Arena [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-arena/>

42. Adsider Conference — міжнародна конференція з programmatic реклами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dou.ua/calendar/31492/>
43. Аналіз розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні в умовах глобалізації бізнесу. / О.В.Губарь // Вип.11-1. – 2020.
44. Тенденція та стратегічні перспективи розвитку ринку ІТ-аутсорсингу в Україні. / С.В. Смерічевська, М.М. Оленів // Проблеми системного підходу в економіці/. – 2017. С.47-53
45. Top 6 IT Outsourcing Trends and Market Overview for Business [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.digitaljournal.com/business/top-6-it-outsourcing-trends-and-market-overview-for-business-commissioned-content/article/571634>
46. How Outsourcing Practices Are Changing in 2020: an Industry Insight [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.infoq.com/articles/outsource-practices-change-2020/>
47. IT outsourcing in 2020, or how to stay leading through the global financial crisis [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://freshcodeit.com/freshcode-post/it-outsourcing-2020-through-the-global-financial-crisis>
48. Особливості сучасного ринку ІТ-послуг та специфіка просування на ньому. / А.В.Голидзьбіна, Н.В. Язвінська// Економічний вісник НТУУ “КПІ”. Вип. 14. – 2017. С. 291-298
49. Top IT outsourcing Trends for +2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://brainhub.eu/blog/it-outsourcing-trends-2020/>
50. Інституційні перетворення глобальної фінансової системи в умовах технологічної революції / Н.Д. Кондратенко, О.О.Легостаєва, І.В.Шкодін// Вісник Харківського Національного університету імені В. Н. КАРАЗІНА/ Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». – 2019. – Вип. 6 - С. 35-40.
51. Основні переваги та загрози для комплексного розвитку ІТ-сектора України від реалізації Угоди про асоціацію з ЄС / Р. Є. Яремчук, О. Г.

Коломієць // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. — 2015. — Вип. 5. - С. 68-72.

52. Україна у колі країн – лідерів у сфері аутсорсингу програмного забезпечення [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://business.ua/business/4970-ukraina-uviishla-do-kola-krain-lideriv-u-sferi-itautorsynhu>

ДОДАТКИ

**Динаміка активів ТзОВ «Українські Інформаційні Технології»
в 2015-2019 рр., тис.грн.**

Показники	на 31.12 2015	на 31.12 2016	на 31.12 2017	на 31.12 2018	на 31.12 2019	Відносне відхилення, %			
						2016 до 2015	2017 до 2016	2018 до 2017	2019 до 2018
I. Нематеріальні активи	3100	4000	7300	14000	17000	29	82,5	91,8	21,4
-первісна вартість	3600	6700	13000	29000	46000	86,1	94	123,1	58,6
-накопичена амортизація	480	2700	6600	14000	28000	462,5	144,4	112,12	100
Основні засоби	670	720	1300	870	590	7,5	80,6	-33,1	-32,2
-первісна вартість	1200	1500	2400	2400	2400	25	60	0	0
-знос	520	800	1100	1500	1800	53,8	37,5	36,4	20
Усього за розділом I	3800	4700	8600	15000	18000	23,6	82,9	74,4	20,0
II. Оборотні активи									
Запаси	85	85	85	190	870	0	0	123,5	357,9
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	22000	80000	110000	98000	67000	263,6	37,5	-10,9	-31,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками:									
За виданими авансами	1400	130	840	3200	3000	-90,7	546,2	281	-6,3
З бюджетом	790	140	700	950	1300	-82,3	400	35,7	36,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	6400	3300	4100	12000	34000	-48,4	24,2	192,7	183,3
Гроші і їх еквіваленти	430	480	300	750	10000	11,6	-37,5	15	13,3
Витрати майбутніх періодів	100	100	75	280	140	0	-25	273,3	-50
Інші оботні активи	20	45	30	20	0	125	-33,3	-33,3	0
Усього за розділом II	31000	85000	110000	110000	110000	174,2	29,4	0	0
Баланс	35000-36000	89000-90000	120000-130000	130000-140000	130000-140000	154,3	23,6	18,2	0

**Динаміка пасивів ТзОВ «Українські Інформаційні Технології»
в 2015-2019 рр., тис.грн.**

Показники	на 31.12 2015	на 31.12 2016	на 31.12 2017	на 31.12 2018	на 31.12 2019	Відносне відхилення, %			
						2016 до 2015	2017 до 2016	2018 до 2017	2019 до 2018
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	15	15	15	15	15	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	19000	35000	48000	71000	100000	84,2	37,1	47,9	40,8
Усього за розділом I	19000	35000	48000	71000	100000	84,2	37,1	47,9	40,8
III. Поточні зобов'язання і забезпечення									
Поточна кредиторська заборгованість за:									
товари, роботи, послуги	14000	53000	75000	58000	31000	178,9	41,5	-22,6	-46,6
розрахунки з бюджетом	1200	1200	1900	2200	2700	0	58,3	15,8	22,7
у тому числі з податку на прибуток	1100	910	1700	2100	2400	-17,3	86,8	23,5	14,3
розрахунок з оплати праці	0	0	75	80	40	0	-	6	-50
Поточні забезпечення	0	0	75	460	450	0	-	513,3	-2,2
Інші поточні зобов'язання	0	0	10	35	25	0	-	250	-28,6
Усього за розділом III	16000	54000	77000	60000	35000	237,5	42,6	-22,1	-41,6
Баланс	35000-36000	89000-90000	120000-130000	130000-140000	130000-140000	154,3	34,8	8,3	0

Динаміка фінансових результатів ТзОВ «Українські інформаційні технології» в 2015-2019 рр., тис.грн.

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Відносне відхилення, %			
						2016 до 2015	2017 до 2016	2018 до 2017	2019 до 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	50000	310000	300000	520000	710000	24	-3,2	73,3	184
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	80000	230000	210000	370000	600000	27,7	8,7	76,2	62,2
Валовий:									
прибуток	64000	83000	88000	140000	100000	29,7	6	59,1	28,6
Інші операційні доходи	16000	5300	7200	9500	9300	-66,8	35,8	31,9	2,2
Адміністративні витрати	49000	56000	64000	98000	40000	14,3	14,3	53,1	-59,2
Витрати на збут	1900	3600	3900	6900	10000	89,5	89,5	76,9	44,9
Інші операційні витрати	14000	8700	11000	19000	24000	521,4	26,4	72,7	26,3
Фінансовий результат від операційної діяльності:									
прибуток	15000	19000	16000	29000	38000	26,6	26,6	81,3	31
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-3000	-4100	-3700	-5800	-7900	36,6	9,8	56,8	36,2
Чистий фінансовий результат:									
прибуток	12000	15000	12000	23000	30000	25	20	91,6	30,4
Операційні витрати									
Матеріальні затрати	570	690	1600	640	1100	21,1	131,8	-60	71,9
Виплати на оплату праці	53000	71000	65000	100000	110000	34	8,5	53,8	11
Відрахування на соціальні заходи	6500	11000	11000	19000	22000	69,2	69,2	72,7	15,8
Амортизація	730	2400	4200	8400	14000	228,8	75	2	66,6
Інші операційні витрати	180000	210000	210000	360000	520000	16,6	0	71,4	44,4
Разом	240000	300000	290000	500000	680000	25	25	3,3	36

**Консолідований баланс ТзОВ «Українські Інформаційні Технології»
за 2015-2019 рр., тис.грн.**

Актив	Код рядка	на 31.12 2015	на 31.12 2016	на 31.12 2017	на 31.12 2018	на 31.12 2019
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи		3100	4000	7300	14000	17000
Нематеріальні активи	1000					
первісна вартість	1001	3600	6700	13000	29000	46000
накопичена амортизація	1002	480	2700	6600	14000	28000
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0	0	0
Основні засоби	1010	670	720	1300	870	590
первісна вартість	1011	1200	1500	2400	2400	2400
знос	1012	520	800	1100	1500	1800
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	0	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	1095	3800	4700	8600	15000	18000
II. Оборотні активи		85	85	85	190	870
Запаси	1100					
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22000	80000	110000	98000	67000
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1400	130	840	3200	3000
з бюджетом	1135	790	140	700	950	1300
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6400	3300	4100	12000	34000
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	430	480	300	750	10000
Витрати майбутніх періодів	1170	110	100	75	280	140
Інші оборотні активи	1190	20	45	30	20	0
Усього за розділом II	1195	31000	85000	110000	110000	110000
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0	0	0
Баланс	1300	35000- 36000	89000- 90000	120000- 130000	130000- 140000	130000- 140000

Продовження дод.Г

Пасив	Код рядка	на 31.12 2015	на 31.12 2016	на 31.12 2017	на 31.12 2018	на 31.12 2019
1	2	3	4	5	6	7
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15	15	15	15	15
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19000	35000	48000	71000	100000
Неоплачений капітал	1425	0	0	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	1495	19000	35000	48000	71000	100000
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:		0	0	0	0	0
довгостроковими зобов'язаннями	1610					
товари, роботи, послуги	1615	14000	53000	75000	58000	31000
розрахунками з бюджетом	1620	1200	1200	1900	2200	2700
у тому числі з податку на прибуток	1621	1100	910	1700	2100	2400
розрахунками зі страхування	1625	0	0	0	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	0	0	75	80	40
Поточні забезпечення	1660	0	0	75	460	450
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0	10	35	25
Усього за розділом III	1695	16000	54000	77000	60000	35000
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0	0
Баланс	1900	35000-36000	89000-90000	120000-130000	130000-140000	130000-140000

Додаток Д

Консолідований звіт про фінансові результати ТЗОВ «Українські Інформаційні Технології» за 2015-2019 рр., тис.грн.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	250000	310000	300000	520000	0000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	180000	230000	210000	370000	0000
Валовий: прибуток (збиток)	2090 2095	64000	83000	88000	140000	100000
Інші операційні доходи	2120	16000	5300	7200	9500	9300
Адміністративні витрати	2130	49000	56000	64000	98000	40000
Витрати на збут	2150	1900	3600	3900	6900	10000
Інші операційні витрати	2180	14000	8700	11000	19000	24000
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	2190 2195	15000	19000	16000	29000	38000
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0	0	0	0
Інші доходи	2240	0	0	0	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0	0	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0	0	0
Інші витрати	2270	0	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	2290 2295	15000	19000	16000	29000	38000
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3000	-4100	-3700	-5800	-7900
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	2350 2355	12000	15000	12000	23000	30000

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0	0	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0	0	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0	0	0	0

Продовження дод.Д

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0	0	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0	0	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0	0	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	12000	15000	12000	23000	30000
Чистий прибуток (збиток), що належить:						
власникам материнської компанії	2470	0	0	0	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0	0	0	0
Сукупний дохід, що належить:						
власникам материнської компанії	2480	0	0	0	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0	0	0	0

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7
Матеріальні затрати	2500	570	690	1600	640	1100
Витрати на оплату праці	2505	53000	71000	65000	100000	110000
Відрахування на соціальні заходи	2510	6500	11000	11000	19000	22000
Амортизація	2515	730	2400	4200	8400	14000
Інші операційні витрати	2520	180000	21000	210000	360000	520000
Разом	2550	240000	30000	290000	500000	680000