

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УКРАЇНА НА СВІТОВОМУ РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ
ПОСЛУГ**

(за матеріалами Асоціації "Український національний комітет
Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)", м Київ)

Студентки 2 курсу, групи,
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Міжнародна
економіка»

Орлової Катерини
Володимирівни

_____ *підпис*

Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор,
професор кафедри світової
економіки

Корж Марина
Володимирівна

_____ *підпис*

Гарант освітньої
програми
кандидат економічних наук,
професор кафедри світової
економіки

Кудирко Людмила
Петрівна

_____ *підпис*

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ	6
1.1. Теоретичні засади функціонування світового ринку аутсорсингових послуг	6
1.2. Аналіз тенденцій розвитку світового ринку аутсорсингових послуг	12
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. МІСЦЕ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ	23
2.1. Аналіз факторів розвитку України на світовому ринку аутсорсингових послуг	23
2.2. Оцінка позицій України на світовому ринку аутсорсингових послуг	30
Висновки до розділу 2	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ ПОЗИЦІЙ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ	37
3.1. Розробка комплексу заходів для розвитку ринку аутсорсингових послуг України	37
3.2. Прогнозна оцінка наслідків запровадження запропонованих заходів	43
Висновки до розділу 3	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

Анотація

Орлова К.В. «Україна на світовому ринку аутсорсингових послуг» (на матеріалах Асоціація "Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)". Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю «Економіка», спеціалізацією «Міжнародна економіка». Київський національний торговельно-економічний університет, 2021.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню тенденцій розвитку світового ринку аутсорсингових послуг та перспективам посилення на ньому України. У роботі здійснено дослідження теоретичних засад функціонування світового ринку аутсорсингових послуг та аналіз тенденцій розвитку світового ринку аутсорсингових послуг. Визначено фактори розвитку світового ринку аутсорсингових послуг та надано оцінку позицій України на ньому. Розроблено комплекс заходів для розвитку ринку аутсорсингових послуг України та надано прогностичну оцінку наслідків запровадження запропонованих заходів

Ключові слова: аутсорсинг, світовий ринок, співробітництво

Annotation

Orlova K. "Ukraine in the global market of outsourcing services" (based on the materials of the Association "Ukrainian National Committee of the International Chamber of Commerce (ICC Ukraine)". Final qualification work for a master's degree in specialty "Economic", specialization "International Economic" Kyiv National University of Trade and Economics, 2021.

The final qualifying work is devoted to the study of trends in the global market of outsourcing services and prospects for strengthening Ukraine in it. The research of theoretical bases of functioning of the world market of outsourcing services and the analysis of tendencies of development of the world market of outsourcing services is carried out in the work. The factors of development of the world market of outsourcing services are determined and the estimation of positions of Ukraine on it is given. A set of measures for the development of the market of outsourcing services of Ukraine has been developed and a forecast assessment of the consequences of the implementation of the proposed measures has been provided.

Key words: outsourcing, world market, cooperation

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Забезпечення високої ефективності діяльності підприємств вимагає сьогодні постійного пошуку можливостей оптимізації бізнес-процесів. Одним з популярних інструментів, що використовуються компаніями для цього, є аутсорсинг, який являє собою оплачувану передачу окремих функцій на виконання кваліфікованим партнерам. Попри те, що концепція аутсорсингу не нова, останнім часом вона набула значного поширення, зважаючи на істотне підвищення вимог до рівня експертності усіх залучених у реалізацію кожного з бізнес-процесу фахівців. При цьому, коли мова йде про неключові для компанії сфери, витратити значні кошти на утримання у штаті високооплачуваних спеціалістів, зазвичай недоцільно – більш логічним є передача виконання допоміжних функцій спеціалізованим компаніям, працівники яких мають значний досвід та навички у конкретній сфері. Зазначене свідчить про високу актуальність дослідження теоретичних засад та практичних аспектів функціонування ринку аутсорсингових послуг, а також про своєчасність звернення до цієї теми.

Серед вчених, які у своїх роботах досліджували сутність аутсорсингу та теоретико-методичні засади функціонування світового ринку аутсорсингових послуг, такі: Н. О. Пархоменко, О. Б. Моргулець, О. В. Нищенко, О. В. Зінченко, Т. В. Ясінська, І. С. Процик., Т. І. Данилюк, А. М. Мохнюк, Є. П. Морозова, О. В. Марчишинець, О. І. Лабурцева, В. Г. Лопатовський, О. І. Русин, Д. С. Дюкарєв, Садчикова І. В., І. В. Садчикова, І. О. Хоменко, І. В. Горобінська, А. А. Сігайов, А. І. Агапова, К. І. Оксенюк ТА ін. Водночас, зважаючи на мінливість ринку під впливом сучасних тенденцій, обрана нами тема потребує подальшого дослідження.

Об'єкт дослідження: Процеси розвитку України на світовому ринку аутсорсингових послуг.

Предмет дослідження: Сукупність теоретичних та практичних аспектів розвитку України на світовому ринку аутсорсингових послуг.

Мета дослідження: Обґрунтування напрямів розвитку України на світовому ринку аутсорсингових послуг. Для досягнення даної мети у роботі було виконано наступні завдання:

- досліджено теоретичні засади функціонування світового ринку аутсорсингових послуг;
- здійснено аналіз тенденцій розвитку світового ринку аутсорсингових послуг;
- визначено фактори розвитку світового ринку аутсорсингових послуг;
- оцінено позиції України на світовому ринку аутсорсингових послуг;
- розроблено комплекс заходів для розвитку ринку аутсорсингових послуг України;
- надано прогностичну оцінку наслідків запровадження запропонованих заходів.

Методи дослідження: у ході написання даної роботи було використано низку загальнонаукових методів, зокрема: порівняння, аналіз, синтез, узагальнення, висунення гіпотез.

Інформація про апробацію результатів дослідження: окремі результати дослідження представлені у науковій статті: Орлова К.В. Теоретичні засади функціонування світового ринку аутсорсингових послуг // Modern Relationships in the World Economy : зб. наук. ст. студ. /відп. ред. Г.В. Дугінець – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – 242 с.

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи: складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ

1.1. Теоретичні засади функціонування світового ринку аутсорсингових послуг

Аутсорсинг бізнес процесів є актуальними напрямком підвищення ефективності господарської діяльності підприємств, що працюють в сфері міжнародного бізнесу. Це пов'язано з необхідністю контролювати значну кількість напрямків діяльності в умовах, коли надзвичайно важливою для підприємств є концентрація на ключових напрямках діяльності. У таких випадках можливість передачі непрофільних для компанії функцій на виконання третій стороні допомагає акумулювати ресурси на першочергові завдання, а також сприяє підвищенню фіктивності власне додаткових сфер діяльності внаслідок високої кваліфікації персоналу тих підприємств, які виступають підрядниками.

У першу чергу, розглядаючи теоретичні основи функціонування світового ринку аутсорсингових послуг, важливо визначити сутність цього поняття. Наявні підходи до визначення сутності аутсорсингу представлено у табл. 1.1. (с. 7).

На наш погляд, підхід О. Б. Моргулець, О. В. Нищенко та О. В. Зінченко достатньо точно відображає сутність аутсорсингу, підкреслюючи те, що сторонній організації передаються неключові функції, які сприяють досягненню основної цілі підприємства.

Перевагою підходу Н.О. Пархоменко вважаємо те, що автор акцентує увагу на міжнародній природі аутсорсингу, зазначаючи, що виконавців неключових функцій можна шукати як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Важливим елементом визначення Т. В. Ясінської та І. С. Процик є акцент на тому, що за умови укладення договору аутсорсингу на довгостроковий період, частина персоналу компанії-аутсорсера може працювати на локаціях замовника.

Перевагою визначення, наданого Т.Г. Ковальчук та В.К. Загарій вважаємо акцент на використанні аутсорсингу для оптимізації видатків підприємства.

Таблиця 1.1.

Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «аутсорсинг»

Автор	Визначення
О. Б. Моргулець, О. В. Нищенко, О. В. Зінченко	Аутсорсинг - інструмент управління бізнес-процесами підприємства, який направлений на підвищення ефективності його фінансово-економічної діяльності шляхом передання непрофільних бізнес-процесів підприємству-аутсорсеру, яке бере на себе відповідальність за їх виконання на користь підприємства-замовника [1, с. 287]
Н.О. Пархоменко	Аутсорсинг - специфічна форма бізнесу в національному та глобальному середовищі, яка передбачає залучення на оплатній основі в процес створення вартості товарів і послуг компанії-аутсорсера на національних та світових ринках [2, с. 25]
Т. В. Ясінська, І. С. Процик	Аутсорсинг – це передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій та з можливістю переходу частини персоналу підприємства до замовника [3]
Т.Г. Ковальчук, В.К. Загарій	Аутсорсинг – стратегічна модель ведення бізнесу, що передбачає передавання фірмою частини певних функцій чи видів діяльності сторонній організації, яка спеціалізується у відповідній сфері діяльності, з метою оптимізації зменшення витрат і підвищення конкурентоспроможності [4, с. 28]

Джерело: [1, с. 287, 2., с. 25, 3, 4, с. 28]

Загалом, виходячи з багатогранності наведених визначень, можна говорити про те, що аутсорсинг - це вкрай складне явище і на даний момент немає однозначно його трактування. У загальних рисах аутсорсинг - це передача на виконання однієї або кількох функцій третій стороні, проте всі умови такої передачі зазвичай регулюється договором між сторонами. І кожна окрема операція може мати значну кількість особливостей.

Розвиток аутсорсингу пояснюється необхідністю мінімізації ризиків при веденні бізнесу за рахунок передачі права підготовки, прийняття та реалізації відповідальних управлінських рішень сторонній організації, яка спеціалізується

саме на вирішенні подібних завдань. На наш погляд, саме ускладнення умов ведення бізнесу в глобальній економіці і, відповідно, зростання невизначеності і обумовило розвиток світового ринку аутсорсингу.

На сьогодні аутсорсинг виконує в економіці низку важливих функцій, серед яких, в першу чергу, допомога вищому управлінському складу у вирішенні ключових проблем і досягненні стійкого успіху підприємства на ринку. Окрім цього, в сучасних умовах на підрядників покладено виконання наступних функцій: ретельна діагностика і виявлення проблем, які необхідно вирішити підприємству для підвищення рівня ефективності діяльності, вироблення практичних рекомендацій у вигляді проекту організаційних змін, вибір правильної стратегії в галузі інформаційних технологій, впровадження проекту в практику діяльності організації.

У загальному вигляді послуги аутсорсерів - це відповідь на ті проблеми, які виникають перед організацією час від часу і які неможливо вирішити самостійно. Виділяють кілька причин, за якими власники і менеджери західних і вітчизняних компаній звертаються за допомогою до аутсорсингових компаній: брак власних ресурсів (працівників, часу, навичок, знань) для вирішення виникаючих час від часу серйозних управлінських проблем; необхідність у інтенсивної допомоги на тимчасовій основі; затребуваність незалежного погляду з боку; потреба в обґрунтуванні незалежними експертами управлінських рішень, прийнятих керівництвом; необхідність у навчанні керівництва та персоналу організації технології управління, підвищення якості та ефективності діяльності через аутсорсинг.

З огляду на це, використання послуг аутсорсерів дозволяє: прискорено вирішити проблеми, що виникли перед організацією, більш ефективно використовувати досвід інших організацій щодо вирішення подібних проблем, задіяти останні досягнення науки і найбільш досконалі технології з управління організацією при здійсненні радикальних змін, забезпечити об'єктивний підхід до проблем підприємства з боку, що гарантується відсутністю у підрядника власних внутрішніх інтересів, активно сприяти подоланню опору персоналу

проведеним змінам, удосконалювати знання, вміння та навички співробітників підприємства, сприяти підвищенню кваліфікації керівництва та фахівців організації в питаннях управління і на цій основі сприяти клієнту в досягненні успіхів в обраній ним сфері діяльності (рис. 1.1, с.9).



Рис. 1.1. Переваги використання аутсорсингу

Джерело: складено автором на основі [5, с. 16]

Сутність надання аутсорсингових послуг полягає у продажу високого рівня знань, професійних навиків та великого досвіду роботи експертів у певній галузі. Їх вміння аналізувати, виробляти пропозиції, ставити завдання, розподіляти час, проводити наради, переконувати, домовлятися, робити вибір, приймати рішення, обмінюватися інформацією, організувати роботу, впроваджувати зміни і

домагатися успіху є передумовою ефективної діяльності аутсорсингових фірм на внутрішньому та зовнішньому ринках.

З цього також випливає, що ефективність діяльності окремого підрядника залежить не тільки від його професіоналізму, а й від усього інтелектуального багажу підприємства, що надає послуги аутсорсингу, в цілому, яка прямо або опосередковано бере участь в цьому процесі і в повній мірі забезпечує вигоди та інтереси клієнта.

Таким чином, головним завданням аутсорсингу є підвищення ефективності як компанії в цілому, так і підвищення ефективності праці кожного із співробітників компанії окремо. Перевагами використання аутсорсингу є: можливість неупередженої діагностики та отримання альтернативних шляхів вирішення проблем функціонування фірми; підвищення конкурентоспроможності фірми за рахунок використання ідей, таланту і досвіду підрядників; відсутність потреби тримати у штаті та оплачувати роботу великої «армії» фахівців з питань, які потребують одноразового або систематичного (один раз на рік, квартал, на період реалізації нового проекту) вирішення; впровадження інформаційних технологій з метою оптимізації витрат та підвищення продуктивності компанії; подолання стереотипів вирішення існуючих проблем за рахунок незалежної оцінки стану справ на підприємстві; отримання незалежних консультацій при ініціації змін (у тому числі реорганізація) на фірмі; навчання та систематичне підвищення кваліфікації персоналу фірми [5, с. 16].

На нинішньому етапі надання аутсорсингових послуг в міжнародній діяльності підприємств ґрунтується на дотриманні низки принципів: конфіденційності, чесності, професійності.

Принцип конфіденційності передбачає нерозголошення підрядником без згоди клієнта інформації, отриманої під час виконання ним його функцій (за виключенням випадків, передбачених законодавством) та неприпустимість її використання для власних корисливих цілей або третьої сторони.

Принцип чесності полягає у наявності в підрядника таких рис як справедливість, правдивість, порядність при виконанні своїх професійних обов'язків.

Професійність – важливий принцип надання аутсорсингових послуг, який вимагає від підрядника дотримання положень чинного законодавства, захищати інтереси власників господарюючого суб'єкта та суспільства в цілому; надавати необхідну допомогу та поради, не створювати нечесну конкурентну боротьбу за клієнтів; не проявляти щодо клієнтів хитрість, обман або будь-які примусові методи підписання договору, отримання інформації чи виплати гонорару [5, с. 17]. Дотримання зазначених принципів забезпечує високу якість надання аутсорсингових послуг та їх відповідність вимогам клієнтів.

У цілому, незважаючи на те що, послугами аутсорсингу сьогодні активно користується значна частина учасників міжнародного бізнесу, не можна говорити, що цей ринок остаточно сформований. Точніше буде сказати, що він все ще знаходиться на стадії зростання, оскільки у світі все активніше виникають нові напрямки аутсорсингу.

З розвитком шеренгової економіки використання аутсорсингу буде також активно рости, оскільки ідея, підкладена в основу цієї бізнес концепції - мінімізація витрат за рахунок спільного з іншими суб'єктами використання одних благ або послуг - близька також по суті аутсорсингу. З огляду на це можна очікувати, що найближчим часом асортимент та обсяг надання аутсорсингових послуг зростатиме, як і їх значущість у міжнародному бізнесі.

Отже, міжнародний аутсорсинг являє собою процес передачі окремих функцій підприємства на виконання сторонній організації. У ході аналізу було з'ясовано, що у науковій літературі відсутній єдиний підхід до тлумачення сутності міжнародного аутсорсингу. Представлені визначення дозволили визначити такі переваги аутсорсингу як інструменту підвищення ефективності міжнародного бізнесу: оптимізація витрат, зменшення уваги до неключових функцій, можливість залучення іноземного досвіду для вирішення завдань підприємства.

Було виявлено, що використання міжнародного аутсорсингу забезпечує оперативність у вирішенні поставлених підприємством задач, забезпечує постійну концентрацію на вдосконаленні, а також дозволяє забезпечити неупереджений погляд на процеси підприємства, що сприяє прийняттю об'єктивних управлінських рішень.

1.2. Аналіз тенденцій розвитку світового ринку аутсорсингових послуг

Починаючи з 2013 року ринок аутсорсингових послуг характеризується неоднорідними трендами: обсяг операцій то суттєво зростає, то істотно знижується (рис. 1.2, с. 12).

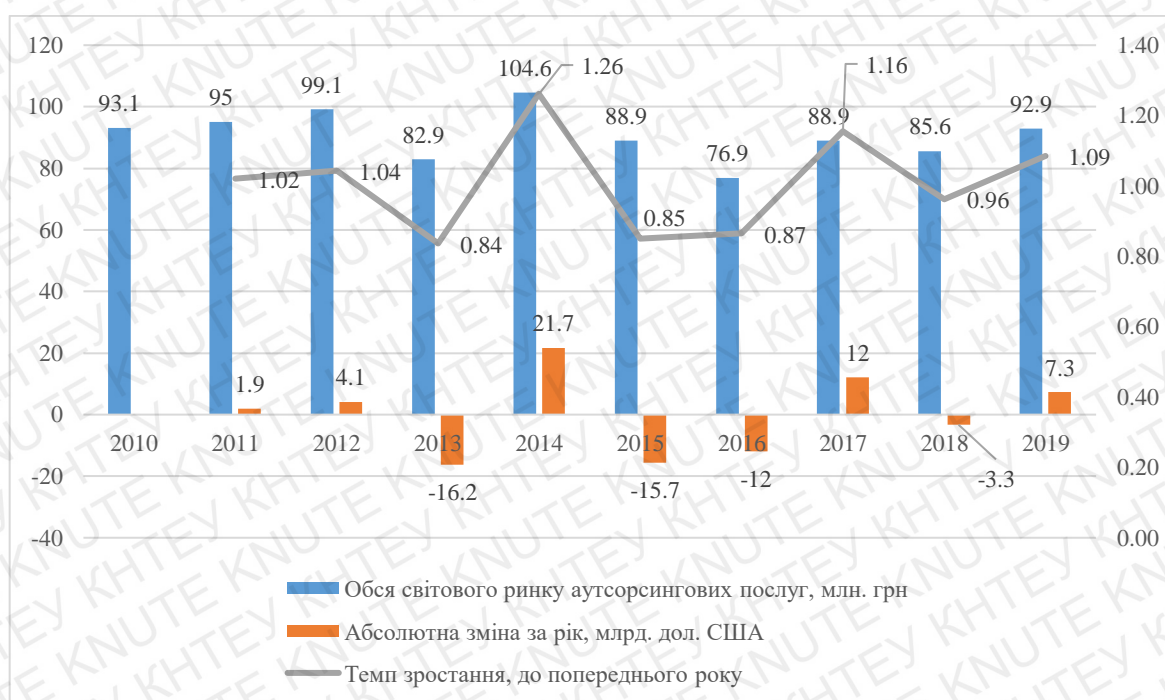


Рис. 1.2. Динаміка світового ринку аутсорсингових послуг у 2010 – 2019 рр., млрд. дол. США

Джерело: [6]

Зазначене пов'язано з тим, що в умовах нестабільності глобальної економіки витрати на аутсорсинг зазвичай є одними з тих, які першими підлягають скороченню, зважаючи на що у останні 5 років попит є непостійним, хоча і лишається достатньо високим.

Також, як видно, скорочення витрат на аутсорсингові послуги відбувається у періоди криз (з 99,1 до 82,9 млрд. дол. США у 2013 році та зі 104,6 до 88,9 у 2015

р. та 76,9 млрд. дол. США у 2016 році). Це вказує на те, що діяльність аутсорсингових підприємств пов'язана окрім іншого з ризиками нестабільності попиту, які необхідно враховувати у процесі планування діяльності підприємств.

Динаміку обсягів світового ринку аутсорсингових послуг нами було порівняно з динамікою світового ВВП та експорту (табл. 1.2, с. 13).

Таблиця 1.2.

Показники динаміки світового ВВП, експорту товарів та послуг та обсягів ринку аутсорсингових послуг у 2010 – 2019 рр.

Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Обсяг світового ринку аутсорсингових послуг, млрд. дол. США	93,1	95,0	99,1	82,9	104,6	88,9	76,9	88,9	85,6	92,9
Абсолютна зміна обсягу світового ринку аутсорсингових послуг, до попереднього року (млрд. дол. США)	-	1,9	4,1	-16,2	21,7	-15,7	-12,0	12,0	-3,3	7,3
Темп зростання обсягу світового ринку аутсорсингових послуг, % до попереднього року	-	102,04	104,32	83,65	126,18	84,99	86,50	115,60	96,29	108,53
Світовий ВВП, млрд. дол. США	66 272,6	73 684,4	75 257,2	77 397,2	79 334,9	74 985,7	76 173,8	81 056,9	86 115,3	87 445,1
Абсолютна зміна світового ВВП, до попереднього року (млрд. дол. США)	-	7 411,9	1 572,8	2 140,0	1 937,6	-4 349,1	1 188,1	4 883,1	5 058,4	1 329,7
Темп зростання світового ВВП, % до попереднього року	-	111,18	102,13	102,84	102,50	94,52	101,58	106,41	106,24	101,54
Обсяг світового експорту товарів та послуг, млрд. дол. США	19 086,9	22 667,4	22 929,2	23 684,5	24 042,6	21 385,1	20 975,5	23 111,1	25 478,3	25 042,4
Абсолютна зміна світового експорту товарів та послуг, до попереднього року (млрд. дол. США)	-	3580,5	261,8	755,3	358,1	-2657,5	-409,6	2135,6	2367,2	-436,0
Темп зростання світового експорту товарів та послуг, % до попереднього року	-	118,76	101,16	103,29	101,51	88,95	98,08	110,18	110,24	98,29

Джерело: розрахунки автора на основі [6, 7]

Здійснені розрахунки вказують, що пряма кореляція між зміною показників ринку аутсорсингових послуг та ключовими індикаторами розвитку світового господарства відсутня. Так, у 2014 році обсяг ринку аутсорсингових послуг істотно зріс (темп зростання склав 126,18%), у той час як зростання світового експорту та світового ВВП було незначним (101,51% та 102,5% відповідно). Відповідно у 2018 році, коли обсяг аутсорсингового ринку знизився (і склав 96,24% від рівня попереднього року), світовий ВВП та експорт мали тенденцію до зростання.

З використанням Excel Аналіз ми також зробили спробу сформулювати рівняння регресії для обсягу світового ринку аутсорсингових послуг та обсягів світового ВВП і експорту. У обох випадках коефіцієнт детермінації R^2 був низьким (0,08 для пари обсяг світового ринку аутсорсингових послуг та світовий ВВП та 0,021 для пари обсяг світового ринку аутсорсингових послуг та обсяг світового експорту), що вказує на відсутність прямої залежності між показниками.

З огляду на зазначене, вважаємо, що середовище, у якому функціонує підприємство, не є ключовим фактором впливу на прийняття рішення стосовно використання аутсорсингу. Ключовим чинником є пошук суб'єктами міжнародного бізнесу можливостей для оптимізації процесів і, як наслідок, витрат, що не залежить від стану світового господарства.

Загалом наразі дослідники виділяють три етапи еволюції світового ринку аутсорсингу. Перший з них, що припадав на 1990-ті та початку 2000-х років характеризувався розвитком офшорингу. У цей період транснаціональні корпорації активно використовували недорогі виробничі центри для передачі локальним підприємствам частини функцій.

Другий етап припадав на середину 2000-х - початок 2010-х років. На цьому етапі відбувався розвиток власне аутсорсингу, зокрема виділення непрофільних операцій та їх передача третій стороні.

Протягом останнього десятиліття найбільшою популярністю користувалася модель «no-shoring», в основі якої лежить автоматизація великої кількості

повторюваних дій. Втім протягом останніх кількох років активно почала розвиватися четверта хвиля, пов'язана з тим, що попри автоматизацію людські здібності залишаються головним фактором прогресу. Відповідно аутсорсинг продовжує активно розвиватися, втім основним фактором вибору місця перенесення бізнесу виступає не вартість, як це було на першому етапі, а наявність талановитого персоналу.

Як економічне явище використання аутсорсингу спрямоване на оптимізацію управління компанією і персоналом, зменшення витрат на їх фінансування і концентрацію підприємства на профільній діяльності задля примноження доходів і розвитку бізнесу. Переваги аутсорсингу як моделі управління компанією очевидні для бізнесу, про це свідчить поширення відносин з аутсорсингу і практика укладення договорів, що його опосередковують. Відкриваючи нові можливості для бізнесу, застосування схем аутсорсингу відбувається без урахування інтересів всіх його учасників.

У 2019 році найбільшим ринком аутсорсингу був американський (доходи компаній, що працюють у зазначеній сфері, склали 62 млрд. доларів США).

Аутсорсинг може залучатися підприємством для підвищення ефективності окремих сегментів діяльності організації, таких як, скажімо, обслуговування клієнтів або ж реалізації конкретних ділових функцій, які забезпечують функціонування організації та є системно важливими (як приклад - інформаційні технології (ІТ) чи управління персоналом) (HR). Загалом, як зазначалося, особливістю аутсорсингу є те, що потенційно усі процеси можуть бути передані на виконання сторонній компанії (залежно від напрямку діяльності клієнта будь-який вид діяльності може бути для нього неключовим і, відповідно, переданим на реалізацію третій стороні). Так, наприклад охорона здоров'я є однією зі сфер, де використання аутсорсингу раніше вважалося малоефективним. Пандемія ковід засвідчила важливість ІТ для цієї галузі і, відповідно, зріс попит на послуги ІТ компаній зі сторони медичних установ. Протягом наступних років також очікується істотне зростання потреби у відповідних послугах, що обумовить також ріст ринку аутсорсингу.

Однією з ключових причин розвитку міжнародного аутсорсингу є те, що на цьому ринку немає бар'єрів при входженні, не потрібні капітальні вкладення, природні ресурси, іноді не потрібна ліцензія (залежно від країни та сфери надання аутсорсингових послуг). Тому міжнародний аутсорсинг є унікальною галуззю, де поряд з транснаціональними гігантами працюють дрібні фірми і приватні підприємці. Водночас зростаюча здатність до автоматизації бізнес-процесів у деяких випадках перевершила економічні переваги аутсорсингу. Окрім цього, за самостійного виконання організацією усіх функцій існує кращий контроль якості внутрішніх операцій та підвищена гнучкість їх розгортання, що часто демотивує керівництво у питанні звернення до аутсорсингових компаній. Окрім цього, впровадження заходів щодо унеможливлення використання аутсорсингу як інструменту для зменшення податкового навантаження, а також соціальний та політичний тиск з цього питання призвели до того, що деякі компанії вважають за краще функціонувати автономно, а не передавати частину функцій третій стороні..

Наразі основним напрямком, у якому надаються аутсорсингові послуги, є ІТ, що пов'язано у першу чергу з окресленою вище причиною – вищою кваліфікацією спеціалізованих компаній, наявністю у них професійної команди, яку важко буде сформувати на підприємствах інших галузей. Також поширеним наразі є аутсорсинг у сфері фінансових послуг (рис.1.3, с. 16).



Рис. 1.3. Видова структура світового ринку аутсорсингових послуг у 2019 р., %

Джерело: [8]

Як видно з представленого рисунку, ІТ та телекомунікації є основним сектором надання аутсорсингових послуг (34% у 2019 році), що, на наш погляд, може бути пов'язано у тому числі з можливістю віддаленого надання відповідних сервісів – цей фактор робить надання послуг економічно привабливим і сприяє розвитку сектору.

Зростання попиту на ІТ послуги має місце в усіх сферах, при чому залежно від галузі найбільш затребуваними виступають різні напрямки технологічного розвитку (рис. 1.4, с. 17).

Тенденція технологічного розвитку	Сільське господарство	Транспорт	Енергетика	Фінанси	Охорона здоров'я	Виробництво	Медіа	Роздрібна торгівля	Високі технології/ комунікації
Штучний інтелект/ автоматизоване навчання					↑				
Доповнена/ віртуальна реальність									
Big data						↑			
Блокчейн									
Кібербезпека									
E-mobility	↑					↑			
Інтернет речей									
Роботизація/ використання дронів									
Хмарні технології									

Рис. 1.4. Матриця попиту на напрямки ІТ-аутсорсингу у світі відповідно до галузей господарства

Джерело: [9]

Зокрема штучний інтелект найбільшою мірою користується попитом у таких сферах як сільське господарство, енергетика, високі технології. Має також тенденція на зростання попиту на нього з боку сфери охорони здоров'я.

Технології віртуальної реальності найбільш затребувані у сфері транспорту, попит на великі масиви даних існує в усіх сферах, втім найбільшим чином у охороні здоров'я та торгівлі (при зростанні попиту з боку виробництва).

Технології блокчейн найбільшим попитом користуються в енергетиці, фінансах, медіа, роздрібній торгівлі та великих комунікаціях. Кібербезпека найбільш затребувана у фінансах та на транспорті. E-mobility користується попитом у більшості галузей за виключенням енергетики, медіа та великих технологіях, при чому у сільському господарстві та виробництві має місце істотне зростання потреби у таких рішеннях. Інтернет речей є найбільш привабливим для сфери фінансів, медіа, роздрібно торгівлі та комунікаційної сфери, роботизація найбільшим попитом користується з боку ритейлу та комунікацій, хмарні технології – фінансів та охорони здоров'я. Як видно з рисунку, попит на IT аутсорсинг не обмежується сферою телекомунікацій та високих технологій, хоча в цих більш зрілих у технологічному відношенні галузях спостерігається стабільне зростання цифрового попиту приблизно на 30-50 відсотків. Водночас сільське господарство, енергетика, охорона здоров'я та виробництво внаслідок пандемії збільшили попит на IT-рішення більше ніж на 100%. Зазначене необхідно брати до уваги підприємствам України, формуючи стратегію виходу на зарубіжні ринки.

Фінансовий аутсорсинг також є популярним у світі (на нього припадав 31% операцій у 2019 році). Управління фінансами, банківськими операціями вимагає спеціалізованих навиків, процес напрацювання яких є тривалим. Для багатьох підприємств передача відповідних функцій на аутсорсинг є більш привабливою аніж навчання власних експертів.

Популярним напрямком аутсорсингу є також виробництво (16% у 2019 році). Використання різноманітних схем, коли компанії передають виробництво продукції під своїм брендом надзвичайно популярне сьогодні у світі, оскільки такий підхід дозволяє оптимізувати собівартість виробів та у окремих випадках підвищити їх вартість.

У цілому найбільш популярним аутсорсинг є у тих сферах, які вимагають спеціалізованих знань та навиків, що, на наш думку, також вказує на високу ефективність передачі на виконання стороннім організаціям саме тих функцій, найняти на виконання яких команду з високим рівнем експертності вкрай складно.

На практиці можна виділити 3 типи ефектів, що виникають внаслідок діяльності аутсорсингових компаній: соціальний ефект, організаційний ефект та економічний ефект.

Соціальний ефект аутсорсингу полягає в тому, що він дозволяє максимально ефективно використовувати соціальний ресурс, оскільки саме ті фахівці, які максимально кваліфіковані у тій чи іншій сфері, виконують відповідні функції.

Окрім цього, якщо розглядати власне світовий ринок аутсорсингових послуг, відзначимо, що соціальний ефект у цьому випадку полягає у можливості для кваліфікованого персоналу менш розвинутих регіонів активно долучатися до роботи успішних компаній, отримуючи високий рівень заробітної плати. У багатьох країнах, у тому числі у нашій, розвиток ІТ сектору та високі заробітні плати у ньому пов'язані у значній мірі з попитом на ІТ аутсорсинг. Таким чином, можна констатувати, що зазначений сегмент бізнесу та його глобальні масштаби підвищують рівень життя населення окремих країн, які виступають експортерами послуг на умовах аутсорсингу.

Організаційний ефект полягає в тому, що за умови використання аутсорсингу підприємство отримує можливість сконцентруватися на виконання ключових функцій, тоді як другорядні функції передаються підрядникам, що сприяє оптимізації організації роботи підприємства.

Економічний ефект досягається в результаті поліпшення діяльності підприємства, підвищення рентабельності та зниження собівартості продукції тощо. Загалом, підвищення ефективності діяльності підприємства може відбуватися не одразу після звернення до аутсорсингової компанії, оскільки для вивчення ситуації та налагодження усіх процесів безперечно потрібен час. Втім у довгостроковій перспективі покращення економічних показників розвитку

діяльності є обов'язковою передумовою використання аутсорсингу у бізнес-діяльності.

Узагальнюючи тенденції розвитку світового ринку аутсорсингових послуг, можна говорити про таке: основними ринками, на яких існує попит на аутсорсингові послуги, є ринки розвинутих країн, де бізнес-середовище є сприятливим для впровадження для такої моделі організації господарської діяльності. Водночас значна кількість країн на ринку виступає постачальником цього виду бізнес-послуг, зважаючи на високу кваліфікацію фахівців та нижчий порівняно з розвинутими країнами рівень оплати праці.

Аутсорсинг досить часто використовується підприємствами як інструмент зменшення податкового навантаження, втім наразі така діяльність стає усе менш можливою, зважаючи на посилення регулювання податкових проблем у світі. Окрім цього, на відміну від попередніх етапів розвитку світового господарства, значна частина процесів, у тому числі тих, що передаються на аутсорсинг, може бути автоматизована, відповідно необхідність у передачі третій стороні традиційних функцій зменшується. Натомість поступово розвивається аутсорсинг у нових напрямках господарської діяльності, і на наш погляд, саме перехід у нові для підприємств галузі є ключовим вектором подальшої еволюції світового ринку аутсорсингових послуг.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що попит на аутсорсингові послуги у світі є нестабільним – обсяги ринку не демонструють стійкої тенденції до зростання чи падіння. Окрім цього нам не вдалося виявити прямого взаємозв'язку між станом світового господарства та розвитком світового ринку аутсорсингових послуг - показники динаміки обсягу світового ринку аутсорсингових послуг, світового ВВП та експорту відмінні. При цьому у період кризи можна відмітити зменшення попиту на аутсорсинг у світі, що можна пов'язати, на наш погляд, з меншою схильністю підприємств до змін до існуючої бізнес-моделі.

Значний сплеск інтересу та використання такої бізнес-моделі спостерігався у 2014 році, коли доходи аутсорсингових компаній перевищили 100 млрд. дол

США, втім протягом наступних років обсяг ринку коливався на рівні 75 – 90 млрд. дол. США з вираженою тенденцією до зменшення обсягів у періоди кризи.

Основними напрямками надання аутсорсингових послуг є ті, що вимагають високої кваліфікації вузькоспеціалізованого персоналу (ІТ, фінанси), послуги якого коштують дорого. Про це свідчить існуюча видова структура світового ринку аутсорсингу. На наш погляд, така специфіка ринку аутсорсингових послуг створює передумови для посилення позицій на ньому України, яка, зокрема, має значну кількість високкваліфікованих кадрів у сфері ІТ.

Висновки до розділу 1

Здійснене дослідження свідчить, що на сьогодні у науковій літературі немає єдиного підходу до сутності аутсорсингових послуг. Узагальнюючи існуючі підходи, можна визначити аутсорсинг як передачу непрофільних для підприємства функцій на виконання аутсорсингові компанії на платній основі. З огляду на те, що зазначений процес дозволяє істотно підвищити якість управління підприємством, мінімізувати ризики та підвищити обґрунтованість прийняття окремих управлінських рішень, протягом останніх років розвиток аутсорсингу набув значних масштабів. Втім починаючи з 2013 року тенденції ринку є непостійними, що обумовлено турбулентністю глобального економічного середовища.

Надання аутсорсингових послуг в міжнародній торгівлі здійснюється із додержанням таких принципів як конфіденційність, чесність, професійність. Їх дотримання дозволяє максимізувати позитивний ефект від використання аутсорсингу в міжнародному бізнесі.

Результати проведеного аналізу свідчать, що попит на аутсорсингові послуги у світі є нестабільним – обсяги ринку не демонструють стійкої тенденції до зростання чи падіння. Окрім цього нам не вдалося виявити прямого взаємозв'язку між станом світового господарства та розвитком світового ринку аутсорсингових послуг - показники динаміки обсягу світового ринку аутсорсингових послуг, світового ВВП та експорту відмінні. При цьому у період

кризи можна відмітити зменшення попиту на аутсорсинг у світі, що можна пов'язати, на наш погляд, з меншою схильністю підприємств до змін до існуючої бізнес-моделі.

Найбільший попит у світі наразі існує на ІТ та фінансовий аутсорсинг, тобто на ті сфери, як вимагають спеціалізованих знань та навиків для якісного виконання поставлених перед підприємством завдань. На наш погляд, у майбутньому ринок аутсорсингу продовжуватиме рости, і характеризуватиметься появою усе більшої кількості висококваліфікованих експертів, спроможних надавати підприємствам послуги, які повною мірою відповідатимуть їх потребам.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ

2.1. Фактори розвитку України на світового ринку аутсорсингових послуг

Розвиток світового ринку аутсорсингових послуг пов'язаний зі значною кількістю факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Серед зовнішніх, зокрема, найбільш значущими є такі як тенденції функціонування глобальних ринків, зміна попиту споживачів, диверсифікація товарів і послуг, які пропонуються клієнтам, посилення у світовому господарстві ролі міжнародних корпорацій, підвищення якості регулювання бізнес-діяльності. Внутрішніми факторами розвитку аутсорсингу є постійний пошук підприємствами можливості підвищити ефективність своєї діяльності або вирішити проблеми, з якими вони раніше не стикалися з найменшими витратами.

Аналіз факторів розвитку України на світовому ринку аутсорсингу слід почати саме з внутрішніх факторів, тобто з мотивів компаній, які обумовлюють їх інтерес у зверненні до аутсорсингових компаній. На наш погляд звернутися до третьої сторони для передачі їй певної функції підприємство можуть стимулювати два фактори: необхідність мінімізувати ризики, якщо внутрішнього потенціалу в тій чи іншій сфері для цього недостатньо, або ж бажання значно вдосконалити певний напрямок діяльності, у тому числі в короткостроковій перспективі. Безумовно, ці два фактори можуть впливати на рішення підприємства і в комплексі і кожен окремо, проте на наш погляд саме вони є ключовими при прийнятті організацією рішення звернутися до підрядника.

Якщо говорити про причини вибору України як країни походження аутсорсингової компанії, то важливим мотивом для підприємства-замовника буде також бажання оптимізувати витрати на реалізацію певної функції. За даними «IT Outsourcing to Ukraine in 2021» порівняно з Західною Європою та

США, де старший девелопер середнього рівня коштує 100 доларів на годину, в Україні годинна ставка такого фахівця варіюється у межах 25-50 дол. США [10].

Дуже важливо розуміти, що аутсорсинг не є універсальною моделлю, і, таким чином, умови кожної конкретної угоди повністю відображають потреби клієнта. Аутсорсинг часто буває вигідним у тому випадку, якщо на нього передається виконання якоїсь функції, яка є важливою для підприємства лише на певному етапі його функціонування. У такому випадку нераціональним є пошук постійних співробітників, і можливість залучити уже сформовану команду, яка до того ж має досвід подібної роботи, дозволяє вирішити ключові проблеми підприємства.

В умовах конкуренції компанії, які надають аутсорсингові послуги, готові запропонувати клієнтам досить вигідні умови при тому, що послуга буде в точності відповідати їх запити. У той же час, якщо говорити про пошук штатних співробітників, то оплата їх праці буде здійснюватися з моменту прийому на роботу тоді як для їх адаптації на новому місці необхідним буде час, та і а гарантії, що результат, який підприємства отримає від співпраці з цими співробітниками, буде таким, як очікується, також немає. ІІІ, безумовно, немає і к випадку аутсорсингу, проте при виникненні ситуації, коли замовник не задоволений отриманою послугою, можливі варіанти щодо здійснення виплати винагороди підрядника.

Будь-яким підприємством керує бажання вдосконалювати свої бізнес процеси, і на наш погляд саме це послужило ключовим фактором розвитку аутсорсингу. Попит на послуги підрядника з'явився саме завдяки внутрішньому прагненню підприємств до розвитку, і саме цей попит стимулював подальше розширення пропозиції.

На цьому етапі логічно перейти до розгляду зовнішніх чинників розвитку аутсорсингу, до яких, безсумнівно, відносяться зміна умов бізнес середовища. Тут також необхідно відзначити, що переважна частина розглянутих нами факторів впливає на розвиток аутсорсингу як сфери діяльності, а не лише міжнародної її складової. Водночас є чинник, який впливає безпосередньо на

збільшення обсягів надання послуг аутсорсингу у глобальному масштабі. Мова йде про відмінності у розвитку економік окремих країн, різницю у рівні оплаті праці, кваліфікації тощо. Саме неможливість знайти в країні базування підрядника, послуги якого за співвідношенням ціна/якість задовольняли б клієнта і веде до активізації експортно-імпортних операцій у цій сфері.

Сьогодні економіка розвивається дуже стрімко і для підприємств стають важливими ті напрямки, які ще 10-15 років тому були значущими тільки для окремих галузей. Більш того темпи розвитку нових елементів бізнес-діяльності з кожним роком збільшується, і більшість компаній просто не встигають адаптуватися до таких умов роботи. Крім того, істотно зростають вимоги навіть до традиційних напрямів таких як маркетинг, логістика або управління персоналом. Ці елементи діяльності активно розвиваються і набагато більш логічним для підприємств є передача комплексного супроводу процесів в цій сфері третій стороні.

Розглядаючи наприклад маркетинг, його важливою складовою стає сьогодні робота в сфері ІТ, оскільки взаємодія зі значною частиною клієнтів відбувається online. Таким чином відбувається інтеграція ІТ і маркетингу, і знайти висококваліфікованих працівників, здатних якісно виконати цю комплексну роботу стає надзвичайно складно.

Аналогічна ситуація має місце і в сфері управління персоналом. Сьогодні мова йде вже не тільки про адміністрування процесів працевлаштування, звільнення і виплати заробітної плати, а про комплексі процедури, пов'язані також з пошуком оптимальних інструментів мотивації, навчання, адаптації персоналу. Для компаній, які орієнтуються на довгострокову роботу на ринку цей напрям стає надзвичайно актуальним, і багато хто з них обирає шлях аутсорсингу для забезпечення цієї важливої функції.

Ще один з прикладів доцільність застосування аутсорсингу у відповідь на зміни вимоги ринку є кейс з пандемією коронавірусу. У ситуації, яка склалася, підприємствам необхідно було швидко реагувати на зміну умов діяльності: переходити онлайн, трансформувати процеси маркетингу, роботи з клієнтами та

персоналом тощо. Для тих компаній, які не могли швидко самостійно реалізувати необхідні зміни, аутсорсинг став можливістю залишитися на ринку шляхом залучення кваліфікованих фахівців до вирішення конкретного бізнес-питання, яке виникло несподівано.

Важливим фактором розвитку ринку аутсорсингу є економічний. Не секрет, що будь-яке підприємство реалізує заходи у першу чергу для того щоб підвищити ефективність своєї діяльності. Це може відбуватися як через зниження витрат, і в такому випадку компанія може розглядати аутсорсинг як можливість зменшити свої видатки на певний напрям діяльності, який значною мірою не впливає на результати роботи, проте є необхідним, або ж через збільшення дохідної частини (навіть при відповідному зростанні витрат).

У цьому контексті необхідно розуміти, що аутсорсинг не завжди є більш дешевим способом забезпечення виконання однієї з функцій підприємства, оскільки обсяг витрат на отримання цієї послуги визначається обсягами її надання, репутацією та ціновою політикою аутсорсера та іншими подібними чинниками.

Часто аутсорсинг є також можливістю отримати в команду висококваліфікованого співробітника, який вкрай необхідний для виконання того чи іншого завдання, але пов'язаний договірними зобов'язаннями з іншим підприємством. У такому випадку це підприємство може переуступити співробітника іншій стороні, отримавши при цьому додатковий прибуток.

Такий підхід є досить поширеним на американському ринку, де кращі фахівці у тій чи іншій сфері знаходяться у штаті відомих компаній, і звернутися до них підприємства-клієнти можуть тільки підписавши договір з їх роботодавцем.

Ще одним фактором розвитку аутсорсингу у міжнародному бізнесі стало також істотне поліпшення законодавства у сфері авторських прав та дотримання комерційної таємниці, оскільки однією з основних загроз, що несе для підприємств аутсорсинг, є можливість розголошення комерційної таємниці компаній третій стороні. Наразі можна констатувати, що міжнародне та національне регулювання зазначеного питання істотно покращилося, і сьогодні

рівень довіри клієнтів до підрядників істотно вище, у тому числі - внаслідок більш високої їх захищеності від неправомірних дій постачальників послуг.

Також фактором розвитку міжнародного аутсорсингу можна вважати дії великих компаній, що надають подібні послуги. Мова йде зокрема про практику компанії великої четвірки, які, проводячи аудит, може рекомендувати своїм клієнтам передати окремі функції на аутсорсинг з метою підвищення ефективності їх виконання. До подібних рекомендацій клієнти часто прислухаються, оскільки як незалежні аудитори підприємства зобов'язані проінформувати владу про порушення підприємствами в тій чи іншій сфері, а за умови відносин між ними у сфері аутсорсингу вони будуть пов'язані з договором про нерозголошення комерційної таємниці.

Вважаємо, що попит на послуги аутсорсингу буде у майбутньому тільки зростати, оскільки еволюція розглянутих вище напрямків неминуча. Крім того подальша поява нових господарських функцій також незаперечна, і для швидкої імплементації їх в діяльність суб'єктів міжнародного бізнесу аутсорсинг буде вкрай ефективний.

Ще одним фактором розвитку аутсорсингу у світі є існування інституцій, які сприяють обміну досвідом між суб'єктами ринку, діалогу між постачальниками та отримувачами послуг тощо. В Україні однією з таких установ є Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine), який під егідою Світової організації бізнесу представляє на території України сучасні тенденції бізнесу та сприяти розвитку міжнародного співробітництва. ICC Ukraine – це неприбуткова, некомерційна організація, метою якої є розвиток міжнародного бізнесу та інтеграція України у цей процес. Учасниками ICC Ukraine є українські та іноземні підприємства (малі та середні), що працюють у різних галузях.

Місією ICC Ukraine є сприяння розвитку міжнародної торгівлі та інвестицій із впровадженням кращих світових практик. До стратегічних цілей належать: формування позитивного міжнародного іміджу України, а також створення сприятливого бізнес – середовища для сталого розвитку та процвітання.

ICC Ukraine надає комплексну фахову допомогу національним підприємствам через: експертні консультації та діалог у форматі «влада-бізнес», можливість участі у роботі комісій та робочих груп [7].

Отже, узагальнюючи викладене вище, можна констатувати, що динамічний розвиток аутсорсингу – це об'єктивний процес, обумовлений з одного боку пошуком підприємствами можливостей для вдосконалення своєї діяльності та підвищення її ефективності, а з іншого – постійною зміною умов зовнішнього середовища. Водночас власне міжнародний аутсорсинг розвивається внаслідок значної відмінності в умовах бізнес-діяльності інших країн: звертаючись до підрядників за кордоном, підприємства мають можливість отримати переваги за рахунок вищої кваліфікації робочої сили, нижчого рівня витрат, економії внаслідок сприятливості господарства. Зазначене у комплексі з ускладненням умов ведення бізнесу і обумовлює стабільний інтерес бізнесу до аутсорсингового формату організації діяльності.

Зазначимо, що для кожного конкретного підприємства вплив розглянутих факторів є неоднаковим, що обумовлює відмінності в умовах договорів надання послуг аутсорсингу. Водночас на формування галузі вплив мають саме окреслені умови, і надалі, з огляду на посилення міжнародної конкуренції, ступінь значущості економічного та правового факторів буде істотно збільшуватися. Узагальнення результатів аналізу впливу факторів на розвиток України на світовому ринку аутсорсингу представлено на рис. 2.1 (с. 29).

У ході аналізу нами було виявлено, що на розвиток України на ринку аутсорсингових послуг впливають політичний, економічний, соціальний та юридичний чинники. Юридичний фактор проявляється у тому, що діяльність у сфері аутсорсингу з огляду на збільшення її масштабів на нинішньому етапі перетворюється на предмет регулювання як на національному, так і на міжнародному рівні. Також у нинішніх умовах важливим проявом впливу юридичного чинника можна назвати існування законодавчих ініціатив, пов'язаних з пандемією коронавірусу. Запровадження карантинних обмежень і перехід у диджитал-формат «урівнює» можливості локальних та зарубіжних провайдерів послуг, і у таких умовах українські компанії мають більше можливостей працювати на міжнародному рівні).

Економічний фактор	Політичний фактор
Існування різниці у вартості робочої сили, її доступності та кваліфікації обумовлює пошук підприємствами шляхів підвищення ефективності діяльності за рахунок передачі частини функцій іноземним партнерам. Наприклад, у сфері ІТ різниця у ціні з США та Західною Європою складає 50 – 100%, що є конкурентною перевагою України на світовому ринку[10]	Україна відкрита для іноземного інвестування, що дозволяє успішно працювати на українському ринку міжнародним компаніям, які є провідними учасниками світового ринку аутсорсингових послуг (Deloitte, Ernst&Yangs, KPMG) [11] Наявність організацій та інституцій, що сприяють розвитку бізнесу (наприклад International Chamber of Commerce)
Соціальний фактор	Юридичний чинник
Пошук висококваліфікованими кадрами можливості продажу своїх знань, вмій та навиків дорожче ніж на внутрішньому ринку. Наприклад, у сфері ІТ в Україні наразі працює близько 185 тис. фахівців (з них 67 тис. - повністю спроможні працювати на міжнародному ринку (зі знанням іноземної мови та необхідною кваліфікацією). Окрім цього кожного року з ВНЗ випускається 36,000 нових ІТ фахівців (які, проте, потребують покращення навиків відповідно до вимог ринку) [10]	Посилення національного та міжнародного регулювання аутсорсингу з огляду на його динамічний розвиток Впровадження нових правил діяльності в умовах пандемії COVID, що обумовили зміни у форматі роботи підприємств, перехід частини процесів в онлайн, що розширило можливості посилення позицій України на зовнішніх ринках.

Рис. 2.1. Матриця факторів впливу на розвиток України на світовому ринку аутсорсингу

Джерело: складено автором з використанням [10, 11]

Серед політичних чинників ключовим вважаємо відкритість України для іноземного інвестування, результатом чого є функціонування на ринку України підприємств великої четвірки, 3 з яких - Deloitte, Ernst&Yangs, KPMG належать за даними «The 2021 Global Outsourcing 100» до ключових провайдерів аутсорсингових послуг світі.

Економічний фактор проявляється через вартість та ефект споживання аутсорсингових послуг. В Україні вартість висококваліфікованої робочої сили є нижчою порівняно з США та Західною Європою (у сфері ІТ різниця складає 50-100%), при цьому якість надання послуг є високою, що є основною конкурентною перевагою країни на світовому ринку аутсорсингу.

Соціальний фактор проявляється через прагнення висококваліфікованих фахівців з країн з невисоким рівнем доходу надавати послуги аутсорсингу у розвинуті країни, де рівень оплати праці є вищим. В Україні сьогодні налічується близько 185 тис. кваліфікованих працівників у сфері ІТ (з низ 67 тис – з досконалим знанням іноземної мови), що обумовлює існування кадрових передумов для посилення позицій на світовому ринку аутсорсингу.

2.2. Оцінка позицій України на світовому ринку аутсорсингових послуг

З огляду на динамічний розвиток аутсорсингу у світі та значні перспективи подальшого зростання попиту на цей вид послуг, важливою є оцінка позицій України на цьому ринку.

Необхідно відзначити, що традиційні методи оцінки позицій країни у галузі для аутсорсингу важко використати, оскільки з огляду на різноманітність елементів цього сервісу статистика не дає точних цифр експорту та імпорту аутсорсингових послуг країнами світу. Зокрема, коли маркетингова компанія надає на постійній основі послуги виробничому підприємству за кордоном, так операція відображається за статтею торгівля послугами маркетингу, у той час як за своєю суттю така операція є аутсорсингом. Подібна є ситуація в усіх інших сферах, за якими здійснюється передача функцій третій стороні. Таким чином для аналізу місця та ролі України на світовому ринку аутсорсингу доцільно використовувати дослідження, які виконуються науковцями та бізнес-консультантами.

За даними рейтингу глобальної привабливості країн для надання послуг (The Global Services Location Index) у 2020 році Україна посіла 38 місце, обійшовши такі країни як Канада, Нідерланди, ПАР, Фінляндія, Данія (рис. 2.2, с. 31).

Відзначимо, що на наш погляд позиції країни у зазначеному рейтингу є високими, оскільки за базовими показниками економічного розвитку Україна поступається переліченим вище країнам, водночас для розвитку сфери послуг вона є більш привабливою за них.

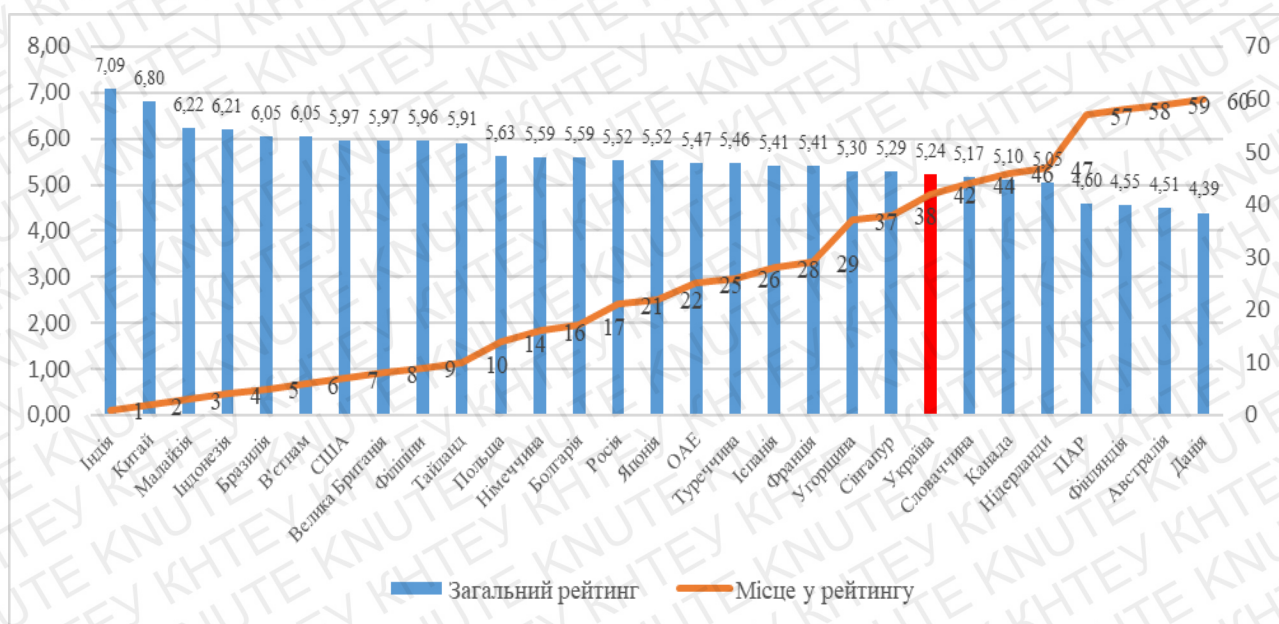


Рис. 2.2. Позиції України за значенням Global Services Location Index у 2020 році

Джерело: [9]

Зазначений індекс формується на основі врахування таких факторів як фінансова привабливість (35%), на рівень якої впливають такі чинники як витрати на утримання інфраструктури, податки, а також компенсаційні витрати бізнесу; наявність висококваліфікованої робочої сили (25%), де одним з визначальних чинників окрім кількості працездатного населення та їх освіти є також знання іноземної мови; бізнес-середовище (25%), що визначається культурною адаптивністю, ІТ безпекою, інфраструктурою та загальним бізнес-кліматом країни; цифровий резонанс (15%), складовими якого є цифрові навички, кібербезпека, корпоративна активність та результати ІТ напрямку. Зазначимо, що останній критерій було включено до переліку у 2019 році (оцінка у 2018 через розробку нової методології не проводилася), оскільки значущість ІТ для привабливості локації для аутсорсингу протягом останніх років істотно зростає. Також підкреслимо, що порівняно з 2019 роком Україна істотно покращила свої позиції в рейтингу власне за показником цифрового резонансу (0,58 у 2019 році та 0,64 у 2020 році) та за якістю бізнес-середовища (1,08 та 1,01 у 2020 та 2019 рр. відповідно), у той час як за кваліфікацією персоналу показники України не

змінилися (0,87), а от за фінансовим середовищем істотно погіршилися (з 2,09 у 2019 р. та 2,65 у 2020 році) (табл. 2.1, с. 32).

Таблиця 2.1.

Динаміка позицій України у Global Services Location Index у 2016 – 2020 рр.

Показник		2016	2017	2019	2020	Абсолютна зміна			
						2017/ 2016	2019/ 2017	2020/ 2019	2020/ 2016
Елементи оцінки	Фінансова привабливість	3,03	3,23	2,90	2,65	0,20	-0,33	-0,25	-0,38
	Персонал	1,14	1,14	0,87	0,87	0,00	-0,27	0,00	-0,27
	Бізнес середовище	1,12	0,93	1,01	1,08	-0,19	0,08	0,07	-0,04
	Цифрова економіка	-	-	0,58	0,64	-	0,58	0,06	0,64
Загальний показник привабливості для аутсорсингу		5,29	5,3	5,36	5,24	0,01	0,06	-0,12	-0,05
Позиція у рейтингу		24	24	20	38	0	-4	18	14

Джерело: складено автором за [9, 12, 13, 14]

Як вказує аналіз позицій України у рейтингу протягом 2016 – 2020 рр., при відносній стабільності загального показника привабливості країни для аутсорсингу (протягом усього досліджуваного періоду він перевищував 5,2, хоча у 2020 році і відбулося його зменшення порівняно з 2019 роком на 0,12 за рахунок істотного погіршення фінансової привабливості) її місце у рейтингу у 2028 році знизилося на 14 пунктів. Це свідчить, що для посилення позицій України на світовому ринку аутсорсингу важливим є не просто утримання існуючих переваг, а постійний їх розвиток.

Одним з векторів посилення позицій України на світовому ринку аутсорсингу є ІТ. За даними аналітиків ІТ-ринок України щороку демонструє стабільне зростання на 20-30%, причому виручка вітчизняних компаній цього сектора зростає в 4-5 разів швидше, ніж в середньому по всьому світу [9]. Зазначене відбувається у тому числі за рахунок реалізації українськими компаніями значної кількості проектів на умовах аутсорсингу, клієнтами яких виступають зарубіжні компанії.

11 українських компаній, що працюють в ІТ сфері увійшли у 2021 році до 100 кращих аутсорсингових підприємств світу (табл. 2.2, с. 33).

Показники діяльності українських ІТ-компаній, що увійшли до світового рейтингу «The 2021 Global Outsourcing 100»

Назва компанії	Обсяг чистого доходу у 2020 році, млн. грн.	Обсяг чистого прибутку, млн. грн.	Рентабельність діяльності, %
Eleks	192,94	32,04	16,61
Ciklum	3420,47	49,6	0,01
Infopulse	2374,76	420,66	17,71
Innovecs	37,61	0,12	0,31
Intellias	1789,09	73,45	4,11
Intetics	250,31	3,02	1,21
Miratech	118,96	7,43	6,25
N-iX	36,62	1,86	5,08
NIX	525,75	21,41	4,07
Program-Ace	24,58	1,21	4,92
Sigma Software	1068,57	57,25	5,36

Джерело: складено автором на основі [11] та бази даних Opendatabot [15]

Як видно, обсяги діяльності більшості підприємств у 2020 році перевищували 1 млн. дол. США (за виключенням Program-Ace, обсяги чистого доходу склали 24,58 млн. грн). При цьому найбільші підприємства - Ciklum, Infopulse та Intellias згенерували чистий дохід у обсязі, що перевищує 1 млрд. грн.). Рівень рентабельності функціонування підприємств також є достатньо високим – у компанії «Infopulse» він склав 17,71%, у «Eleks» - 16,6%. У більшості з решти підприємств він коливається на рівні 4-6%, і лише у двох компаній – «Intetics» та «Innovecs» є низьким, що може свідчити про використання цими підприємствами ціни у якості основної конкурентної переваги.

Загалом, в Україні наявна велика кількість кваліфікованих кадрів, спроможних креативно підходити до вирішення поставлених завдань, а також достатньо низький порівняно з середньосвітовим рівень оплати праці, що врешті-решт обумовлює привабливе для зарубіжних клієнтів співвідношення

ціни та якості аутсорсингових послуг. При чому подібна ситуація притаманна не лише ІТ-сфері, а й і іншим популярним напрямкам аутсорсингу.

Така ситуація пов'язана з багатьма факторами: привабливістю сфери ІТ для молоді через високий рівень оплати праці, наявність навчальних закладів, які готують спеціалістів високого рівня, політика держави стосовно створення «держави у смартфоні» - стимулювання використання мобільних додатків та спеціальних програм для здійснення оплати за комунальні послуги, спілкування з лікарями, придбання продукції. Усе це перетворює країну на оплот ІТ, одним з напрямків якого є надання послуг аутсорсингу зарубіжним замовникам. На світових ринках навпаки наразі існує стійкий попит на ІТ сервіси, оскільки поточна ситуація у світі (у тому числі пандемія коронавірусу) мотивує підприємства усіх без виключення галузей (включно з тими, які традиційно мало використовують цифрові технології) до переходу в онлайн.

Україна як країни-експортер аутсорсингових послуг може запропонувати потенційним клієнтам такі переваги: значна кількість висококваліфікованих трудових ресурсів за помірну порівняно з розвинутими ринками ціну; високий креативний потенціал українських фахівців; об'єктивність фахівців при оцінці процесів замовника; відсутність необхідності нести додаткові видатки, пов'язані з пошуком персоналу, соціальним пакетом, навчанням – усе зазначене зазвичай беруть на себе українські компанії; можливість вільного переказу коштів за послуги аутсорсингу внаслідок істотної лібералізації валютного законодавства України; мінімізація ризиків внаслідок того, що їх бере на себе українська компанія.

Отже, здійснений аналіз дозволив виявити, що протягом останніх років позиції України на світовому ринку аутсорсингових послуг погіршилися, свідченням чого є погіршення позицій країни у індексі привабливості країн для аутсорсингу. Водночас з огляду на зростання значущості ІТ у процесі надання аутсорсингових послуг, Україна має можливості надолуження втрачених позицій, оскільки за показником інформатизації її місце у рейтингу покращилося.

11 українських ІТ компаній є учасниками світового рейтингу найбільших аутсорсингових підприємств, при цьому окремі з представників цього переліку згенерували у 2020 році понад 1 млрд. грн. чистого доходу (Ciklum - 3420,47 млн. грн., Infopulse - 2374,76 млн. грн., Intellias - 1789,09 млн. грн., Sigma Software - 1068,57 млн. грн.). Окрім цього представники великої 4-ки, які також увійшли до рейтингу - Deloitte, Ernst&Yangs, KPMG – також працюють в Україні, що є передумовою посилення позицій держави на світовому ринку аутсорсингу.

Висновки до розділу 2

Розвиток світового ринку аутсорсингових послуг пов'язаний зі значною кількістю факторів. Серед політичних чинників ключовим є відмінність у середовищі бізнес-діяльності різних країн, за рахунок використання якої підприємство може отримати конкурентні переваги; економічний фактор проявляється через вартість та ефект споживання аутсорсингових послуг, визначаючи доцільність використання підприємством досліджуваного підходу до організації бізнесу; соціальний фактор проявляється через прагнення висококваліфікованих фахівців з країн з невисоким рівнем доходу надавати послуги аутсорсингу у розвинуті країни, де рівень оплати праці є вищим; юридичний фактор проявляється у тому, що діяльність у сфері аутсорсингу з огляду на збільшення її масштабів на нинішньому етапі перетворюється на предмет регулювання як на національному, так і на міжнародному рівні. Традиційні методи оцінки позицій країни у галузі для аутсорсингу важко використати, оскільки з огляду на різноманітність елементів цього сервісу статистика не дає точних цифр експорту та імпорту аутсорсингових послуг країнами світу. Для аналізу місця та ролі України на світовому ринку аутсорсингу доцільно використовувати дослідження, які виконуються науковцями та бізнес-консультантами. За даними рейтингу глобальної привабливості країн для надання послуг (The Global Services Location Index) у 2020 році Україна посіла 38 місце, обійшовши такі країни як Канада, Нідерланди, ПАР, Фінляндія, Данія. Порівняно з 2019 роком Україна істотно покращила свої

позиції в рейтингу власне за показником цифрового резонансу (0,58 у 2019 році та 0,64 у 2020 році) та за якістю бізнес-середовища (1,08 та 1,01 у 2020 та 2019 рр. відповідно), у той час як за кваліфікацією персоналу показники України не змінилися (0,87), а от за фінансовим середовищем істотно погіршилися (з 2,09 у 2019 р. та 2,65 у 2020 році).

Україна як країни-експортер аутсорсингових послуг може запропонувати потенційним клієнтам такі переваги: значна кількість висококваліфікованих трудових ресурсів за помірну порівняно з розвинутими ринками ціну; високий креативний потенціал українських фахівців; об'єктивність фахівців при оцінці процесів замовника; відсутність необхідності нести додаткові видатки, пов'язані з пошуком персоналу, соціальним пакетом, навчанням – усе зазначене зазвичай беруть на себе українські компанії; можливість вільного переказу коштів за послуги аутсорсингу внаслідок істотної лібералізації валютного законодавства України; мінімізація ризиків внаслідок того, що їх бере на себе українська компанія.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ ПОЗИЦІЙ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ

3.1. Розробка комплексу заходів для розвитку ринку аутсорсингових послуг України

Розвиток ринку аутсорсингових послуг – вкрай складна задача, оскільки, як зазначалося раніше, за своєю структурою він є неоднорідним, і, відповідно, заходи, які повинні бути реалізовані для розвитку аутсорсингу у сфері маркетингу чи ІТ є абсолютно різними. Окрім цього, ринок аутсорсингу не належить до стратегічно важливих для держави, таким чином пряма підтримка компаніям, які на замовлення іноземних компаній реалізують одну з його функцій, надаватися не буде. Водночас у цілому держава все ж має вплив на розвиток ринку аутсорсингу, впливаючи на рівень освіти у країні, здійснюючи регулювання окремих сфер, визначаючи умови роботи у державі міжнародних корпорацій, а також малого та середнього бізнесу. За умови сприятливості регуляторних чинників можна очікувати на пошвавлення у тому числі і діяльності українських компаній на ринку аутсорсингових послуг.

Однією з ключових передумов розвитку ринку аутсорсингу України є рівень кваліфікації надавачів послуг, який визначається системою освіти в Україні. Вважаємо, що державна політика у сфері освіти повинна концентруватися на активній взаємодії закладів освіти та бізнес-структур. Саме це є передумовою якісною підготовки спеціалістів відповідно до вимог ринку. При цьому важливо, щоб співпраця існувала не на папері, а мала реальні результати, такі як: наповнення навчальних курсів, майстер-класи фахівців, організація практики студентів, консультації стосовно сучасних підходів до організації роботи підприємств різних сфер тощо. Підприємства повинні бути зацікавлені у тому, щоб брати участь у підготовці фахівців, оскільки досить часто випускники, навіть маючи блискучі знання, не розуміють, яким чином реалізувати їх на практиці. Ця проблема може бути вирішена саме шляхом стимулювання активної взаємодії між університетами та підприємствами.

Окрім цього система освіти повинна створювати можливості для поєднання роботи та навчання навіть тоді, коли мова йде про денне відділення. Ідея про те, щоб приділяти весь час навчання, у теорії прекрасна, проте необхідно чітко усвідомлювати, що студенти здобувають освіту не заради освіти, а заради того, щоб згодом використати їх на практиці. І якщо студент отримав можливість уже на 2-3 курсі працевлаштуватися, то університет має дати йому можливість поєднувати роботу з навчанням, якщо він виявить таке бажання. Наразі, коли усі (і викладачі і студенти) отримали досвід проведення занять в онлайн, вирішенням питання можуть стати «відпрацювання» пропущених занять у такому форматі. При цьому студенти повинні офіційно звернутися до адміністрації стосовно надання їм можливості навчатися за «гнучким графіком», а викладачі, які викладають у таких студентів, повинні отримувати додаткову оплату часу, який витрачений на роботу з ними. Така система призведе до посилюючого зростання витрат вищих навчальних закладів, втім істотно покращить якість підготовки фахівців. На першому етапі вважаємо, що у деяких закладах освіти можна впровадити пілотні проекти надання гнучкого графіку для працюючих студентів, і якщо вони доведуть свою ефективність, то потім програма може бути стати основною державної освітньої політики.

До заходів, які також сприятимуть розвитку ринку аутсорсингу в Україні, належить забезпечення моніторингу потреб як зарубіжних, так і іноземних компаній у послугах аутсорсингу. Для реалізації цієї ініціативи важливо, щоб в Україні існувала інституція, яка б мала можливість здійснювати комунікації з іноземними компаніями стосовно того, чи використовують вони аутсорсинг у своїй діяльності, якщо так, то у яких сферах, якщо ні, то чому. Також необхідно розуміти, які мотиви спонукають підприємства звертатися до аутсорсингової компанії, чи впливає на вибір аутсорсингової компанії країна її розташування, на які характеристики аутсорсера підприємства звертають увагу у першу чергу, здійснюючи вибір партнера тощо. Українські компанії, у свою чергу, повинні мати доступ до такої інформації з метою адаптації своєї діяльності до вимог потенційних партнерів.

На наш погляд, функцію посередника між іноземними замовниками та українськими постачальниками аутсорсингових послуг може виконувати ICC Ukraine. Маючи широку мережу партнерів за кордоном через них організація може звернутися до іноземних компаній з проханням відповіді на опитувальник, що міститиме перелічені вище запитання. На основі відповідей контрагентів ICC Ukraine може підготувати звіт, який на платній основі вона зможе запропонувати підприємствам, які мають амбіції виходу на світовий ринок аутсорсингових послуг. Чітко розуміючи, у яких напрямках їм необхідно розвиватися, українські компанії таким чином оптимально використовуватимуть свої ресурси.

Функцією ICC Ukraine може також стати формування каталогу українських компаній, які пропонують послуги аутсорсингу на зовнішні ринки. До переліку на безоплатній основі можуть бути внесені підприємства, які є членами організації, та за плату ті, які наразі не належать до її мережі. У каталозі, який через мережу партнерських ICC буде розповсюджуватися серед іноземних компаній, повинен містити дані про усі послуги, які може надавати аутсорсер, інформацію про його попередні проекти, підходи до організації роботи, обмеження (якщо такі існують). На наш погляд, така ініціатива сприятиме метчингу попиту та пропозиції і, відповідно, забезпечить розвиток ринку аутсорсингових послуг України.

Також розвитку українського ринку аутсорсингових послуг сприятиме формування, у тому числі під егідою ICC Ukraine, асоціації підприємств, які працюють у сфері аутсорсингу. Реалізації цієї ініціативи сприятиме забезпеченню комунікацій між підприємствами галузі, обміну досвідом, дослідженню практичних кейсів з практики учасників, які можуть бути корисними для інших аутсорсингових компаній. Окрім цього за умови пошуку міжнародними компаніями аутсорсерів на великі проекти учасники асоціації матимуть можливість подавати спільні заявки.

На наш погляд, існування спільноти компаній, які працюють у певному напрямку, є надзвичайно важливим. З колегами підприємства можуть

обговорити особливості укладання контрактів на надання аутсорсингових послуг, на які умови доцільно погоджуватися, а яких однозначно варто уникати, які можуть бути наслідки невиконання покладених обов'язків або їх виконання не у повному обсязі тощо. Формування професійного середовища може надати підприємствам, які наразі працюють у сфері аутсорсингу, рис галузі, що є передумовою успішного розвитку цього напрямку діяльності в Україні.

Ще одним напрямком розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні є його просування. Мова йде у першу чергу про необхідність влаштування міжнародних конференцій та галузевих виставок, присвячених розвитку аутсорсингу в Україні. До участі і них доцільно запрошувати як українські компанії, які надають послуги аутсорсингу, так і іноземні підприємства, які користуються послугами аутсорсингу українських підприємств. Окрім цього, за сприяння дипломатичних відомств та мережі ІСС доцільно також проводити зустрічі представників великих українських підприємств, які працюють у сфері аутсорсингу, з потенційними партнерами з інших країн. Перевагою такого формату взаємодії є те, що він забезпечує по суті прямий діалог між потенційними учасниками аутсорсингу, і українські компанії у такому випадку мають унікальну можливість отримати розуміння того, чого хоче зарубіжний споживач.

Ще одним інструментом популяризації українських аутсорсингових компаній у світі є активізація їх дій щодо розміщення інформації про них у міжнародних рейтингах. Самі компанії мають працювати з тими виданнями, які складають перелік власне надавачів послуг аутсорсингу для того, щоб посісти гідні позиції у таких рейтингах. Держава у свою чергу має активно працювати над тим, щоб сама країна покращувала позиції у тих системах оцінки, де до уваги береться сприятливість середовища. При цьому мова йде не лише про те, щоб реалізувати фактичні заходи для покращення умов ведення бізнесу (хоча це, без сумніву, є основним завданням), але і про те, щоб ефективно співпрацювати з тими, хто здійснює формування рейтингів у контексті надання їм необхідної інформації для проведення оцінки.

Наразі на привабливість ринку аутсорсингових послуг країни впливає діджиталізація економіки, персонал, фінансова привабливість та бізнес середовище. Таким чином саме на покращення зазначених параметрів повинні бути спрямовані дії держави. Не можна сказати, що заходи у зазначених напрямках сьогодні не реалізуються, проте їм дещо бракує системності, незрозумілою є кінцева мета тих трансформацій, які відбуваються у соціально-економічній сфері.

Заходи, які доцільно реалізувати державі, позитивно позначається не лише на її привабливості як постачальника аутсорсингових послуг, але і на інвестиційній привабливості, що є однією з цілей України сьогодні. Проте важливо, щоб заходи впроваджувалися цілеспрямовано, з чітким розумінням бажаного результату. На наш погляд, саме це основою для подальшого розвитку держави, а не лише ринку аутсорсингу.

Усі окреслені нами заходи націлена на формування передумов для розвитку аутсорсингу в Україні, проте реальні заходи, які обумовляють розквіт ринку, повинні реалізувати самі його учасники. Відповідність якості послуг міжнародним стандартам, креативність ідей, дотримання вимог іноземних компаній – усі ці фактори формують уявлення не лише про конкретного аутсорсера, але і про ринок у цілому. Тому, за умови, що в Україні буде створена запропонована нами асоціація, нею має бути сформовано кодекс поведінки аутсорсингових компаній, якого повинні будуть дотримуватися ті підприємства, які працюють у зазначеній сфері. Репутація є надзвичайно важливою для компаній, які працюють у сфері аутсорсингу, оскільки, замовляючи їх послуги, клієнти також передають їм частину інформації, яка становить комерційну таємницю, таким чином рівень довіри до партнера є одним з основних факторів його вибору.

На наш погляд, Україна має значні можливості для розвитку аутсорсингу, оскільки така перевага як співвідношення вартості та якості робочої сили все ще залишається надзвичайно актуальною. Окрім цього, за таким напрямком як ІТ аутсорсинг Україна є одним зі світових лідерів, що з одного боку збільшує

інтерес до неї з боку іноземних замовників, а з іншого – робить галузь привабливою для молодих фахівців, які прагнуть знайти високооплачувану роботу, лишаючись при цьому в Україні. Цей приклад красномовно свідчить про те, що популяризація країни як постачальника аутсорсингових послуг є одним з наріжних каменів розвитку відповідного ринку. Напрями розвитку ринку аутсорсингових послуг України представлено на рис. 3.1 (с. 42).



Рис. 3.1. Напрями розвитку ринку аутсорсингових послуг України

Джерело: складено автором

Таким чином, до заходів, які сприятимуть розвитку ринку аутсорсингових послуг, належать:

- реформування підходів до системи вищої освіти, зокрема посилення співпраці ВУЗів та підприємств, а також надання можливості студентам працювати та отримувати вищу освіту на денному відділенні, навчаючись за гнучким графіком;
- проведення ICC Ukraine досліджень ринку на предмет виявлення факторів, які визначають попит на послуги аутсорсингу, причин, які спонукають підприємства звертатися до аутсорсингових компаній тощо;
- формування ICC Ukraine каталогу українських підприємств, які працюють у сфері аутсорсингу, та його розповсюдження серед потенційних клієнтів;

- створення Асоціації підприємств, які працюють у сфері аутсорсингу, для обміну досвідом, лобіювання інтересів, спільної реалізації проектів;
- промоушен галузі аутсорсингу України через активну співпрацю органів державної влади з виданнями та установами, які здійснюють рейтингову оцінку середовища країни; проведення двосторонніх заходів за підтримки Посольств для зустрічі українського бізнесу з потенційними партнерами; проведення ICC Ukraine міжнародних заходів у сфері аутсорсингу (виставки, конференції тощо).

Вважаємо, що впровадження наданих нами рекомендацій має здійснюватися паралельно, оскільки вони націлені на досягнення різних цілей. Окрім цього, усі дії мають носити системний характер та впроваджуватися на постійній основі.

На нашу думку, впровадження усіх наданих пропозицій сприятиме поступовому розвитку ринку аутсорсингових послуг України, а також сприятиме покращенню параметрів вітчизняного бізнес-середовища та посиленню конкурентоздатності України на світовому ринку.

3.2. Прогнозна оцінка наслідків запровадження запропонованих заходів

Розвиток будь-якого ринку – тривалий процес, і навіть за умови реалізації у короткостроковій перспективі комплексу заходів, націлених на покращення середовища надання українськими компаніями послуг аутсорсингу, очікувати на те, що такі дії дадуть негайний результат, не доводиться. Це пов'язано з низкою факторів, і, у першу чергу тим, що розвиток ринку визначається сукупністю дій його суб'єктів, і вони самі можуть бути неготовими до впровадження тих підходів, яких від них вимагає ринок. З іншого боку, навіть за умови готовності підприємств надавати високоякісні послуги, попиту на них на ринку може не існувати (як через посилення конкуренції з боку інших країн, так і через загальний спад економічної активності чи недовіру до українських компаній). Можливим також є те, що зарубіжні підприємства запровадять нові підходи до

надання послуг аутсорсингу, що істотно знизить конкурентоздатність українських компаній і не дозволить їм у результаті підвищити позиції на світовому ринку.

Усе зазначене дозволяє зробити висновок про те, що прогнозувати результати впровадження наданих нами пропозицій досить складно, втім за кожним із заходів можна визначити очікувані результати у контексті їх впливу на розвиток ринку аутсорсингових послуг України.

У першу чергу, здійснюючи прогнозування наслідків впровадження наданих нами рекомендацій, ми здійснили прогнозування інтегральної оцінки позицій України у рейтингу привабливості для аутсорсингу, використовуючи дані, представлені у табл. 2.1 (с. 32) та вбудованого інструментарію MS Excel.

Було сформовано 3 сценарії зміни інтегрального показника України: оптимістичний, песимістичний, найбільш вірогідний (рис. 3.2, с. 44).

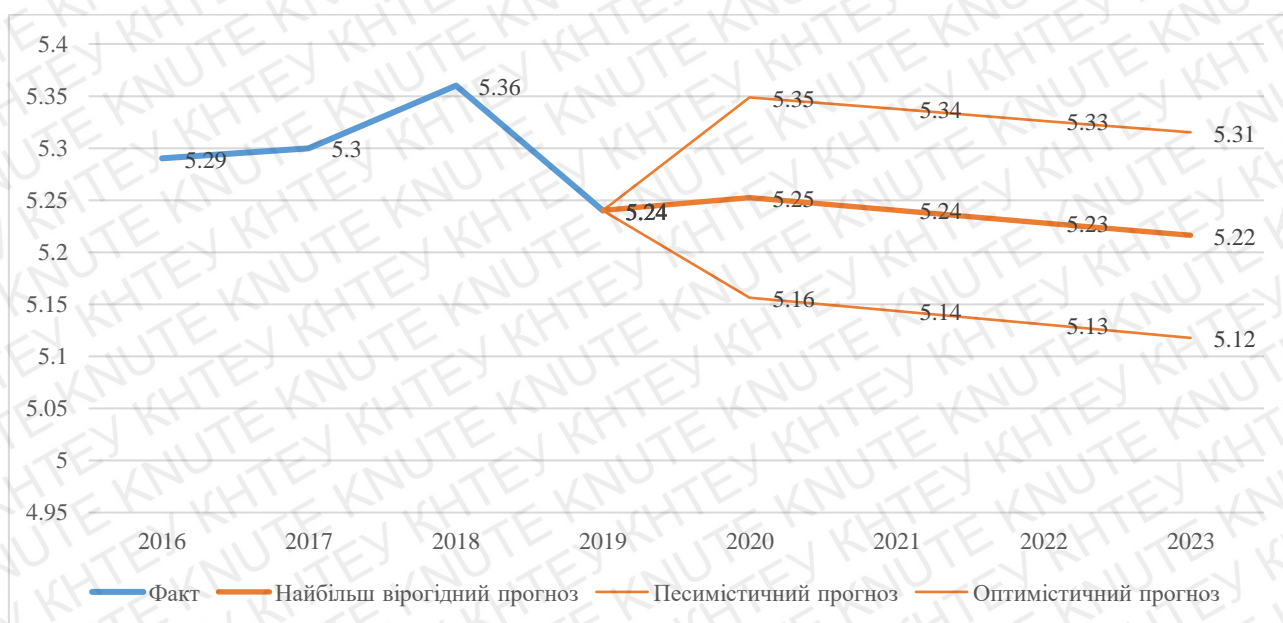


Рис. 3.2. Прогнозний інтегральний показник України у рейтингу Global Services Location Index до 2023 р.

Джерело: розрахунки автора на основі даних табл. 2.1 (с. 32). з використанням функції Excel Прогноз

За усіма розглянутими нами сценаріями до 2024 року відбуватиметься поступове зменшення позицій України у часі, що пов'язано з тенденціями попередніх років і є справедливим, зважаючи на те, що за подальшої реактивної

позиції України на ринку аутсорсингу вона може втратити навіть ті конкурентні переваги, які має зараз. За песимістичного сценарію показник привабливості України складе у 2023 році 5,12, за оптимістичного - підвищиться до 5,31, і все одно не досягне рівня 2017 року. За зваженого показник країни знизиться до 5,22, що в умовах активізації дій інших країн може призвести до суттєвого погіршення позицій України у рейтингу.

Це вказує на те, що попит на аутсорсингові послуги українських постачальників може поступово знижуватися, і для забезпечення ефективного функціонування українських компаній на цьому ринку у таких умовах необхідним є покращення параметрів ринку уже на нинішньому етапі.

Першою з наданих нами рекомендацій є покращення взаємодії між вищими навчальними закладами та бізнесом. Попри те, що про переваги такого формату освітньої політики говорять давно, і на практиці існують достатньо успішні приклади подібної співпраці, широкого розповсюдження ця практика не набула, хоча вона може стати каталізатором розвитку бізнесу у цілому і аутсорсингу зокрема.

За умови, якщо освітня система буде сформована таким чином, щоб задовольнити потреби бізнес-середовища, молоді спеціалісти чітко розумітимуть, на які послуги є попит на ринку. Молодь, шукаючи можливість самореалізуватися, може розпочати діяльність у сфері надання таких послуг (дизайн, маркетинг, комунікації) за умови, якщо має до цього хист та інтерес. Таким чином, реалізація наданої нами пропозиції може призвести до збільшення кількості приватних підприємств на ринку аутсорсингових послуг України.

Другий (більш опосередкований) наслідок впровадження цієї рекомендації – це підвищення якості кадрів, які працюватимуть у сфері аутсорсингу. Зменшення необхідності компаній витратити кошти на навчання персоналу після його прийому на роботу дозволить оптимальніше використовувати ресурси, що у кінцевому результаті є чинником підвищення ефективності роботи аутсорсингових компаній.

Наступна наша пропозиція полягала у покладанні на ICC Ukraine функції посередника між українськими компаніями, які працюють у сфері аутсорсингу, та іноземними замовниками. Наслідком реалізації цієї рекомендації стане формування орієнтирів для розвитку галузі, оскільки на нинішньому етапі переважна частина підприємств здійснює діяльність здебільшого інтуїтивно, втрачаючи можливість на ефективне міжнародне партнерство через недостатню обізнаність про тенденції ринку. Якщо у сфері ІТ Україна у цілому добре орієнтується у тенденціях ринку, то за рештою галузей брак даних є достатньо відчутним, що актуалізує надану нами пропозицію.

Окрім цього, очікуємо, що впровадження наданої нами рекомендації призведе до збільшення кількості міжнародних угод, оскільки однією з проблем, що гальмує посилення позицій України на світовому ринку аутсорсингу, є відсутність у зарубіжних контрагентів достатньої інформації про підприємства, які пропонують такі послуги.

Українські компанії-суб'єкти малого та середнього бізнесу досить часто не мають фінансових можливостей на участь у міжнародних виставках, які є основним місцем для налагодження бізнес-контактів. Рекламна діяльність у цілому вимагає значних витрат, фінансувати які український бізнес не може. За умов формування реєстру підприємств-надавачів аутсорсингових послуг вірогідність того, що такі компанії знайдуть свого клієнта, істотно зростає. На наш погляд, за оптимістичного сценарію кількість міжнародних договорів у сфері аутсорсингу може зрости за умови впровадження наданої рекомендації на 25-30%, при песимістичному – на 7-10%.

Ще однією пропозицією, яка була нами сформована, є організація міжнародних заходів, під час яких українські постачальники аутсорсингових послуг та їх потенційні партнери матимуть можливість познайомитися, обговорити можливості аутсорсерів та потреби клієнтів, обмінятися контактами і, можливо, підписати договори. Результати реалізації зазначеного заходу є аналогічними тим, які очікуються від створення каталогу аутсорсингових організацій. Вважаємо, що проведення живих зустрічей продавців та покупців

сприятиме збільшенню кількості міжнародних угод, а також дасть українським компаніям відповіді на питання стосовно того, у яких напрямках їм необхідно розвиватися.

Пропозиція стосовно проведення двосторонніх міжнародних заходів, у яких братимуть участь українські представники бізнес-спільноти та потенційні іноземні партнери має аналогічну мету: з одного боку, це дослідження обома сторонами сумісності існуючих попиту та пропозиції, а з іншого – демонстрація підтримки державою розвитку галузі.

Ще одна наша рекомендація була спрямована на те, щоб покращити позиції України у рейтингу надавачів послуг аутсорсингу. За цією загальною фразою стоїть впровадження реальних заходів, які дозволять покращити бізнес-середовище, підвищити рівень діджиталізації економіки, посилити фінансову спроможність економіки. У реалізації зазначеного заходу основною є роль держави: саме офіційним відомствам країни необхідно на основі ретельного аналізу поточного стану національного господарства впроваджувати заходи, які сприятимуть вирішенню існуючих проблем. Загалом, заходи, які необхідно реалізувати для покращення бізнес клімату – це по суті дії, які дозволять вирішити найбільш болючі проблеми країни: високий рівень тінізації економіки, макроекономічна нестабільність, корупція, бюрократія. На нашу думку, їх впровадження має більш глобальну мету, і говорити про них виключно у контексті розвитку ринку аутсорсингових послуг недоцільно. Втім наслідком реалізації нашої пропозиції у частині активізації комунікацій державних структур з тими установами, які працюють над формуванням відповідних рейтингів, сприятиме отриманню потенційними партнерами України достовірної інформації про ті процеси, які мають місце на ринку аутсорсингу, а також перспективи розвитку української економіки та її діджиталізації.

За умови зайняття органами державної влади активної позиції у діалозі з виданнями та організаціями, які займаються формуванням рейтингів, можна очікувати, що інформація, яку вони використовуватимуть у своїх оцінках, буде донесена до них з правильної точки зору. Акценти будуть зроблені не на тому,

що не зроблено, а на тому, які заходи уже реалізовано, і на якій стадії наразі знаходиться підготовка до впровадження інших. Окрім того, відкритий діалог з державними органами – це завжди фактор, який позитивно характеризує ситуацію у країні та позитивно налаштовує інтерв'юерів щодо країни.

Ще одним важливим заходом вважаємо формування асоціації підприємств, які працюють у сфері аутсорсингу. Можливо, це найважливіший крок серед усіх, які були нами обґрунтовані, оскільки створення подібного об'єднання дозволить істотно підвищити якість аутсорсингових послуг, які надаються українськими компаніями.

Галузева асоціація підприємств – це платформа для обміну досвідом, і кожна організація, яка буде її учасником, отримає можливість навчатися на досвіді партнерів, покращуючи параметри своєї діяльності. Це можливість звернутися до колег по допомогу, якщо ситуація вимагає мозкового штурму або існує потреба у додатковій робочій силі. Окрім цього, створення подібної асоціації сприятиме також захисту інтересів підприємств, які надають послуги аутсорсингу (навіть якщо фактично вони працюють у різних галузях) у діалозі з органами державної влади.

Створення асоціації матиме виконуватиме також іміджеву функцію: зазвичай подібні угруповання виникають за умови достатньо розвинутого ринку певних товарів чи послуг, що є сигналом для зарубіжних підприємств про те, що на цьому ринку можна шукати партнерів. Таким чином, у випадку об'єднання українських компаній в Асоціацію вірогідність зростання інтересу іноземців до вітчизняних підрядників збільшиться.

Якщо говорити про економічні наслідки реалізації наданих нами пропозицій, то наші прогнози також достатньо оптимістичні. Якщо говорити про державу, то до заходів, у які вона буде безпосередньо залучена, належить реформування системи освіти, активізація роботи з виданнями та установами, які здійснюють оцінки середовища країни, проведення за підтримки Посольств двосторонніх заходів з представниками ринку аутсорсингових послуг та потенційними клієнтами. Значних видатків впровадження зазначених заходів не

вимагатиме, оскільки усі вони можуть реалізуватися у межах існуючих у відповідних відомств бюджетів. Водночас за умови розвитку ринку аутсорсингових послуг України держава отримає додаткові робочі місця, що сприятиме вирішенню проблеми зайнятості; зростання обсягів податкових надходжень, і, вірогідно, підвищення інвестиційної привабливості країни.

Позитивні ефекти від реалізації наданих пропозицій отримає також ІСС Ukraine: розвиваючись у новому напрямку, підприємство отримає додаткові доходи (за внесення підприємств у каталог, за участь у виставці, за членство у Асоціації аутсорсерів, якщо вона буде створена за її підтримки). Окрім цього відбудеться також посилення позицій цієї установи у національному бізнес-просторі, що є одним з її стратегічних завдань.

Впровадження наданих нами рекомендацій матиме також позитивний вплив на суспільство: реформа освіти, яка буде стосуватися усіх напрямків, дозволить студентам отримати не лише теоретичні знання, а і практичні навички; збільшення уваги до українських аутсорсингових компаній пожвавить ринок праці, окрім того, більша кількість людей матиме можливість надавати аутсорсингові послуги у форматі приватного підприємництва. Реалізації ініціативи зі створенням Асоціації аутсорсерів у свою чергу сприятиме професійному та особистісному розвитку її членів, що також є позитивним ефектом соціального характеру. Узагальнення наслідків впровадження наданих пропозицій представлено у табл. 3.1. (с. 50).

Не можна сказати, що усі надані нами рекомендації матимуть безпосередній вплив на державу чи суспільство, втім усі вони однозначно сприятимуть розвитку ринку аутсорсингу, а це у кінцевому результаті призведе до формування низки сприятливих соціальних та економічних ефектів. Не можна також однозначно спрогнозувати, якими будуть часові горизонти реалізації наданих нами пропозицій, оскільки усі надані рекомендації вимагають координації зусиль великої кількості осіб та ретельної підготовки.

Наслідки впровадження наданих рекомендацій щодо розвитку ринку аутсорсингових послуг України

Пропозиція	Аутсорсингові компанії	Держава	Суспільство	ICC Ukraine
Реформування підходів до системи вищої освіти у контексті посилення її взаємозв'язку з бізнесом	Отримання висококваліфікованих кадрів, скорочення витрат на їх адаптацію та підготовку до роботи; покращення позицій України у рейтингу за показником кваліфікація	Успішна реформа, позитивна сприйнята молоддю, збільшення частки зайнятого населення, підвищення конкурентоспроможності економіки за рахунок збільшення креативних ідей від молоді	Можливість самореалізації, розвитку студентами власних здібностей та отримання навиків, необхідних для подальшого розвитку кар'єри; можливість надання послуг аутсорсингу через ФОП	Прямий вплив відсутній. Потенційно ICC Ukraine може залучатися у якості посередника до діалогу між бізнесом та ВУЗами.
Проведення ICC Ukraine досліджень ринку	Отримання достовірної та актуальної інформації стосовно параметрів ринку	Держава отримає ефект внаслідок розвитку конкурентоспроможного ринку аутсорсингу, що можливо лише за умови відповідності українських послуг компанії вимогам споживачів	Прямий вплив відсутній, опосередковано наявність інформації про ринок аутсорсингу може сприяти реалізації потенціалу талановитих фахівців, які надають відповідні послуги	Розширення напрямків діяльності установи, посилення її авторитету на ринку, реалізація місії установи у частині сприяння розвитку бізнесу
Формування ICC Ukraine каталогу українських аутсорсингових підприємств	Надання інформації зарубіжним компаніям про можливості українських підприємств, демонстрація державної підтримки розвитку галузі	Покращення іміджу країни як такої, сфера послуг якої є достатньо розвинутою, ефективною та конкурентоздатною	Прямий вплив відсутній, успішна реалізація заходів сприятиме створенню нових робочих місць та появи нових можливостей для населення	
Промоушен галузі аутсорсингу України				
Створення Асоціації підприємств, які працюють у сфері аутсорсингу	Можливість для обміну досвідом, лобювання інтересів, спільного вирішення проблемних питань	Наявність організації, з якою можна вести діалог з питань, що стосуються розвитку галузі		

Джерело: складено автором

Окрім цього, надані нами рекомендації були сформовані, виходячи з поточних умов міжнародного ринку, у той час як бізнес-середовище у світі змінюється настільки динамічно, що вірогідною є трансформацію існуючого ландшафту уже протягом наступних років. Таким чином, як видно з представленої таблиці, можна очікувати, що за умови реалізації наданих нами пропозицій відбудеться істотне покращення середовища надання послуг міжнародного аутсорсингу, а також матимуть місце позитивні соціальні ефекти. Окрім цього значна роль ICC Ukraine у цьому процесі сприятиме підвищенню

доходів організації та її розвитку як інституції, метою якої є сприяння розвитку бізнесу у країні та світі.

Висновки до розділу 3

До заходів, які сприятимуть розвитку ринку аутсорсингових послуг, належать: реформування підходів до системи вищої освіти, зокрема посилення співпраці ВУЗів та підприємств, а також надання можливості студентам працювати та отримувати вищу освіту на денному відділенні, навчаючись за гнучким графіком; проведення ICC Ukraine досліджень ринку на предмет виявлення факторів, які визначають попит на послуги аутсорсингу, причин, які спонукають підприємства звертатися до аутсорсингових компаній тощо; формування ICC Ukraine каталогу українських підприємств, які працюють у сфері аутсорсингу, та його розповсюдження серед потенційних клієнтів; створення Асоціації підприємств, які працюють у сфері аутсорсингу, для обміну досвідом, лобювання інтересів, спільної реалізації проектів; промоушен галузі аутсорсингу України через активну співпрацю органів державної влади з виданнями та установами, які здійснюють рейтингову оцінку середовища країни; проведення двосторонніх заходів за підтримки Посольств для зустрічі українського бізнесу з потенційними партнерами; проведення ICC Ukraine міжнародних заходів у сфері аутсорсингу (виставки, конференції тощо).

Впровадження наданих нами рекомендацій сприятиме появі низки позитивних ефектів власне для ринку аутсорсингових послуг України, а також держави, суспільства, а також ICC Ukraine. Зокрема, реформа системи вищої освіти сприятиме отриманню аутсорсинговими компаніями висококваліфікованих кадрів, скорочення витрат на їх адаптацію та підготовку до роботи. Окрім цього, успішна реформа призведе до збільшення частки зайнятого населення, підвищення конкурентоспроможності економіки за рахунок збільшення креативних ідей від молоді. Студенти у свою чергу отримають можливість самореалізації, розвитку власних здібностей та отримання навиків, необхідних для подальшого розвитку кар'єри.

Проведення ICC Ukraine досліджень ринку призведе до отримання бізнесом достовірної та актуальної інформації стосовно параметрів ринку, тоді як держава отримає ефект внаслідок розвитку конкурентоспроможного ринку аутсорсингу, що можливо лише за умови відповідності українських послуг компаній вимогам споживачів. Формування ICC Ukraine каталогу українських аутсорсингових підприємств стане інструментом надання інформації зарубіжним компаніям про можливості українських підприємств, демонстрація державної підтримки розвитку галузі. Для ICC Ukraine у свою чергу участь у реалізації пропозицій сприятиме розширенню напрямків діяльності установи, посиленню її авторитету на ринку, реалізації місії установи у частині сприяння розвитку бізнесу. Створення Асоціації підприємств, які працюють у сфері аутсорсингу надасть їм можливість для обміну досвідом, лобіювання інтересів, спільного вирішення проблемних питань. Держава у свою чергу отримає організацію, з якою можна вести діалог з питань, що стосуються розвитку галузі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Здійснене дослідження свідчить, що на сьогодні у науковій літературі немає єдиного підходу до сутності аутсорсингових послуг. Узагальнюючи існуючі підходи, можна визначити аутсорсинг як передачу непрофільних для підприємства функцій на виконання аутсорсингові компанії на платній основі. З огляду на те, що зазначений процес дозволяє істотно підвищити якість управління підприємством, мінімізувати ризики та підвищити обґрунтованість прийняття окремих управлінських рішень, протягом останніх років розвиток аутсорсингу набув значних масштабів. Втім починаючи з 2013 року тенденції ринку є непостійними, що обумовлено турбулентністю глобального економічного середовища.

Надання аутсорсингових послуг в міжнародній торгівлі здійснюється із додержанням таких принципів як конфіденційність, чесність, професійність. Їх дотримання дозволяє максимізувати позитивний ефект від використання аутсорсингу в міжнародному бізнесі.

Найбільший попит у світі наразі існує на ІТ та фінансовий аутсорсинг, тобто на ті сфери, як вимагають спеціалізованих знань та навиків для якісного виконання поставлених перед підприємством завдань. На наш погляд, у майбутньому ринок аутсорсингу продовжуватиме рости, і характеризуватиметься появою усе більшої кількості висококваліфікованих експертів, спроможних надавати підприємствам послуги, які повною мірою відповідатимуть їх потребам.

Розвиток світового ринку аутсорсингових послуг пов'язаний зі значною кількістю факторів. Серед політичних чинників ключовим є відмінність у середовищі бізнес-діяльності різних країн, за рахунок використання якої підприємство може отримати конкурентні переваги; економічний фактор проявляється через вартість та ефект споживання аутсорсингових послуг, визначаючи доцільність використання підприємством досліджуваного підходу до організації бізнесу; соціальний фактор проявляється через прагнення

висококваліфікованих фахівців з країн з невисоким рівнем доходу надавати послуги аутсорсингу у розвинуті країни, де рівень оплати праці є вищим; юридичний фактор проявляється у тому, що діяльність у сфері аутсорсингу з огляду на збільшення її масштабів на нинішньому етапі перетворюється на предмет регулювання як на національному, так і на міжнародному рівні. Традиційні методи оцінки позицій країни у галузі для аутсорсингу важко використати, оскільки з огляду на різноманітність елементів цього сервісу статистика не дає точних цифр експорту та імпорту аутсорсингових послуг країнами світу. Для аналізу місця та ролі України на світовому ринку аутсорсингу доцільно використовувати дослідження, які виконуються науковцями та бізнес-консультантами. За даними рейтингу глобальної привабливості країн для надання послуг (The Global Services Location Index) у 2020 році Україна посіла 38 місце, обійшовши такі країни як Канада, Нідерланди, ПАР, Фінляндія, Данія. Порівняно з 2019 роком Україна істотно покращила свої позиції в рейтингу власне за показником цифрового резонансу (0,58 у 2019 році та 0,64 у 2020 році) та за якістю бізнес-середовища (1,08 та 1,01 у 2020 та 2019 рр. відповідно), у той час як за кваліфікацією персоналу показники України не змінилися (0,87), а от за фінансовим середовищем істотно погіршилися (2,309 у 2019 р. та 2,65 у 2020 році).

Україна як країни-експортер аутсорсингових послуг може запропонувати потенційним клієнтам такі переваги: значна кількість висококваліфікованих трудових ресурсів за помірну порівняно з розвинутими ринками ціну; високий креативний потенціал українських фахівців; об'єктивність фахівців при оцінці процесів замовника; відсутність необхідності нести додаткові видатки, пов'язані з пошуком персоналу, соціальним пакетом, навчанням – усе зазначене зазвичай беруть на себе українські компанії; можливість вільного переказу коштів за послуги аутсорсингу внаслідок істотної лібералізації валютного законодавства України; мінімізація ризиків внаслідок того, що їх бере на себе українська компанія.

До заходів, які сприятимуть розвитку ринку аутсорсингових послуг, належать: реформування підходів до системи вищої освіти, зокрема посилення співпраці ВУЗів та підприємств, а також надання можливості студентам працювати та отримувати вищу освіту на денному відділенні, навчаючись за гнучким графіком; проведення ICC Ukraine досліджень ринку на предмет виявлення факторів, які визначають попит на послуги аутсорсингу, причин, які спонукають підприємства звертатися до аутсорсингових компаній тощо; формування ICC Ukraine каталогу українських підприємств, які працюють у сфері аутсорсингу, та його розповсюдження серед потенційних клієнтів; створення Асоціації підприємств, які працюють у сфері аутсорсингу, для обміну досвідом, лобювання інтересів, спільної реалізації проектів; промоушен галузі аутсорсингу України через активну співпрацю органів державної влади з виданнями та установами, які здійснюють рейтингову оцінку середовища країни; проведення двосторонніх заходів за підтримки Посольств для зустрічі українського бізнесу з потенційними партнерами; проведення ICC Ukraine міжнародних заходів у сфері аутсорсингу (виставки, конференції тощо).

Впровадження наданих нами рекомендацій сприятиме появі низки позитивних ефектів власне для ринку аутсорсингових послуг України, а також держави, суспільства, а також ICC Ukraine. Зокрема, реформа системи вищої освіти сприятиме отриманню аутсорсинговими компаніями висококваліфікованих кадрів, скорочення витрат на їх адаптацію та підготовку до роботи. Окрім цього, успішна реформа призведе до збільшення частки зайнятого населення, підвищення конкурентоспроможності економіки за рахунок збільшення креативних ідей від молоді. Студенти у свою чергу отримають можливість самореалізації, розвитку власних здібностей та отримання навиків, необхідних для подальшого розвитку кар'єри.

Проведення ICC Ukraine досліджень ринку призведе до отримання бізнесом достовірної та актуальної інформації стосовно параметрів ринку, тоді як держава отримає ефект внаслідок розвитку конкурентоспроможного ринку аутсорсингу, що можливо лише за умови відповідності українських послуг компаній вимогам

споживачів. Формування ICC Ukraine каталогу українських аутсорсингових підприємств стане інструментом надання інформації зарубіжним компаніям про можливості українських підприємств, демонстрація державної підтримки розвитку галузі. Для ICC Ukraine у свою чергу участь у реалізації пропозицій сприятиме розширенню напрямків діяльності установи, посиленню її авторитету на ринку, реалізації місії установи у частині сприяння розвитку бізнесу. Створення Асоціації підприємств, які працюють у сфері аутсорсингу надасть їм можливість для обміну досвідом, лобіювання інтересів, спільного вирішення проблемних питань. Держава у свою чергу отримає організацію, з якою можна вести діалог з питань, що стосуються розвитку галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Моргулець О. Б. Впровадження аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві [Електронний ресурс] / О. Б. Моргулець, О. В. Нищенко, О. В. Зінченко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2020. - № 3. - С. 283–292. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2020_3_31
2. Пархоменко Н. О. Аутсорсинг як стратегія організаційного розвитку бізнес-систем у глобальному середовищі [Електронний ресурс] / Н. О. Пархоменко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2020. - Вип. 33(2). - С. 21-28. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_33\(2\)__5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_33(2)__5)
3. Ясінська Т. В. Ефективність застосування аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Т. В. Ясінська, І. С. Процик. // Ефективна економіка. - 2019. - № 12. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_28
4. Ковальчук Т. Г., Загарій В. К. Роль аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності країн./ Т.Г. Ковальчук, В.К. Загарій // Бізнес Інформ.- 2020.- №3. С. 26–32.
5. Лопатовський В. Г. Переваги та недоліки аутсорсингу в міжнародній та вітчизняній діяльності підприємств [Електронний ресурс] / В. Г. Лопатовський, О. І. Русин // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. - № 6. - С. 15-18. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_6_5
6. Global market size of outsourced services 2000-2019 [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>
7. UNCTAD STATISTICS [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://unctad.org/statistics>

8. Business Process Outsourcing Market Size, Share & Trends Analysis Report By Service (Finance & Accounting, Human Resources, KPO, Procurement & Supply Chain), By End Use, By Region, And Segment Forecasts, 2020 – 2027 [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/business-process-outsourcing-bpo-market>
9. The 2021 Kearney Global Services Location Index [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.kearney.com/digital/article/?/a/the-2021-kearney-global-services-location-index>
10. IT Outsourcing to Ukraine in 2021 — The General Country Overview [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://youteam.io/blog/overview-of-ukraine-outsourcing-companies-in-the-it-sector/>
11. The 2021 Global Outsourcing 100 [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.iaop.org/Content/19/165/5037>
12. The 2019 Kearney Global Services Location Index [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.kearney.com/digital/gсли/2019-full-report>
13. The 2017 Kearney Global Services Location Index [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.kearney.com/documents/20152/793366/The+Widening+Impact+of+Automation.pdf/42b06cf4-e5f9-d8ec-a30c-a82dd26d4953>
14. The 2016 Kearney Global Services Location Index [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.kearney.com/digital/article/?/a/2016-global-services-location-index->
15. Опендатабот [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://opendatabot.ua/>
16. ПРО ICC-Ukraine [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://iccua.org/pro-iss-ukraine/>
17. IT-ринок України: хто працює в найдинамічнішій галузі країни [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://daily.rbc.ua/ukr/show/it-rynok-ukrainy-rabotaet-samoy-dinamichno-1614070059.html>

18. Алтинпара А. О. Аутсорсинг як інструмент розвитку компаній ІТ-сектору України в умовах Індустрії-4.0 [Електронний ресурс] / А. О. Алтинпара, О. О. Корогодова // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2019. - № 16. - С. 140-152. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2019_16_18
19. Губарь О. В. Аналіз розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні в умовах глобалізації бізнесу [Електронний ресурс] / О. В. Губарь // Підприємництво та інновації. - 2020. - Вип. 11. - С. 69-73. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2020_11_12
20. Данилюк Т. І. Послуги аутсорсингу та галузевий спектр їх використання [Електронний ресурс] / Т. І. Данилюк, А. М. Мохнюк // Економічний форум. - 2018. - № 3. - С. 111-116. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_3_19
21. Дюкарев Д. С. Концептуальні засади аутсорсингу [Електронний ресурс] / Д. С. Дюкарев // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2019. - Т. 30(69), № 3. - С. 79-83. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30\(69\)_3_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_3_15)
22. Дюкарев Д. С. Концептуальні засади аутсорсингу [Електронний ресурс] / Д. С. Дюкарев // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2019. - Т. 30(69), № 3. - С. 79-83. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30\(69\)_3_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_3_15)
23. Зима Ю. О. Інституціональне проектування розвитку аутсорсингу в національній економіці [Електронний ресурс] / Ю. О. Зима // Інвестиції: практика та досвід. - 2021. - № 12. - С. 49-53.
24. Ковальчук Т. Г. Роль аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності країн [Електронний ресурс] / Т. Г. Ковальчук,

- В. К. Загарій // Бізнес Інформ. - 2020. - № 3. - С. 26-32. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_3_4
25. Козак К. Б. Специфіка застосування інструментів аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу в системі управління персоналом [Електронний ресурс] / К. Б. Козак, Б. В. Мироненко // Економіка харчової промисловості. - 2019. - Т. 11, Вип. 1. - С. 73-79. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echnp_2019_11_1_10
26. Купріянова В. С. Аналіз і перспективи розвитку підприємницького аутсорсингу в ІТ-галузі України [Електронний ресурс] / В. С. Купріянова, Г. М. Шведова // Підприємництво та інновації. - 2020. - Вип. 12. - С. 59-63. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2020_12_12
27. Лабурцева О. І. Зниження витрат підприємства за допомогою аутсорсингу: зарубіжний досвід [Електронний ресурс] / О. І. Лабурцева // Інвестиції: практика та досвід. - 2020. - № 3. - С. 5-9.
28. Лобода Н. О. Аутсорсинг як структурний елемент національної економіки [Електронний ресурс] / Н. О. Лобода, О. М. Чабанюк, Т. І. Сподарик // Бізнес Інформ. - 2020. - № 5. - С. 212-218. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_5_29
29. Марчишинець О. В. Аутсорсинг у міжнародному бізнесі: сучасні тенденції розвитку [Електронний ресурс] / О. В. Марчишинець // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - 2016. - Вип. 2. - С. 17-21. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2016_2_6
30. Мащенко С. О. Міжнародний фінансовий аутсорсинг та світові тенденції його розвитку [Електронний ресурс] / С. О. Мащенко, Н. В. Захарченко, О. М. Вертелецька // Економічний простір. - 2019. - № 141. - С. 100-112. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2019_141_10
31. Морозова Є. П. Аспекти розвитку використання аутсорсингу в діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Є. П. Морозова // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - 2016. - Вип. 1. - С. 65-69. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2016_1_13

32. Оксенюк К. І. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / К. І. Оксенюк // Економічний форум. - 2018. - № 2. - С. 242-246. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_2_38
33. Потапюк І. П. Онтологія розвитку видів і форм аутсорсингу [Електронний ресурс] / І. П. Потапюк, Д. С. Дюкареєв // Економічний форум. - 2019. - № 4. - С. 161-167. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_4_27
34. Садчикова І. В. Сучасні тенденції розвитку ринку аутсорсингу: вітчизняний та зарубіжний досвід [Електронний ресурс] / І. В. Садчикова, І. О. Хоменко, І. В. Горобінська // Економіка та управління на транспорті. - 2018. - Вип. 6. - С. 47-56. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2018_6_9
35. Саїнчук А. О. Аналіз ринку аутсорсингових підприємств в Україні [Електронний ресурс] / А. О. Саїнчук // Економічний вісник Донбасу. - 2019. - № 2. - С. 135-144. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2019_2_20
36. Сақун Л. М. Запровадження аутсорсингу в Україні в умовах мінливого середовища [Електронний ресурс] / Л. М. Сақун, Ю. Ю. Веденіна, К. Ю. Тукало // Економічний форум. - 2020. - № 3. - С. 79-83. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2020_3_14
37. Сігайов А. А. Аутсорсинг як інструмент ведення бізнесу в Україні та світі [Електронний ресурс] / А. А. Сігайов, А. І. Агапова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2018. - № 5. - С. 7-13. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_5_3
38. Сухоняк С. Сутність та особливості аутсорсингу [Електронний ресурс] / С. Сухоняк // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - 2016. - № 2. - С. 73-79. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_2_15

