

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

# ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

*«ІТ-аутсорсинг в міжнародному бізнесі»*

(на матеріалах ТОВ «Сіклум», м. Київ)

Студентки 5 курсу, 4  
групи, спеціальності  
«Міжнародні  
економічні відносини»

Мальцевої Богдани  
Віталіївни

Науковий керівник  
доктор економічних  
наук, професор

Дугінець Ганна  
Володимирівна

Гарант освітньої  
програми кандидат  
економічних  
наук, доцент

Лежєцькова Вікторія  
Геннадіївна

КИЇВ – 2022

**Київський національний торговельно-економічний університет**

Факультет міжнародної торгівлі і права  
Кафедра світової економіки  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність Міжнародні економічні відносини

**Затверджую**  
Зав. кафедри світової  
економіки  
Дугінець Г. В.  
" " \_\_\_\_\_ 2022 р.

**Завдання  
на випускню кваліфікаційну роботу студентіві**

Мальцевій Богдані Віталіївні

**1. Тема випускної кваліфікаційної роботи** IT-аутсорсинг в міжнародному бізнесі

Затверджена наказом ректора від «    » 2021 р. №   

**2. Строк здачі студентом закінченої роботи**

**3. Цільова установка та вихідні дані до роботи**

Мета роботи : Визначити сутність та види аутсорсингу в міжнародній економічній діяльності.

Об'єкт дослідження: міжнародні економічні відносини в міжнародному бізнесі.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти впровадження аутсорсингу в міжнародному бізнесі.



#### 4. Консультанти роботи із зазначенням розділів, які консультують:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

#### 5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

##### ВСТУП

##### РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІТ-АУТСОРСИНГУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

##### 1.1 Сутність аутсорсингу та його види в міжнародній економічній діяльності

##### 1.2 Особливості поширення аутсорсингових відносин на міжнародному ринку ІТ послуг

##### Висновки до розділу 1

##### РОЗДІЛ 2 ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІТ-АУТСОРСИНГУ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ В ХХІ СТ

##### 2.1 Аналіз провідних гравців аутсорсингових послуг на міжнародному ринку ІТ послуг

##### 2.2 Пріоритети розвитку міжнародного ІТ-аутсорсингу на прикладі ТОВ

##### «Сіклум»

##### Висновки до розділу 2

##### ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

##### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## 6. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1.	Вибір напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	10.11.2021	
2.	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	30.11.2021	
3.	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	10.12.2021	
4.	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	14.12.2021	
5.	Подача готової ВКР на кафедру	20.01.2022	
6.	Попередній захист ВКР	18.01.2022	
7.	Захист ВКР	27.01.2022	

7. Дата видачі завдання « » 2021 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Дугінець Г.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Лежешькова В. П.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Мальцева Б. В.

(прізвище, ініціали, підпис)





## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІТ-АУТСОРСИНГУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ .....	5
1.1 Сутність аутсорсингу та його види в міжнародній економічній діяльності .....	5
1.2 Особливості поширення аутсорсингових відносин на міжнародному ринку ІТ послуг .....	9
Висновки до розділу 1 .....	14
РОЗДІЛ 2 ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІТ-АУТСОРСИНГУ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ В ХХІ СТ .....	15
2.1 Аналіз провідних гравців аутсорсингових послуг на міжнародному ринку ІТ послуг .....	15
2.2 Пріоритети розвитку міжнародного ІТ-аутсорсингу на прикладі ТОВ «Сіклум» .....	20
Висновки до розділу 2 .....	23
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	24
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	25



## ВСТУП

*Актуальність роботи.* Донедавна бізнес-стратегія аутсорсингу застосовувалась у невеликій кількості сфер, які розвивалися у межах однієї країни. З часом інструменти аутсорсингу вийшли на міжнародний ринок та почали застосовуватися, в основному, в сферах логістики, охорони, виробництва деталей автомобілів, в секторі послуг та рекреації. Та сучасний світ має найбільшу особливість до постійних змін, навколишнє середовище постійно розвивається та динамічно змінюється, а з ним змінюються і підходи до ведення бізнесу, особливо це стосується міжнародних організацій та послуг між країнами. Аутсорсинг входить в перелік стратегій до розвитку бізнесу, який все більше набирає обертів та з кожним днем вносить все більше змін до способів ведення, організації та розвитку бізнесу, як на глобальному ринку, так і на локальному.

Окрім цього, це не лише сучасний інструмент, який став популярним за досить короткий проміжок часу, але і підвищує рівень конкурентоспроможності компанії на міжнародній арені, знижує вартість товарів, а також скорочує адміністративні витрати.

Зважаючи на попит міжнародного ринку, можна зробити висновок, що основними тенденціями для розвитку ринку є залучення нових країн, вихід нових учасників на ринок та посилення конкуренції, а головним фактором є розвиток наукоємних сфер діяльності, таких як ІТ – послуги. Адже новітні технології є невід'ємною частиною нашого суспільства. Саме тому розробники програмних та апаратних рішень, фінансові, економічні та торгові організації почали створювати та впроваджувати нові методи ведення економічної та професійної діяльності за допомогою мережі Internet.

*Мета дослідження:* аналіз ТОВ «Сіклум» та провідних гравців аутсорсингових послуг на міжнародному ринку ІТ – послуг. Визначити сутність та види аутсорсингу в міжнародній економічній діяльності. Виділити основні параметри поширення аутсорсингових відносин на

міжнародному ринку, а також пріоритети розвитку міжнародного ІТ – аутсорсингу на прикладі ТОВ «Сіклум».

*Об'єкт дослідження:* міжнародні економічні відносини в міжнародному бізнесі.

*Предмет дослідження:* теоретичні та практичні аспекти впровадження аутсорсингу в міжнародному бізнесі.

*Практичні результати дослідження:* проведене дослідження може бути корисним для:

- організацій, які починають впроваджувати аутсорсинг для розширення своєї діяльності;
- організацій, які активно використовують інструменти аутсорсингу для підвищення обізнаності та конкурентоспроможності;
- стартапів, які на етапі написання бізнес-плану зважають ризики аутсорсингу.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІТ- АУТСОРСИНГУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

#### 1.1 Сутність аутсорсингу та його види в міжнародній економічній діяльності

Одна із ознак економічного успіху компанії – оптимізація операційних витрат компанія, за умови збереження якості послуг та товару, таким чином змінюється підхід до ведення процесів, а також створення найефективнішого інструментарію розвитку організації. Саме таким способом для досягнення конкурентних переваг є аутсорсинг.

Аутсорсинг – комплекс заходів, які націлені на передачу процесів та функцій підприємства іншим організаціям, яка має професійну спеціалізацію у сфері задач. Окрім того, аутсорсинг характеризується разовими послугами, які опрацьовуються більш ситуативно.

Перші використання інструментів аутсорсингу було в автомобілебудівній сфері. Та протягом 90-х років цей інструмент інтегрувався у міжнародний бізнес. З того часу галузь фінансових послуг, галузь залучення людських ресурсів, функціоналу «білих комірців» та високотехнологічної індустрії ІТ відчули найбільшу необхідність аутсорсингу. Адже використання організаціями послуг зовнішніх виконавців – допомагає підвищувати конкурентоспроможність компанії в професійних галузях, а також отримати необхідні ресурси для зниження вартості власних витрат задля вирішення поставлених цілей.

Найбільшим впливом на розвиток аутсорсинг-процесів у світовому масштабі стали такі компоненти:

- Технологія – місце розташування, галузь послуг, а також комплексність, яку можна використати на аутсорсингу. Усі ці параметри розширилися до колосальних масштабів та й надалі

продовжують розвиватися, розширюючи можливості застосування для бізнесу;

- Інтернаціоналізація – політична та регуляторна стабільність, збільшення прагнення до мобільності призвело до впровадження нових технологій, а також хмарних рішень;
- Економічні чинники – дотримання встановленого бюджету часто впливає на перегляд та оцінки ризиків фінансових послуг, що безпосередньо впливає на розвиток аутсорсингу, як окремого виду бізнес-інструментарію.

Аналізуючи аспект побудови аутсорсингу, як бізнес-відносини «замовник

- виконавець», можна виділити декілька моделей :

- Горизонтальну (для вирішення задачі залучається велика кількість виконавців);
- Пірамідальну (довгострокова співпраця з метою можливого розвитку галузевий кластерів);
- Змішану.

Окрім цього, види аутсорсингу поділяються в залежності від місцезнаходження замовника та виконавця та підпорядкованості між ними, а саме:

- Офшоринг – виконавець та замовник знаходяться на різних територіях країн, але при цьому виконавець є підрозділом замовника;
- Аутсорсинг – виконавець та замовник знаходяться в межах території однієї країни, але виконавець є автономним підприємством, не впорядкованим організацією замовника послуг чи товару;
- Офшорний аутсорсинг – змішаний вид, який має такі характеристики: виконавець та замовник можуть перебувати в різних країнах, але виконавець залишається незалежною організацією.



Окрім видів аутсорсингу, які залежать від місцезнаходження, можна виділити види аутсорсингу, коли завдання передаються на вирішення виконавцям:

- Виробничий аутсорсинг – передача виконавцеві функцій, які відповідають за виробництво;
- Аутсорсинг бізнес-процесів – передача виконавцеві функцій та процесів, які не є основними видами діяльності замовника;
- IT-аутсорсинг – передача виконавцеві обслуговування інформаційних систем, таких як підтримка та/або розробка програмного забезпечення, створення архітектури та реалізація сайтів, а також обслуговування та підтримка супутньої техніки.

Компанії, які використовують інструменти аутсорсингу, мають основні мотиви, що націлені на концентрацію свого основного бізнесу, поліпшення якості виконання непрофільних задач та якості послуг, які надаються клієнтам, та зменшення витрат на виконання та надання цих послуг. Виконання внутрішніх проектів з підвищенням діяльності бізнесу зазвичай стають значно дорожчими, трудомісткими та більш затратними в ресурсах, саме тому основною перевагою для компаній є зменшення витрат для виробництва кінцевого продукту та/або послуг за рахунок високої експертності компанії-виконавця.

Саме таких підхід до ведення бізнесу сприяє конкуренції та підриває монополістичну структуру світової економіки, що позитивно впливає на вихід нових суб'єктів на міжнародний ринок. Якщо розглядати цю ситуацію з іншого боку, можна виділити, що великі організації зазвичай збільшують свою частку присутності на світовому ринку, з метою розширення географічних кордонів, контролю економіки країни розташування. Більшість міжнародних компаній поступово переходять на «міжнародну модель організації діяльності», яка допомагає підвищити ефективність, зменшити фінансові, політичні, технологічні та виробничі ризики. Враховуючи дані фактори, традиційні західні компанії, основою яких є вертикально

інтегрований підхід, замінюються на транснаціональні горизонтальні мережеві структури. Компанії, розташовані в країні – це реалізація економічного потенціалу, створення центрів, які є власністю транснаціональних компаній, але при цьому розташованих в країнах, де можна використовувати дешеву робочу силу. Саме такі центри забезпечують інтегрування технічного, виробничого, наукового потенціалу для різних країн, адже забезпечують робочі місця, а також скорочують виробничі витрати.

Аутсорсинг є перспективним напрямком, адже відкриває нові можливості кваліфікованим експертам у різних галузях у будь-якій країні, які якісно, вчасно та з меншими витратами виконують замовлення, основним прикладом такої галузі є сфера інформаційних технологій, які зазвичай використовують таку методологію у побудові бізнес-процесів всередині компанії.

Сучасне бачення економіки має за основу зменшення компанії, яка є економічною одиницею суспільства, шляхом виконання однією організацією однієї економічної функції, наприклад управління процесами, виробництво чи маркетинг. Прикладом може слугувати міжнародна компанія ІКЕА, яка співпрацює з великою кількістю зовнішніх виконавців (близько 2500) та постачальників, які відповідають за процес виробництва, логістика та продаж товару.

Саме тому аутсорсинг як нову управлінську стратегію так часто використовують провідні світові корпорації, такі як Procter&Gamble, Pepsico, Dell та багато інших, адже вони досягли значних результатів саме завдяки впровадженню аутсорсинг інструментарію у свій бізнес. Як наслідок, відбулися значні зміни у покращенні діяльності компанії, скоротилися виробничі та організаційні витрати, а також збільшення доходів компаній зросло майже вдвічі.



## 1.2 Особливості поширення аутсорсингових відносин на міжнародному ринку ІТ послуг

Аутсорсингова розробка програмного забезпечення та ІТ-аутсорсинг загалом зараз дуже популярні. Як і всі величезні речі, аутсорсинг вже огорнутий міфами в деяких аспектах і має свою частку як чудових успішних прикладів в бізнесі, так і негативних відгуків компаній. Дослідження показують, що у 2019 році близько 56% опитаних компаній передають розробку програмного забезпечення на аутсорсинг, і значна частина компаній планує розширити використання цієї практики. Причини, через які компанії передають на аутсорсинг принаймні деякі ІТ-процеси, особливо розробку, різняться, як і фактичні переваги, які вони отримують. Для багатьох зниження вартості розробки є основним фактором. Деякі компанії потребують певних видів знань, на розвиток яких вони не мають часу всередині компанії.

Крім більш «традиційного» сюжету, коли компанія віддає частину ІТ-процесів на аутсорсинг для власних потреб, з'явився більш цікавий підхід. Деякі дуже успішні підприємства за самою природою своїх продуктів створили щось подібне до нових світів для вивчення професіоналами галузей розробки програмного забезпечення. У цих сферах аутсорсинг швидко стає нормою більшості гравців.

Щодо географічної структури міжнародного ринку аутсорсингового підходу, з точки зору попиту, на думку основних консультантів в ТРІ агенстві, можна розглянути всі нові контракти на суму понад 40 млн євро, і в результаті побачимо, що в 2019 році вартість контрактів знизилася близько на 49%, в США - 42,3%, в Японії - 1,6% , в інших країнах - 7,1%. Останнє дослідження, проведене консалтинговою фірмою Bain & Co, показало що приблизно 82% великих компаній Європи, Азії та Північної Америки наразі використовують стратегію аутсорсингу і 51% - офшор аутсорсингу.

Типові недорогі послуги поступово «переїжджають» в основному від США до Азії. У той же час аутсорсинг для більш складних технологічних процесів з Північної Америки та Європи не змінюються окремими послугами в інших країнах, а переходять до спеціалізованих компаній, які частково користуються послугами в країнах, з недорогою робочою силою.

Тому у 2017 році найбільші доходи від контрактів були у сфері ІТ-аутсорсингу – 69%, бізнес-процесів – 31,0%. Прибуток у 2019 році впав: ІТ-аутсорсинг – 17% до 52,9 млрд доларів США та бізнес-процеси – 5,5% до 24 мільярдів доларів США.

Варто зазначити, що глобалізація є ключовим фактором прогресивного розвитку і застосування аутсорсингу. Навіть під час кризи сектор аутсорсингу продовжував зростати. Завдяки аутсорсингу компанії змогли адаптуватися, швидко приймати рішення, просувати себе на регіональних ринках. Компанії хочуть знизити витрати, і з цієї причини довіряють частину процесів країнам, де послуги на них дешевші. Тому і посткризових період не стає на заваді розвитку бізнес-процесів на світовому ринку послуг, в тому числі і ІТ-послуг.

Аналізуючи аутсорсинг, значну роль грають переваги та недоліки пошуку виконавця поза компанією для управління, розробки, оновлення та підтримки програмного забезпечення. Прихильники аутсорсингу називають кілька причин для вибору зовнішніх постачальників:

- Доступ до найсучасніших технологій, адже розвиток інформаційних технологій може швидко зробити навички ІТ застарілими. Програмне забезпечення дуже швидко оновлюється та замінюється, коли підприємство інвестує та навчає своїх штатних працівників, технологія може більше не бути найсучаснішою;
- Зниження собівартості товару та його якості. Жорстка конкуренція змусила багато організацій реструктурувати та скоротити штат, щоб заощадити гроші;



- Гнучкість, адже компанії повинні бути достатньо гнучкими, щоб адаптуватися до постійних змін бізнес-середовища, тому їх ІТ-функції повинні швидко реагувати на вимоги користувачів. Постачальники часто можуть використовувати широкий спектр ресурсів, навичок і можливостей, тоді як внутрішній ІТ-персонал може мати обмежені можливості.
- Безпека роботи для постійних працівників. Компанії часто наймають аутсорсинговий персонал, розуміючи, що вони будуть працювати на обмежений час. Таким чином, вони можуть легше відмовитися або найняти працівників, не ставлячи під загрозу репутацію компанії як стабільного роботодавця. Що ще важливіше, використання аутсорсингових працівників захищає постійних працівників від коливань попиту і дозволяє компанії встановити міцніші відносини зі своєю штатною робочою силою, ніж це було б можливо.

Оскільки користувачі все більше усвідомлюють можливості та обмеження інформаційних технологій, вони, як правило, стають більш критичними до внутрішніх функцій ІТ. Недавнє дослідження показало, що більшість топ менеджерів розглядали ІТ-функції своїх компаній як тягар витрат, а не як стратегічний ресурс. Вони також сприймали внутрішні ІТ-відділи як застарілі, негнучкі, дорогі, некеровані та не орієнтовані на клієнта і як результат не підтримували цю ідеологію.

Не дивно, що ІТ-аутсорсинг зазнав такого зростання. Тим не менш, немає переконливих доказів того, що аутсорсинг завжди призведе до більш зосередженої організації, більшої гнучкості, зниження витрат і рівня персоналу, а також економії та вирішення всіх проблем із внутрішніми ІТ-відділами. Насправді аутсорсинг підходить не кожній компанії чи клієнту, це залежить від орієнтованості та галузі в якій започаткована та працює компанія.

Оскільки вся увага засобів масової інформації зосереджена на прогнозованих перевагах ІТ-аутсорсингу, виникає кілька запитань: чи дійсно ІТ-аутсорсинг настільки ефективний, як про нього говорять прихильники?

Які ризики, недоліки та приховані витрати?

- Медіа ажіотаж і переваги аутсорсингу. У роботі *Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon* автори дійшли висновку, що менеджери часто повідомляли про блискучі історії успіху коли вперше був підписаний контракт на аутсорсинг. У цей момент клієнт і постачальник мають високі очікування щодо аутсорсингу. Прогнозована економія часто потрапляє в заголовки, тоді як непомірні комісії за внесення змін до контрактів не оприлюднюються, тому що небагато компаній хочуть рекламувати помилки.
- ІТ нелегко передати на аутсорсинг. Оскільки ІТ пронизує всю організацію, вона не схожа на інші ресурси, які компанія успішно передавала на аутсорсинг у минулому. ІТ-аутсорсинг не можна порівняти з аутсорсингом безпеки, логістики, юридичних послуг, реклами чи закупівлі сировини та комплектуючих.

До основних найкращих короткострокових плюсів входять:

- Нижчі експлуатаційні витрати. Доступ до зовнішніх постачальників та нижча структура витрат є однією з найбільш вагомих короткострокових переваг аутсорсингу. У недавньому опитуванні *Outsourcing Institute* компанії повідомили, що в середньому вони помітили зниження витрат на 16% завдяки аутсорсингу.
- Збільшення капітальних коштів. Аутсорсинг зменшує потребу інвестувати капітал у неосновні бізнес-функції, тим самим роблячи капітал більш доступним для основних сфер. Аутсорсинг також може покращити корпоративні фінансові вимірювання, усуваючи потребу показувати рентабельність власного капіталу від капітальних інвестицій у неосновних сферах.



- Грошове вливання. Аутсорсинг може передбачати передачу активів від клієнта до постачальника. Обладнання, засоби, транспортні засоби та ліцензії, які використовуються в поточній діяльності, мають цінність і фактично продаються постачальнику на момент операції, що призводить до виплати клієнту готівкою.
- Доступ до нових ресурсів. Компанії можуть аутсорсувати, оскільки не мають доступу до необхідних ресурсів всередині. Наприклад, якщо організація хоче розширити свою діяльність, особливо в новій географічній області, аутсорсинг є життєздатною та важливою альтернативою розбудові необхідного потенціалу з нуля.
- Краще загальне управління ІТ. Аутсорсинг, безумовно, є одним із варіантів управління невідконтрольною ІТ-функцією.

#### П'ять основних довгострокових переваг:

- Покращений бізнес-фокус. Аутсорсинг дозволяє компанії орієнтуватися на більш широкі бізнес-проблеми, залишаючи оперативні деталі зовнішньому експерту. Для багатьох компаній найвагомішою причиною аутсорсингу є звільнення керівництва від проблем, які відбирають величезні ресурси та увагу керівництва.
- Доступ до можливостей світового класу. За самою природою своєї спеціалізації постачальники послуг аутсорсингу пропонують великі світові ресурси світового класу для задоволення потреб своїх клієнтів.
- Переваги прискореного реінжинірингу. Аутсорсинг часто є побічним продуктом іншого потужного інструменту управління, реінжинірингу бізнес-процесів. Це дозволяє організації негайно реалізувати передбачувані переваги реінжинірингу, маючи зовнішню організацію, яка вже реінжинірингувала відповідно до стандартів світового класу, брати участь у процесі.
- Спільні ризики. Існують величезні ризики, пов'язані з інвестиціями, які здійснює організація. Коли компанії аутсорсингу, вони стають більш

гнучкими, більш динамічними та здатними краще адаптуватися до мінливих можливостей.

- Безкоштовні ресурси для інших цілей. Кожна організація має обмеження у доступних їй ресурсах. Аутсорсинг дозволяє організації перенаправляти свої ресурси з неосновної діяльності на діяльність, яка має більшу віддачу при обслуговуванні клієнта.

### **Висновки до розділу 1**

В даному розділі було проведено аналіз предметної області, видів та варіантів використання аутсорсингу в реаліях міжнародного бізнесу, а також сфери ІТ-технологій. Були розглянуті переваги та недоліки пошуку виконавця поза компанією для управління, розробки, оновлення та підтримки програмного забезпечення. Окремо було винесено та розглянуто короткострокові та довгострокові переваги використання аутсорсингової ідеології ведення бізнес-процесів.

Розвиток комп'ютерних технологій і комп'ютеризація суспільства призвела до того що, програмні додатки стали розроблятися практично у всіх сферах діяльності людини, і застосуються в різних підприємствах від сільського господарства до фінансово-економічних систем. ІТ-сфера займає велику частку аутсорсингових послуг та сприяє розвитку даної ідеології ведення бізнесу.



## РОЗДІЛ 2

### ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІТ-АУТСОРСИНГУ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ В ХХІ СТ

#### 2.1 Аналіз провідних гравців аутсорсингових послуг на міжнародному ринку ІТ послуг

Сьогодні інформаційні технології є фактором локального та світового розвитку, а також основною ознакою конкурентоспроможності розвинених країн. Міжнародний ринок активно зростає, тим самим надає можливість інтегруватися у світову економіку та обрати свою нішу країнам, що розвиваються.

Один з найбільш перспективних і динамічних галузей ринку є інформаційні технології, основною формою якого є ІТ-аутсорсинг. Аутсорсинг – це послуга делегування сторонньому підряднику послуг або частини бізнес-процесів компанії.

На цей час сформувався умовно кажучи, список прогресивних компаній, що налічує десятки історій успіху в ІТ-аутсорсингу. У них безперечно є чому повчитися, а також проаналізувавши їх підхід до розвитку бізнесу, можна внести пропозиції та пріоритети розвитку ТОВ «Сіклум» і, що цікаво, у них у всіх є щось спільне.

Провідними гравцями аутсорсингових послуг на міжнародному ринку ІТ послуг є такі компанії:

- WhatsApp, використовую аутсорсинг для основної розробки з метою оптимізації витрат. Кросплатформена платформа для обміну повідомленнями та VoIP, яку Facebook купив за 19 мільярдів доларів, насправді має аутсорсингове коріння. Спочатку iOS-розробкою займався співробітник компанії, але потім майже всю основну розробку довірили професійним командам зі Східної Європи. Платформа піднялася на вершину рейтингу в Google Play, App Store, на різних платформах, зрештою майже поховавши технологію SMS.

- Alibaba використовує аутсорсинг для розробки та підтримки сайту з метою вирішення питань локалізації. Багатонаціональний конгломерат електронної комерції та технологій, але набагато більш доступний з-за кордону. Бізнес розпочався у 1999 році, в епоху, коли компанії все частіше використовували веб-сайти для зв'язку з клієнтами. Засновник найняв розробників зі США для аутсорсингу з метою створення веб-сайту, який сподобається як локальній аудиторії (Китай), так і англomовному світу. Однак тут важлива ідея про те, що локалізація онлайн-контенту набагато глибша, ніж просто переклад слів. Це принесло Ма Юну статус магната, а глобальний дохід Alibaba станом на 2020 рік становить близько 56,152 мільярда доларів.
- GitHub застосовує аутсорсинг для розробки бекенду сайту. Навряд чи знайдеться розробник програмного забезпечення, який нічого не знає про Git, користувачі Git використовують GitHub для контролю версій, управління вихідним кодом, відстеження помилок тощо. GitHub – це хостинг-провайдер, який також додає цінні функції. Його засновники, які спочатку базувалися в Сан-Франциско, почали з написання коду на платформі Ruby on Rails. У якийсь момент стало очевидно, що їхнє рішення потребує людей, які дуже добре знаються на самому Git. Це дозволило зробити GitHub настільки ідеальним, що Microsoft придбала його за 7,5 млрд доларів у 2018 році.
- Unilever делегує інтеграцію ERP-системи з метою розширення та оптимізації процесів, як нетехнологічна компанія. Гігант споживчих товарів обрав шлях аутсорсинг, ніж створення штату розробників. Це був 2005 рік, і в компанії вже працювало близько 200 000 співробітників у всьому світі, а її діяльність поширювалася на десятки країн. Зіткнувшись із необхідністю об'єднання різних ERP-систем у своїй операційній сфері, підприємство віддало необхідні кадри на аутсорсинг. Зараз чистий прибуток Unilever оцінюється в 9,808 млрд євро.



– Google використовує аутсорсинг ідеологію для делегування розробки та підтримки служби підтримки Google AdWords, це одна з багатьох напрямків для звернення до аутсорсингу. Ця послуга охоплює близько 90% користувачів Інтернету по всьому світу та використовується багатьма маркетологами. Близько тисячі аутсорсингових представників були довірені для забезпечення підтримки клієнтів телефоном та електронною поштою, і всі вони були розкидані по всьому світу. Цей досвід виявився досить прибутковим для Google, щоб у 2016 році піти далі у розробці програмного забезпечення, управлінні ІТ-інфраструктурою тощо. На даний момент це дозволяє компанії зосередитись на інноваціях, які потрапляють у заголовки ще більше, ніж раніше.



– Skype делегує процес розробки бекенду сайту за браком знань в ІТ-галузі. У 2003 році засновники (самі зі Швеції та Данії) передали фактично внутрішню розробку платформи на аутсорсинг естонським професіоналам. Такі функції, як відеочат, обмін миттєвими повідомленнями та передача файлів, зробили його незамінним. Усього через два роки, у 2005 році, Skype був придбаний eBay за 2,5 мільярда доларів, а у 2011 році – Microsoft за 8,5 мільярда доларів. Це одна з тих історій, які привернули увагу до потенціалу ІТ-аутсорсингу в Східній Європі, поряд з десятками інших випадків, коли проекти з розробки або ІТ-інфраструктури були успішно передані на аутсорсинг до Естонії, України, Польщі та інших країн світу.

Проаналізувавши історії використання аутсорсингового підходу до ведення бізнесу та налагодження процесів, можна виділити основні спільності, які є між цими компаніями:

– Усі вони мали сильне бачення бізнес-процесів та функціоналу, який можна делегувати з метою покращення системи. Безперечно, це не означає, що компанії точно знали, яким буде результат через 5 років. Хоча постановка чітких цілей часто має вирішальне значення для

успішного аутсорсингу, головним фактором тут було те, що основна ідея була досить сильною, але не надто вузькоспеціалізованою. Це, у свою чергу, дозволило визначити, які професіонали потрібні, та скористатися будь-якою можливістю. Аутсорсинг дав цим компаніям можливість зосередитись на баченні бізнесу, а не на деталях.

– Знайти потрібних професіоналів справи задача, яка постає перед кожною компанією, адже співробітники це складова успіху. Складним у даній задачі є не тільки пошук команди розробників, але і розуміння в компетенція, якими мають володіти кожен член цієї команди. Slack знав, що їм потрібна модернізація інтерфейсу; GitHub потрібний був хтось, хто має досвід роботи з Git. На щастя, в даний час вибір потрібних фахівців також може бути "відданий на аутсорсинг" фахівцям, щоб переконатися, що ви платите за те, що вам дійсно потрібне.

– Компанії максимально використовують можливості. Як і у випадку з Basecamp, їхній продукт опинився в центрі їхньої бізнес-моделі, і в більшості цих випадків очевидно, що компанії дуже добре виявляли можливості. Навіть якщо початкова причина для аутсорсингу чисто фінансова, все одно відкривається багато інших можливостей, багато з яких є дуже несподіваними. Іноді аутсорсингова команда, яка має досвід роботи у вузькій області, може вирішити дуже специфічні завдання, дозволяючи заповнити нішу на ринку, про існування якої навіть не підозрювали.

У 2020 році за оцінками The State of European Tech, в Україні було 192 100 професійних розробників в сфері інформаційних технологій. Очікується, що до кінця 2022 року кількість інженерів-програмістів перевищить 200 тисяч. Київ, Харків та Львів є найбільшими технологічними зонами, в яких проживає понад 71% усіх розробників країни. IBM, Cisco, Lebara, Fluke Corporation, Travelport та багато інших компаній-лідерів на ринку співпрацюють з українськими постачальниками ІТ-аутсорсингу.



За даними ТРІ, основний попит на міжнародному ринку звернений до служби пошуку, інтеграції та керування даними, фармацевтичного та біотехнологічного аутсорсингу, інжиніринг та дизайн послуг.

Найбільшими ІТ-аутсорсинг міжнародними компаніями в Україні є:

- N-iX - це одна з провідних ІТ-аутсорсингових компаній у Східній Європі. Цей постачальник регулярно входить до багатьох рейтингів, таких як 100 найкращих глобальних аутсорсингових компаній за IAOP, Software 500, Clutch, Inc. 5000 тощо. З 2002 року N-iX уклала стратегічні технологічні партнерства з лідерами галузі, включаючи OpenText, Lebara, Gogo, Fluke Corporation, Currencycloud, кілька компаній зі списку Fortune 500 та понад 50 інших великих і середніх компаній. Компанія має широкий досвід розробки програмних продуктів, хмарних рішень, науки про дані, аналітики великих даних, машинного навчання та вбудованого програмного забезпечення тощо.
- SoftServe - одна з найбільших ІТ-аутсорсингових компаній у Східній Європі. Цей постачальник спеціалізується на великих даних, штучному інтелекті та машинному навчанні, Інтернеті речей, та дизайні. Серед ключових сфер – охорона здоров'я, роздрібна торгівля, фінансові послуги, медіа та інші.
- Ciklum - український вендор, який працює з широко відомими клієнтами, такими як Thomas Cook, Mercedes Pay, Metro Markets. Компанія спеціалізується на розробці програмного забезпечення, електронній комерції та консалтингу BI/Big Data.

На сучасному етапі можна виділити декілька основних тенденцій для розвитку міжнародного функціоналу в аутсорсингу, а саме, до кризові темпи зростання, розвиток та поширення нових хмарних технологій та розвиток інноваційної діяльності.

## 2.2 Пріоритети розвитку міжнародного ІТ-аутсорсингу на прикладі ТОВ «Сіклум»

Для проведення даного дослідження було вибрано міжнародну аутсорсингову ІТ-компанію ТОВ «Сіклум», на основі якої були виділені пріоритети розвитку міжнародних компаній та переваги використання ІТ-аутсорсингу.

Сьогодні найбільшим сегментом ІТ аутсорсингу є послуги з обробки інформації, які включають в себе такі функції: програмування, кол-центри, інтернет-сервіси тощо. Однак за прогнозами, сегмент аутсорсингу бізнес-процесів, який включає різноманітні адміністративні завдання будуть рости майже втричі швидше, ніж сегмент послуг з обробки інформації. Оскільки ТОВ «Сіклум» здійснює міжнародну діяльність у сегменті бізнес-аутсорсингу процесів, можна стверджувати, що компанія має значні перспективи розвитку на цьому ринку, адже навіть на даний момент, вона займає лідируюче місце з ІТ-аутсорсингу в Україні.

Високий попит на аутсорсингові послуги у сфері інформаційних технологій викликає трансформацію аутсорсингу бізнес-функціоналу в аутсорсингу управління знаннями (КПО), поняття, що включає комплекс високотехнологічних наукомістких послуги. Аутсорсинг управління знаннями передбачає керування процесами, які потребують глибокого або серйозного вивчення та/або аналітичної обробки даних, навчання та управління базами знань, які можуть використовуватися надалі, в тому числі для підтримки системи та прийняття рішень розвитку систем.

Дослідження показало, що ТОВ «Сіклум» працює в висококонкурентному міжнародному ринку аутсорсингу, який постійно розвиває та поширює свої кордони послуг, що надаються провідними ІТ-організаціями в галузі аутсорсингових послуг. У таких умовах основою стратегічного успіху компанії є запровадження різноманітні міжнародних послуг аутсорсингових операцій, що приверне нових клієнтів міжнародного



рівня та збільшить частку ринка, а також фінансових результатів міжнародної діяльності ТОВ «Сіклум».

Один з найперспективніших напрямків розвитку міжнародного функціоналу ТОВ «Сіклум» слід розглядати впровадження виду послуг - CRM-аутсорсинг для міжнародних суб'єктів господарювання. Основою є впровадження корпоративних інформаційних систем, реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) і міжнародний аутсорсинг бізнес-процесів (BPO) компанії. В даний час існують такі види корпоративної інформаційної системи, які можуть бути об'єктом міжнародних операцій аутсорсингу CRM компанії «Сіклум»:

- Управління поставками;
- Управління відносинами між замовниками;
- Управління системою електронної комерції;
- Аналітика ІТ-процесів;
- Розробка архітектури, впровадження та підтримка інформаційних систем.

Після аналізу конкурентів та гігантів світового ІТ-аутсорсингу, можна виділити декілька основних альтернативних видів спеціалізації у сфері аутсорсингу для ТОВ «Сіклум»:

- Аутсорсинг знань передбачає управління необхідними процесами, що потребують поглиблене вивчення або аналітичну обробку даних, навчання і управління базою знань, яке потім можна використовувати для підтримки прийняття рішень.
- Найпоширеніший тип аутсорсинг бізнес-процесів займається делегуванням непрофільних бізнес-процесів, а також відповідальність за виконання перед субпідрядною компанією на базі ув'язненого контракту. Послуги екологічного CRM-аутсорсинг і аутсорсинг, який є досить новим типом світової діяльності.
- Аутсорсинг бізнес-процесів, таких як логістика, маркетинг.

- Резервне копіювання даних, хмарні технології, розробка та тестування програмного забезпечення, ведення електронного бізнесу.

Як показує практика, ІТ-аутсорсинг є невід’ємною частиною розвитку як компанії, так і країні в цілому. На прикладі ТОВ «Сіклум» можна виділити основні пріоритети розвитку міжнародного ІТ-аутсорсингу:

- Високий професійний рівень кадрів, що відповідають за виконання послуг;
- Низька вартість послуг у порівнянні зі штатом внутрішніх працівників та їх підтримка;
- Висока якість ІТ-послуг;
- Зосередження уваги міжнародної компанії на основному бізнесі;
- Зменшення інвестування у неосновні фонди;
- Реагування на зміни ринку, такі як дефолти та кризи, а також зміни компанії, такі як поглинання, злиття та інші.

Тактичними перевагами від компанії ТОВ «Сіклум» на міжнародному ринку аутсорсингових послуг є:

- Зниження потреби в збільшенні штату;
- Зниження витрат, що пов’язані з аутсорсингом, таких як навчання штату працівників, вартість роботи та інше;
- Гарантія на виконання роботи, за яку відповідальна аутсорсингова компанія.

Після виділення пріоритетів розвитку на прикладі ТОВ «Сіклум», великим значенням є передумови для впровадження аутсорсингу, аналізуючи діяльність компанії «Сіклум». Можна виділити декілька основних:

- Гнучке залучення ресурсів до проекту, реагування на зміни швидко та якісно;
- Збільшення часу внутрішньо найманих працівників для забезпечення стратегічного управління;



- Об'єктивність у прийнятті рішень щодо розробки та інтеграції нових систем.

Після аналізу основних показників ефективності аутсорсингу бізнесу, можна зробити висновок, що аналіз ефективності роботи в компанії може здійснюватися на основі показників для окремих видів субпідряду та використання показників для оцінки ефективності діяльності компанії.

Виходячи з того, що використання аутсорсингових операцій містить досить високі ризики, пов'язані з можливою втратою контролю клієнтом процесів, якість виконання, ймовірність можливого збитку конкурентоспроможності, можна вважати, що більше наукове обґрунтування вимагає методів оцінки ризиків для аутсорсингових операцій та розвитку правил взаємодії між замовником і підрядником в частині супроводу збалансування своїх інтересів і розподіл економічного ефекту на стратегічну перспективу.

Отже, можна зробити висновок, що аутсорсинг є одним із найефективнішим способом ведення бізнесу, враховуючи переваги, які клієнт отримує, використовуючи його. Ця форма полегшує виконання інновації та вдосконалення інтеграційних зв'язків національних компаній всередині країни та за її межами, без яких сьогодні неможливо забезпечити ефективність господарської діяльності.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи було проаналізовано провідних гравців міжнародного бізнесу ІТ-сфери, виділено спільні риси успіху компаній, які використовують ідеологію аутсорсингу.

Окрім цього, було виділено основні пріоритети розвитку міжнародних компаній на основі дослідження ТОВ «Сіклум».

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Під час написання випускної кваліфікаційної роботи було проведено аналіз предметної області та порівняння існуючих варіантів досліджуваної задачі. Порівняльна характеристика, основою якої став ТОВ «Сіклум», дала змогу знайти найбільш основні пріоритети розвитку міжнародних організацій з використання аутсорсингу.

Під час написання роботи було визначено основне значення аутсорсингу, його переваги та недоліки, було досліджено основні види аутсорсингу в міжнародній діяльності.

Після аналізу переваг та недоліків аутсорсингу в міжнародній діяльності національними компаніями можна сказати, що переваги аутсорсингу очевидні, а також аутсорсинг сам по собі є ефективним інструментом підвищення гнучкості та конкурентоспроможності світових компаній.

Рішення про впровадження аутсорсингу в міжнародних бізнес-процесах компаній, перш за все, повинне мати для цього економічне обґрунтування ефективності. Пошук шляхів підвищення прибутковості бізнесу дозволяють зробити висновок, що низька доступність витрат, продумана стратегія та максимальна операційна ефективність - найважливіші фактори успіху будь-якого бізнесу в аутсорсингу.

Отже, мету дослідження випускної кваліфікаційної роботи можна вважати актуальною, так як вона відображає реальність сучасного економічного ринку, а також проаналізованою та дослідженою в процесі виконання роботи.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бравар Ж.-Л. Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин / Бравар Ж.-Л., Морган Р. – Дніпропетровськ, «Баланс Бізнес Букс», 2007. – 352 с.
2. Загородній А. Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А.Г.Загородній // Фінанси України. – 2017. - № 9. – С. 87-97.
3. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Ч. Гіл. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2011 – 856с.
4. Друкер Пітер Ф. Енциклопедія менеджменту / Пітер Ф. Друкер ; пер. з англ. – К. : «Знання», 2012. – 432 с.
5. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. - 3-тє вид., перероб. і допов. / О.А. Кириченко - К.: Знання-Прес, 2012. - 384 с.
6. Brown M. Market study on industrial energy outsourcing / M. Brown, S. Minett // EBRD. – Edinburg, 2003. – [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://diplomba.ru/work/37324> .
7. Corporate Executive Board, СЕВ [Електронний ресурс]. – режим доступу: – <http://www.executiveboard.com> .
8. Програмне забезпечення як послуга [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
9. Селіна М.В. Тенденції розвитку та ефективність використання аутсорсингу на світових ринках ділових послуг / М. В Селіна. – 2015. – С. 224- 231.