

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

АУТСОРСИНГ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

(на матеріалах ТОВ «СОФТСЕРВ», Львівська обл, м. Пустомити)

Студента 5 курсу, 3 групи,
спеціальності 292
«Міжнародні економічні
відносини» освітньої програми
«Міжнародний бізнес»

Шевченка
Ярослава
Сергійовича

Науковий керівник
доктор екон. наук, професор

Калюжна Наталія
Геннадіївна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук, доцент

Лежешко
Вікторія
Геннадіївна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет МТП Кафедра світової економіки
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
ОП «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри _____

«__» _____ 20__ р

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентів

Шевченко Ярославу Сергійовичу

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту):
АУТСОРСИНГ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ
(на матеріалах ТОВ «СОФТСЕРВ», Львівська обл, м. Пустомити)

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. №__

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту)

2. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту): обґрунтування напрямів вдосконалення аутсорсингових послуг ТОВ «СОФТСЕРВ» у міжнародному бізнесі

Об'єкт дослідження: процес надання послуг аутсорсингу у міжнародному бізнесі.

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади надання аутсорсингових послуг у міжнародному бізнесі.

4. Перелік графічного матеріалу: 7 рисунків, 2 таблиці

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

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

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ ТОВ «СОФТСЕРВ»

- 1.1. Сутність та ключові функції аутсорсингу у міжнародному бізнесу
- 1.2. Дослідження діяльності у сфері міжнародного аутсорсингу ТОВ «СОФТСЕРВ»

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ ТОВ «СОФТСЕРВ»

- 2.1. Оцінка сприятливості міжнародного бізнес-середовища для розвитку діяльності ТОВ «СОФТСЕРВ»
- 2.2. Пріоритети вдосконалення діяльності у сфері міжнародного аутсорсингу ТОВ «СОФТСЕРВ»

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.11.2022	до 20.11.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 10.12.2022	до 10.12.2022
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 10.01.2023	до 10.01.2023
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 20.01.2023	до 20.01.2023
5	Подача готової ВКР на кафедру	до 26.01.2023	до 26.01.2023
6	Попередній захист ВКР	30.01.2023 – 10.02.2023	30.01.2023 – 10.02.2023
7	Захист ВКР	за графіком (з 13.02.2023)	за графіком (з 13.02.2023)

8. Дата видачі завдання « » 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту): Калюжна Н.Г.

10. Керівник освітньої програми: Лежешькова В.Г.

11. Завдання прийняв до виконання студент: Шевченко Я. С.

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота Шевченка Я.С. присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів здійснення аутсорсингу в міжнародному бізнесі. У першому розділі досліджено сутність та ключові функції аутсорсингу у міжнародному бізнесу, а також особливості діяльності у сфері міжнародного аутсорсингу ТОВ «СОФТСЕРВ». У другому розділі здійснено оцінку сприятливості міжнародного бізнес-середовища для розвитку діяльності ТОВ «СОФТСЕРВ» у сфері міжнародного аутсорсингу та визначено пріоритети вдосконалення діяльності у сфері міжнародного аутсорсингу ТОВ «СОФТСЕРВ». Випускна кваліфікаційна робота являє собою комплексне дослідження, містить обґрунтовані рекомендації, відповідає чинним вимогам та може бути рекомендована до захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) _____ Калюжна
Н.Г. _____
(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Шевченко Я.С. може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми: Лежєп'огова В.Г.

Завідувач кафедри: Дугінець Г.В.

« _____ » _____ 20____ р.

АНОТАЦІЯ

Шевченко Я.С. Аутсорсинг в міжнародному бізнесі (на матеріалах на матеріалах ТОВ «СОФТСЕРВ», Львівська обл, м. Пустомити)

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини», спеціалізацією «Міжнародний бізнес». Державний торговельно-економічний університет, 2023

У першому розділі досліджено сутність та ключові функції аутсорсингу у міжнародному бізнесу, а також особливості діяльності у сфері міжнародного аутсорсингу ТОВ «СОФТСЕРВ».

У другому розділі здійснено оцінку сприятливості міжнародного бізнес-середовища для розвитку діяльності ТОВ «СОФТСЕРВ» у сфері міжнародного аутсорсингу та визначено пріоритети вдосконалення діяльності у сфері міжнародного аутсорсингу ТОВ «СОФТСЕРВ».

Ключові слова: аутсорсинг, міжнародний бізнес, розвиток; ефективність

ANNOTATION

Shevchenko Ya.S. Outsourcing in international business (on the materials on the materials of SOFTSERV LLC, Lviv Region, Pustomyty)

Final qualification paper for obtaining a bachelor's degree in specialty 292 "International Economic Relations", specialization "International Business". State University of Trade and Economics, 2023

The first chapter examines the essence and key functions of outsourcing in international business, as well as the specifics of SOFTSERV LLC's activities in the field of international outsourcing.

In the second section, the favorable international business environment for the development of SOFTSERV LLC's activities in the field of international outsourcing was evaluated and the priorities for improving SOFTSERV LLC's activities in the field of international outsourcing were determined.

Keywords: outsourcing, international business, development; efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ ТОВ «СОФТСЕРВ»	5
1.1 Сутність та ключові функції аутсорсингу у міжнародному бізнесу	5
1.2 Дослідження діяльності у сфері міжнародного аутсорсингу ТОВ «СОФТСЕРВ».....	12
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ ТОВ «СОФТСЕРВ»	22
2.1 Оцінка сприятливості міжнародного бізнес-середовища для розвитку діяльності ТОВ «СОФТСЕРВ».....	22
2.2 Пріоритети вдосконалення діяльності у сфері міжнародного аутсорсингу ТОВ «СОФТСЕРВ».....	27
Висновки до розділу 2.....	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37

ВСТУП

Одним із завдань бізнес-структур у сучасних умовах є пошук можливостей підвищення ефективності процесів як у контексті покращення їх результату, так і у напрямку зменшення витрат. Інструментом досягнення зазначених цілей є аутсорсинг, що полягає у передачі окремих функцій на виконання третій стороні.

Протягом останніх років аутсорсинг у міжнародному бізнесі набув значного розвитку, що обумовило виникнення численних його видів та форм. Окрім цього, зважаючи на динамічний розвиток світового господарства, цей напрям надання послуг буде активно розвиватися і надалі, що вказує на актуальність обраної теми дослідження.

Теоретичні засади та практичні аспекти міжнародного аутсорсингу досліджували у своїх працях такі вчені як Л.М. Забродська, О.В. Мірошніченко, С.О. Черкасова, І.В. Каторська, Х. В. Отискач, Н.О. Пархоменко, А. О Алтинпара, О.О. Корогодова. Водночас з огляду на динамічний розвиток зазначена тема потребує подальшого дослідження.

Метою роботи є обґрунтування напрямів вдосконалення аутсорсингових послуг ТОВ «СОФТСЕРВ» у міжнародному бізнесі. Для досягнення мети було виконано такі завдання:

- досліджено сутність та ключові функції аутсорсингу у міжнародному бізнесу;
- проаналізовано діяльність у сфері міжнародного аутсорсингу ТОВ «СОФТСЕРВ»;
- здійснено оцінку сприятливості міжнародного бізнес-середовища для розвитку діяльності ТОВ «СОФТСЕРВ» у сфері міжнародного аутсорсингу;
- визначено пріоритети вдосконалення діяльності у сфері міжнародного аутсорсингу ТОВ «СОФТСЕРВ».

Об'єктом роботи є процес надання послуг аутсорсингу у міжнародному бізнесі. Предмет роботи – теоретико-методичні засади надання аутсорсингових послуг у міжнародному бізнесі..

У процесі написання роботи використовувалися такі методи як аналіз, синтез, порівняння, дедукція, спостереження. Інформаційною базою роботи є дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків, дослідження міжнародних організацій.

Представлена робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.



РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ ТОВ «СОФТСЕРВ»

1.1 Сутність та ключові функції аутсорсингу у міжнародному бізнесу

Аутсорсинг – це діяльність, яка спрямована на покращення економічних показників діяльності організації та забезпечення її динамічного та сталого розвитку, а також передбачає використання певних ресурсів аутсорсера у визначений часовий термін аутсорсингових відносин (має бути чітко встановленим у контрактних документах) та потребує координацію дій певного кола учасників цих відносин [1].

Мірошніченко О.В. визначає аутсорсинг як послідовність організаційних рішень, суть яких полягає в передачі деяких функцій, що раніше самостійно реалізовувалися організацією, або видів діяльності зовнішній організації або, як прийнято говорити, «третьої стороні» [2].

Аутсорсинг можна також визначити як передачу компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду. Це угода, за якою робота виконується людьми з зовнішньої компанії, які зазвичай є також експертами у цьому виді робіт [3].

Аутсорсинг як стратегія управління підприємствами активно застосовується провідними компаніями світу, які зміщують виробничі потужності та робочі місця [4]. 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 зростання попиту на аутсорсингові послуги у світі. На сьогодні світовий ринок аутсорсингових послуг без перебільшення можна назвати одним з таких, що найбільш динамічно розвиваються.

За класифікатором Світової організації торгівлі (СОТ) аутсорсинг розглядається як сектор ділових професійних послуг поряд з юридичними і аудиторськими. Це пояснюється тим, що аутсорсинг передбачає виконання

зовнішніми фахівцями певних функцій менеджменту замість штатних менеджерів і спеціалістів підприємства [5].

Необхідно відмітити, що існує цікава закономірність у розподілі обсягу аутсорсингу у світі: при рівному розмірі економічного потенціалу регіону обсяг аутсорсингових послуг вище там і тоді, де і коли економіка є менш централізовано керованою, менш одержавленою.

Звернення до аутсорсингових компаній позитивно позначається на фінансових результатах діяльності підприємств. Про це свідчить динаміка розвитку аутсорсингу у світі. До причин розвитку міжнародного аутсорсингу можна також віднести те, що тут немає бар'єрів при входженні в бізнес, не потрібні капітальні вкладення, природні ресурси, іноді не потрібна ліцензія. Тому міжнародний аутсорсинг є унікальною галуззю, де поряд з транснаціональними гігантами працюють дрібні фірми і приватні підприємці.

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:

- моніторинг і визначення проблем, що впливають на рівень ефективності діяльності.
- формування програми змін для покращення ситуації.
- формування стратегії розвитку ІТ.
- імплементація наданих рекомендацій у практичну діяльність компанії.

У загальному вигляді послуги підрядників - це відповідь на ті проблеми, які виникають перед організацією час від часу і які неможливо вирішити самотійно. Виділяють кілька причин, за якими власники і менеджери західних і вітчизняних компаній звертаються за допомогою до аутсорсингових компаній:

- Відсутність ресурсної бази для вирішення проблеми;
- Відсутність постійної потреби у вузькоспеціалізованому персоналі;
- затребуваність незалежного погляду з боку;
- потреба у незалежній оцінці ситуації висококваліфікованими експертами;

- відсутність у працівників та керівництва підприємства жодних навиків у новій для них сфері.

З огляду на це, залучення аутсорсингової компанії 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.

Реалізуючи аутсорсингові проекти, підприємства-надавачі послуг поряд з основною діяльністю реалізують низку додаткових послуг, зокрема виконують обов'язки експертів у галузі економіки, виробництва або ситуації на ринку, виступають в якості неупередженої, нейтральної «третьої» сторони при оцінці концепції або обґрунтування якогось аргументу, підтверджують гіпотезу або точку зору, використовуючи відомості, отримані після проведення всебічного аналізу, виступають в якості посередника при вирішенні конфліктів і суперечок, навчають персонал компаній приймати оптимальні рішення та організовувати обговорення тем, а також вивчення технології успіху і поліпшення якості життя.

Надаючи аутсорсингові послуги, компанія-підрядник продає високий рівень знань, професійні навички та великий досвід роботи своїх працівників. Їх вміння аналізувати, виробляти пропозиції, ставити завдання, розподіляти час, проводити наради, переконувати, домовлятися, робити вибір, приймати рішення, обмінюватися інформацією, організовувати 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.

Аналіз фахових джерел показав, що вчені-економісти та практики застосовують різні підходи до класифікації аутсорсингу (табл. 1.1).

Відзначимо, що основною класифікаційною ознакою для міжнародного аутсорсингу за характером діяльності, що передається підрядникам. Так, можна виділити ІТ-аутсорсинг, виробничий аутсорсинг, логістичний аутсорсинг, аутсорсинг персоналу, бухгалтерський аутсорсинг [5].

Залежно від обсягу повноважень, що передаються підряднику, виділяється повний аутсорсинг, за якого підприємство надає підрядникам повний обсяг зобов'язань у певній сфері; частковий аутсорсинг, коли підрядникам передається лише частина функцій у межах певної сфери діяльності; та удосконалений аутсорсинг, за якого майже усі функції передаються стороннім організаціям, тоді як самим підприємством виконується лише координаційна функція.

З огляду на те, які самі функції передаються на аутсорсинг, виділяють аутсорсинг допоміжних функцій та аутсорсинг ключових процесів.

Таблиця 1.1

Класифікація аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності

Класифікаційна ознака	Види аутсорсингу
За напрямом (сферою)	ІТ-аутсорсинг, виробничий аутсорсинг, логістичний аутсорсинг, аутсорсинг персоналу, бухгалтерський аутсорсинг
За функціями	Аутсорсинг обслуговування корпоративних комп'ютерних мереж; аутсорсинг нарахування заробітної плати; аутсорсинг фінансових операцій та транзакцій; аутсорсинг бухгалтерського обліку; адміністративний аутсорсинг; логістичний аутсорсинг; рекрутинговий аутсорсинг; аутсорсинг маркетингових функцій
За обсягом повноважень	Повний, частковий, удосконалений аутсорсинг
За рівнем значущості	Аутсорсинг ключових функцій, аутсорсинг допоміжних функцій
За кількістю напрямів	Моноаутсорсинг та поліаутсорсинг
За кількістю підрядників	Аутсорсинг із залученням одного виконавця, сумісний аутсорсинг
За метою	Традиційний аутсорсинг та трансформаційний аутсорсинг

Джерело: складено автором за [1, 4, 5]

Окремі дослідники виокремлюють також аутсорсинг внутрішніх (тих, що відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства, наприклад виробництво), зовнішніх (тих, що забезпечують зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем, наприклад обслуговування клієнтів) та змішаних (тих, що виникають як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі – аутсорсинг бухгалтерського обліку) бізнес-процесів.

Виділяють також моноаутсорсинг, що передбачає передачу підряднику однієї функції, та поліаутсорсинг, за якого відбувається відчуження декількох функцій.

Залежно від того, скільки підрядників співпрацює з підприємством, розрізняють аутсорсинг із залученням одного виконавця та сумісний аутсорсинг, за якого залучається декілька виконавців для виконання однакових функцій.

Можна виділити також традиційний та трансформаційний види аутсорсингу: за першого передача функцій спеціалізованій компанії на здійснюється на довгостроковій основі для досягнення конкурентних переваг, за другого - у повноваження аутсорсера входить здійснення функцій підрозділу, а також розробка і впровадження проектів з його реорганізації для найбільш повної відповідності вимогам ринку з наступним поверненням оновленого підрозділу замовникові [8].

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.

Таким чином, здійснене дослідження свідчить, що аутсорсинг відіграє виключну роль у розвитку міжнародного бізнесу. Аутсорсинг полягає у передачі частини функцій підприємства сторонній організації з метою підвищення

ефективності його функціонування. На аутсорсинг можуть передаватися як окремі функції, так і майже весь господарський комплекс за винятком функції стратегічного управління.

Протягом останніх років розвиток аутсорсингу набув значних масштабів, оскільки використання підрядників дозволяє істотно підвищити якість управління підприємством, мінімізувати ризики та підвищити обґрунтованість прийняття окремих управлінських рішень. Якщо говорити про особливості міжнародного аутсорсингу, то, на наш погляд, вони пов'язані, у першу чергу, з існуючими відмінностями у підходах до реалізації певних видів діяльності, мові, за умови онлайн-форми контактів – часових поясів. Міжнародний аутсорсинг потребує більш ретельної підготовки та планування, уточнення цілей замовника та перевірка правильності розуміння завдань аутсорсинговою компанією.

Важливим аспектом надання послуг міжнародного аутсорсингу є мова надання послуг. У більшості випадків універсальною для спілкування між сторонами виступає англійська, але у такому випадку необхідна повна впевненість ц тому, що обидві сторони мають можливість чітко і коректно висловлювати нею свою побажання та застереження. Якщо з огляду на мовні питання існує ризик непорозуміння, до процесу доцільно залучити перекладача.

За умови надання послуг міжнародного аутсорсингу надавач послуг також повинен детально ознайомити клієнта з процесом роботи для того, щоб переконатися, що очікування клієнта відповідають можливостям компанії. Також до старту проекту необхідно переконатися у тому, що усі заходи, які будуть реалізовані підрядником, є можливими з точки зору законодавства держави-замовник. Навіть попри те, що замовник погоджує технічне завдання, обов'язок забезпечити законність надання послуг залишається за підрядником.

У процесі міжнародного аутсорсингу важливо завчасно обговорити з замовником умов взаємодії між сторонами – чи допустимі контакти у неопераційний час, у які години можливим є проведення зустрічей за умови перебування сторін у різних часових зонах. За умови надання послуг на внутрішньому ринку ці питання не викликають питань, у той самий час є фактором впливу на перебіг операцій на міжнародному рівні.

У цілому, на нинішньому етапі ТОВ «СОФТСЕРВ» надає своїм клієнтам широкий спектр ІТ-послуг, які дозволяють оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити високу ефективність функціонування бізнесу.

На нинішньому етапі в науковій літературі не існує єдиного підходу до класифікації аутсорсингових послуг, при цьому дослідники виділяють такі класифікаційні ознаки: за характером діяльності, за функціями, що передаються підрядникам, за обсягом повноважень підрядника, за значущістю функцій, що передаються підрядникам, за бізнес-процесам, що передаються підрядникам, за кількістю функцій, що передаються підрядникам, за кількістю підрядників та за метою аутсорсингу.

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.

1.2 Дослідження діяльності у сфері міжнародного аутсорсингу ТОВ «СОФТСЕРВ»

ТОВ «СОФТСЕРВ» — це провідна ІТ-компанія, що надає послуги у сфері цифрових технологій, а також пропонує клієнтам ІТ-консалтинг. Підприємство надає клієнтам послуги у різноманітних сферах ІТ-підтримки (від пошуку ідеї до експлуатаційного обслуговування). Це дозволяє партнерам підприємства досягти зменшення експлуатаційних витрат і підвищення продуктивності. Підприємство надає послуги як на ринку України, так і за кордоном. Компанія має міжнародну команду директорів та штаб квартиру у США, що представляє бізнес на міжнародному рівні. Компанія досить часто реалізує міжнародні проекти (як самостійно, так і у співпраці з партнерами). Водночас спеціалісти можуть як повністю самостійно реалізувати проекти, так і інтегруватися до команди, уже сформованої на підприємстві, для вирішення конкурентних завдань. За будь-яких умов замовник завжди має можливість повністю

контролювати роботу й управління проектом, що дозволяє адаптувати його та адаптувати до вимог на кожному етапі [9].

Обсяги діяльності підприємства за 2017 – 2021 рр. істотно збільшилися – на 63% з 47,86 до 78,23 млн. грн. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Софтсерв» у 2017 – 2021 рр., тис.

грн.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Абсолютна зміна		Відносна зміна	
						2021/ 2020	2021/ 2017	2021/ 2020	2021/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	47860,9	53356,6	67540,0	67288,8	78230,0	10941,2	30369,1	1,16	1,63
Інші операційні доходи	236,5	263,7	333,8	2939,9	60090,6	57150,7	59854,1	20,44	254,04
Інші доходи	485,7	541,5	685,4	0,0		0,0	-485,7	-	0,00
Разом доходи	48583,1	54161,8	68559,2	70228,7	138320,6	68091,9	89737,5	1,97	2,85
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	40730,2	45945,0	58454,2	69798,6	71087,7	1289,1	30357,5	1,02	1,75
Інші операційні витрати	3691,0	4163,6	5297,2	12103,5	62912,4	50808,9	59221,4	5,20	17,04
Інші витрати	85,1	96,0	122,2	3299,9	3650,0	350,1	3564,9	1,11	42,87
Разом витрати	44421,3	50204,6	63873,6	85202,0	137650,1	52448,1	93228,8	1,62	3,10
Фінансовий результат до оподаткування	4161,8	3957,1	4685,6	-14973,3	670,5	15643,8	-3491,3	-0,04	0,16
Податок на прибуток	780,8	712,3	843,7	-	-	0,0	-780,8	-	-
Чистий фінансовий результат	3381,1	3244,8	3841,9	-14973,3	670,5	15643,8	-2710,6	-0,04	0,20

Джерело: складено автором за [10]

Вражаючим був ріст інших операційних доходів – у 254 рази з 236,5 тис. грн. до майже 60,1 млн. грн. Таким чином загальний ріст доходів підприємства склав 2,85 рази, що забезпечило компанії 138,32 млн. грн. грошових надходжень.

Темп зростання собівартості надання послуг був вищим за темп зростання чистого доходу – 1,75, при цьому у 2021 році собівартість послуг складала 71,09 млн. грн. Інші операційні витрати за 5 досліджуваних років зросли у 17,04 рази до 62,91 млн. грн., інші витрати - у 3,1 рази до 3,6 млн. грн. Така динаміка доходів і витрат обумовила погіршення фінансових результатів підприємства.

Найбільш складним для ТОВ «СОФТСЕРВ» був 2020 рік, коли компанія отримала збиток у обсязі 14,97 млн. грн. У 2021 році ситуація стабілізувалася, водночас обсяг отриманого прибутку склав 670,5 тис. грн.

Наразі послуги ІТ-аутсорсингу підприємство надає за такими напрямками: розробка, впровадження та обслуговування програмного забезпечення, впровадження хмарних технологій, організація роботи з великими обсягами даних, впровадження штучного інтелекту, сервісний дизайн та проектування та обслуговування цифрових платформ, забезпечення кібербезпеки, стратегічне управління інноваціями. Окрім вузькоспеціалізованих напрямів підприємство також забезпечує комплексне обслуговування ІТ-систем підприємств (рис.1.1).

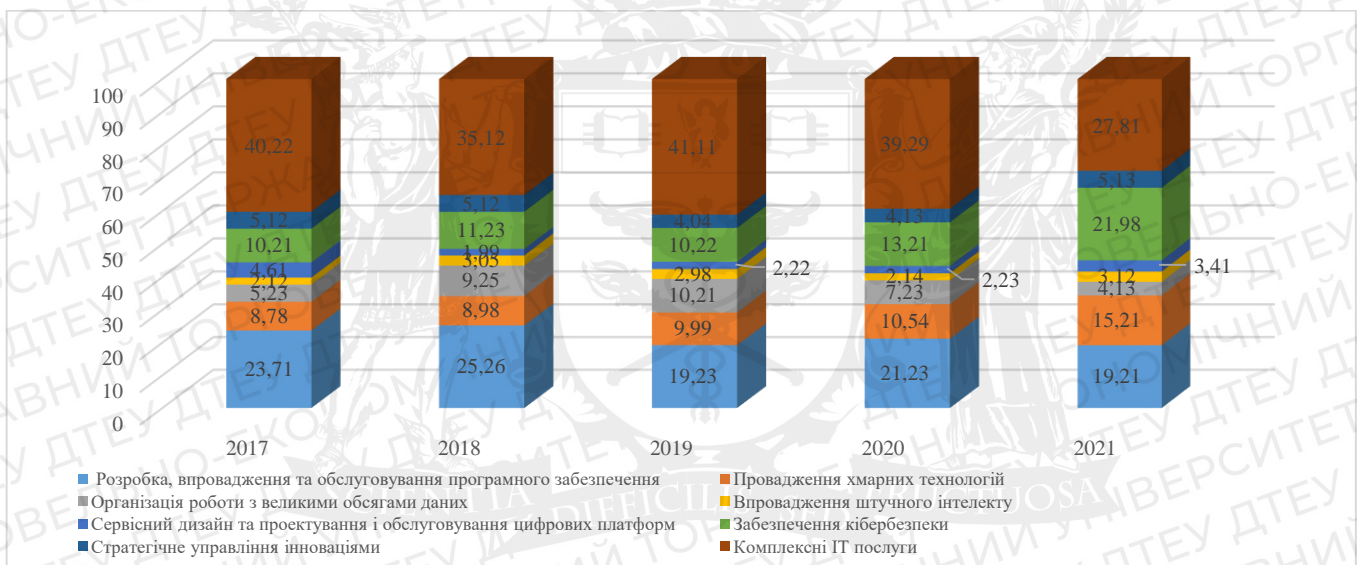


Рис.1.1. Видова структура надання послуг ТОВ «СОФТСЕРВ» у 2017-2021 рр., %

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як видно з представленою рисунку, найбільш затребуваними є послуги комплексного ІТ забезпечення, у 2021 році значно зріс попит на послуги у сфері кібербезпеки. Окрім цього, досить значним є також розробка програмного забезпечення та Big data.

Протягом останніх років тенденцію до зростання мали обсяги чистого доходу, отриманого від надання послуг нерезидентам. У той самий час значущі міжнародного напрямку не мала тенденції до постійного зростання – у 2018 – 2019 рр. частка міжнародних доходів мала тенденцію до зменшення (рис. 1.2).

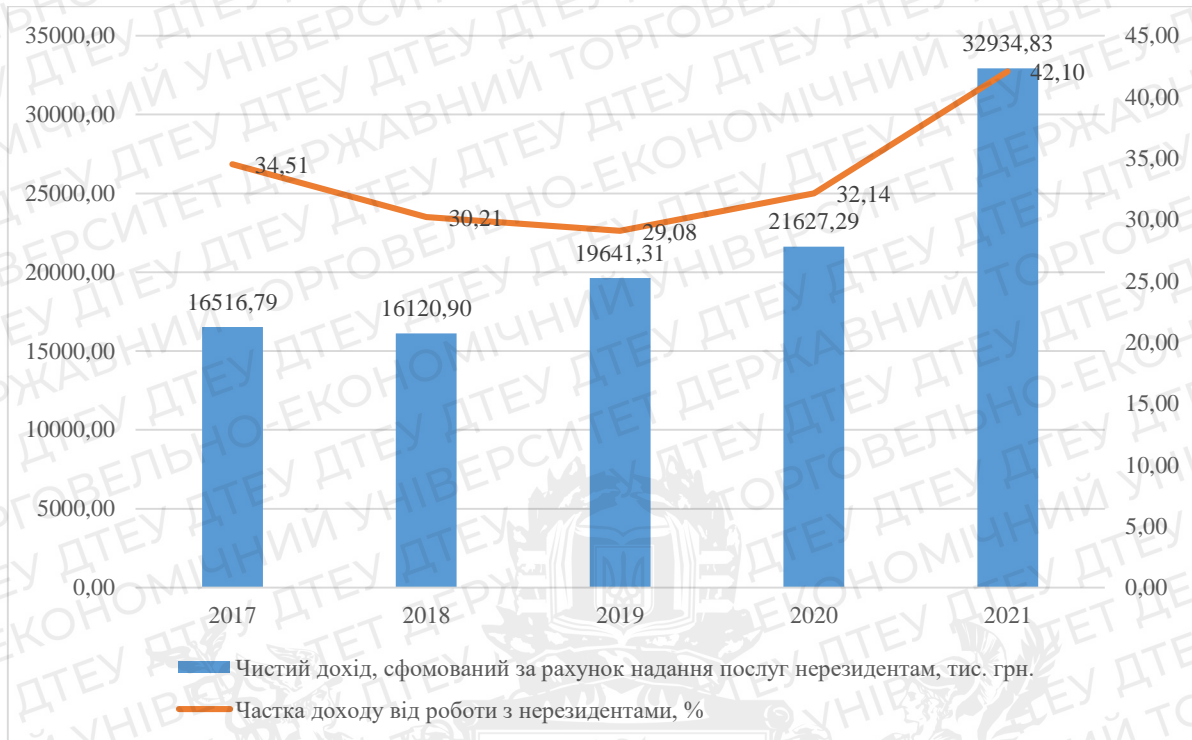


Рис. 1.2. Обсяг та частка чистого доходу, отриманого від надання послуг нерезидентам у 2017 – 2019 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Відзначимо, що серед постійних клієнтів підприємства можна виділити лише кілька підприємств (угорські «BorsodChem» та «Csepel», молдавське «ADD Grup»). З іншими співпраця відбувається у AD-HOC форматі. Серед клієнтів угорські, румунські, молдавські, німецькі малі підприємства.

У сфері програмного забезпечення ТОВ «СОФТСЕРВ» надає широкий спектр послуг від створення цифрових новинок до докорінної реорганізації роботи підприємства. Компанія допомагає клієнтам запроваджувати нові і вдосконалювати або виводити з експлуатації застарілі процеси, тим самим оптимізуючи витрати підприємства у сфері ІТ.

У процесі роботи з програмним забезпеченням компанія орієнтується на кінцевий результат, який прагне отримати підприємство, реалізуючи заходи для забезпечення його досягнення. Водночас обов'язковими елементами роботи компанії є проактивне та якісне прогнозування ризиків, їх ідентифікація та попередження, тестування рішень, розробка фреймворків та інструментів. За умови, якщо підприємство залучається у процес з метою оптимізації роботи програмного забезпечення, яке уже працює на підприємстві, фахівці ТОВ

«СОФТСЕРВ» здійснюють аналіз складних систем програмного забезпечення на предмет визначення архітектурних ризиків, технічних боргів і можливостей модернізації, у безперервній комунікації з експертами з бізнес сфери та технічними спеціалістами замовника розробляють план для впровадження змін та покращень, реалізують нововведення та здійснюють, на перших етапах, контроль за функціонування програмного забезпечення.

Також на замовлення клієнтів фахівці ТОВ «СОФТСЕРВ» можуть формувати довгострокові проекти оновлення програмного забезпечення на основі вказаного бюджету, дослідження потреб зацікавлених сторін, бізнес-контексту та цінності рішення для надання якісного кінцевого продукту.

Після закінчення реалізації проекту (як у сфері програмного забезпечення, так і за іншими напрямками, ТОВ «СОФТСЕРВ» забезпечує можливість постійної технічної комунікації задля належного функціонування створеного продукту[9].

Ще одним важливим напрямком діяльності ТОВ «СОФТСЕРВ» є проектування та впровадження хмарних технологій. Цей напрям набув особливої популярності після війни, оскільки підприємства зіткнулися з необхідністю захисту своїх даних та зберігання їх на віртуальних носіях.

З огляду на те, що хмарні технології допомагають бізнесу істотно пришвидшити реагування на зміни та суттєво оптимізувати витрати, ТОВ «СОФТСЕРВ» активно просуває зазначений напрям як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Фахівці компанії забезпечують швидке реагування на потреби підприємства, оперативно забезпечуючи розробку необхідних ІТ рішень.

Зміни зовнішнього середовища міжнародного бізнесу, обумовлені спершу пандемією COVID-19, а наразі війною, роблять гнучкість робочих навантажень, ефективність та покращену продуктивність абсолютною необхідністю. Досягти зазначених цілей можна за умови використання хмарних технологій за умови їх адекватного створення.

ТОВ «СОФТСЕРВ», окрім власне формування хмарних сховищ для своїх клієнтів, також забезпечує інтеграцію їх даних до них. Окрім цього, підприємство, використовуючи такі новітні рішення як Devops та Finops

забезпечує для своїх клієнтів максимум переваг, у першу чергу економії витрат та часу.

Ще одним важливим напрямком аутсорсингової діяльності ТОВ «СОФТСЕРВ» є Big Data. Масштаби інформації, які вимушені обробляти сучасні підприємства, є надзвичайно значними, відповідно існує потреба у оптимізації цього процесу, створенні баз даних, їх зберіганні тощо. Діяльність досліджуваного підприємства за даним напрямом полягає у формуванні для клієнтів механізмів оптимального опрацювання великих обсягів інформації у контексті визначених нами бізнес-цілей. Підприємство реалізує проекти різної складності та забезпечує формування систем роботи з Big Data під ключ.

Ще одним напрямком роботи ТОВ «СОФТСЕРВ», що користується популярністю на ринку, є імплементація у діяльність компаній (особливо тих, що працюють на сегменті B2C) штучного інтелекту. Цей напрям дозволяє компаніям працювати швидко, підвищуючи ефективність та результативність різних типів бізнесу. Рішення штучного інтелекту дозволяють менеджерам вирішувати багатовимірні проблеми та оптимізувати витрати завдяки автоматизації роботизований процесів, контролю за ефективністю бізнесу, пришвидшенню виявлення шахрайства тощо.

Протягом останніх років ТОВ «СОФТСЕРВ» досить часто реалізувалися проекти у сфері сервісного дизайну, тобто формування для своїх клієнтів систем надання віртуальних послуг, які будуть максимально зрозумілі та зручні для клієнтів.

Діяльність у цьому напрямку вимагає від підприємств не лише високого рівня знань у сфері ІТ, але й розуміння змісту тих послуг, які надає клієнт споживачам, вивчення потреб останніх для передбачення їх можливих запитів. Окрім цього, надання таких послуг вимагає залучення графічних дизайнерів, спроможних зробити інтерфейс максимально привабливим.

Цей напрям набув особливої популярності в умовах пандемії коронавірусу, коли більшість підприємств були вимушені переходити у сферу онлайн-торгівлі. У зазначеному напрямку ТОВ «СОФТСЕРВ» досить швидко перейшло від поодиноких проектів до масштабної роботи.

Підготовка до вторгнення Росії, що характеризувалася масштабним атаками на Інтернет-сайти українського бізнесу, і безпосередньо повномасштабне вторгнення росії в Україну обумовили зростання попиту підприємств на послуги у сфері захисту інформації та забезпечення кібербезпеки. На нинішньому етапі ТОВ «СОФТСЕРВ» пропонує своїм клієнтам створення програми безпеки для програм корпоративного рівня з метою розробки програмного забезпечення, орієнтованого на безпеку, формування комплексних програм захисту інформації з урахуванням загроз для зміцнення безпеки архітектури, діагностика систем кібербезпеки клієнтів з метою виявлення її вразливостей та недоліків.

Окремим напрямом діяльності ТОВ «СОФТСЕРВ» є формування для замовника стратегії інноваційного розвитку, тобто обґрунтування напрямів підвищення інноваційності його бізнесу на термін від 3-х до 5-ти років. Складність роботи на даному сегменті полягає у тому, що вона передбачає необхідність залучення для реалізації проекту галузевих фахівців, поглиблення знань не лише у напрямі ІТ, але і у сфері діяльності клієнта.

З огляду на мінливість середовища, ТОВ «СОФТСЕРВ» забезпечує постійний супровід сформованих стратегій та їх адаптацію до зміни умов міжнародного бізнесу.

У цілому, за умови надання послуг ІТ-аутсорсингу для реалізації окремих проектів процес надання послуг ТОВ «СОФТСЕРВ» полягає у наступному: на етапі комунікації з клієнтом менеджери проекту визначають, яких цілей прагне досягнути клієнт, які умови реалізації проекту будуть для нього прийнятними (повний аутсорсинг чи реалізація спільних з ІТ відділом компанії проектів, бюджет). На основі отриманої інформації формується резюме проекту, яке передається на погодження клієнту. На етапі формування резюме здійснюється приблизна оцінка вартості проекту та відбувається її порівняння з бюджетом замовника. Частина первинних замовлень відсіюються на цьому етапі, оскільки фактичні витрати підприємства перевищують встановлений бюджет. Частина замовників погоджується на перевищення витрат за отримання чіткого обґрунтування їх необхідності.

На наступному етапі здійснюється формування проектної команди. Керівництвом підприємства визначається менеджер проекту, який відповідно до поставлених завдань формує команду. На цьому етапі також приймаються рішення про необхідність пошуку та залучення галузевих експертів, перекладачів (якщо проект є міжнародним). Після затвердження команди проекту для кожного з її учасників формується ретельне технічне завдання, де прописуються його функції та результати, яких він має досягнути у визначені терміни.

Після отримання технічних завдань починається власне процес реалізації проекту, під час якого на регулярній основі відбувається обговорення учасниками стану справ, можливостей тестування тих елементів, які потребують спільної роботи кількох учасників тощо. За домовленістю з клієнтами менеджер регулярно надає йому звіти про прогрес проекту.

Для будь-якого проекту завжди встановлюється дата початку його тестування. Це означає, що результат проекту впроваджується у попередню експлуатацію і як самі розробники, так і майбутні користувачі мають можливість його протестувати та внести корективи. Якщо внесення змін пов'язане з помилками розробників чи невідповідністю результату встановленим завданням, вдосконалення проекту здійснюється безкоштовно. За умови появи у замовника нових ідей доопрацювання здійснюється коштом замовника. Механізм надання послуг проектного ІТ-аутсорсингу представлено на рис. 1.3.

Механізм надання послуг ІТ аутсорсингу на внутрішньому та зовнішньому ринках у цілому однаковий. Проекти здебільшого реалізуються віддалено, лише на окремих етапах необхідним є відрядження фахівців за кордон. Це зазвичай обговорюється із замовником на перших етапах та включається до кошторису.

Механізм надання ТОВ «СОФТСЕРВ» послуг ІТ-аутсорсингу на постійній основі також суттєво не відрізняється від наведеної схеми, хоча, звичайно, має специфіку, пов'язану у першу чергу з диверсифікованістю напрямів такої роботи та її постійним характером.

За умови, якщо замовник передає ТОВ «СОФТСЕРВ» повністю усі процеси у сфері ІТ, у підприємстві визначаються фахівці, які будуть переважну частину

часу працювати на зазначеному напрямку. За потреби, на час реалізації проекту фізичне місце роботи таких фахівців буде розміщуватися на території замовника.



**Рис. 1.3. Алгоритм реалізації проектного ІТ-аутсорсингу
ТОВ «СОФТСЕРВ»**

Джерело: складено автором

Водночас необхідно відзначити, що підприємство залучає до реалізації проектів постійного аутсорсингу також інших працівників, які можуть вирішувати вузькоспеціалізовані завдання або реалізувати окремі проекти. Водночас основні функції виконують постійні працівники.

Перевагою повного аутсорсингу для замовника є те, що у нього входять (і переважно без додаткової оплати) вузькоспеціалізовані проекти, що істотно скорочує витрати. Водночас у договорі, який укладає ТОВ «СОФТСЕРВ» з клієнтами, чітко прописується, які доплати і за виконання яких функцій може вимагати підприємство.

Висновки до розділу 1

Аутсорсинг полягає у передачі частини функцій підприємства сторонній організації з метою підвищення ефективності його функціонування. На аутсорсинг можуть передаватися як окремі функції, так і майже весь господарський комплекс за винятком функції стратегічного управління.

Протягом останніх років розвиток аутсорсингу набув значних масштабів, оскільки використання підрядників дозволяє істотно підвищити якість управління підприємством, мінімізувати ризики та підвищити обґрунтованість прийняття окремих управлінських рішень.

На нинішньому етапі в науковій літературі не існує єдиного підходу до класифікації аутсорсингових послуг, при цьому дослідники виділяють такі класифікаційні ознаки: за характером діяльності, за функціями, що передаються підрядникам, за обсягом повноважень підрядника, за значущістю функцій, що передаються підрядникам, за бізнес-процесам, що передаються підрядникам, за кількістю функцій, що передаються підрядникам, за кількістю підрядників та за метою аутсорсингу.

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

ТОВ «СОФТСЕРВ» — це провідна ІТ-компанія, що надає послуги у сфері цифрових технологій, а також пропонує клієнтам ІТ-консалтинг. Підприємство надає клієнтам послуги у різноманітних сферах ІТ-підтримки (від пошуку ідеї до експлуатаційного обслуговування). Наразі послуги ІТ-аутсорсингу підприємство надає за такими напрямками: розробка, впровадження та обслуговування програмного забезпечення, впровадження хмарних технологій, організація роботи з великими обсягами даних, впровадження штучного інтелекту, сервісний дизайн та проектування та обслуговування цифрових платформ, забезпечення кібербезпеки, стратегічне управління інноваціями. Окрім вузькоспеціалізованих напрямів підприємство також забезпечує комплексне обслуговування ІТ-систем підприємств.

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ ТОВ «СОФТСЕРВ»

2.1 Оцінка сприятливості міжнародного бізнес-середовища для розвитку діяльності ТОВ «СОФТСЕРВ»

Аналіз, здійснений у попередньому параграфі, засвідчив значний потенціал ТОВ «СОФТСЕРВ» для подальшого розвитку та наявність у підприємства передумов надалі розвиватися, у тому числі на міжнародному ринку. У цьому контексті важливим є аналіз сприятливості міжнародного бізнес-середовища для реалізації досліджуваним підприємством міжнародних проектів.

У першу чергу необхідно відзначити, що ринок ІТ послуг протягом останніх років стабільно зростає. Обсяги витрат на ІТ жодного разу за досліджуваний період не мали спадної динаміки, що свідчить на перспективність розвитку галузі, у якій працює компанія (рис. 2.1).

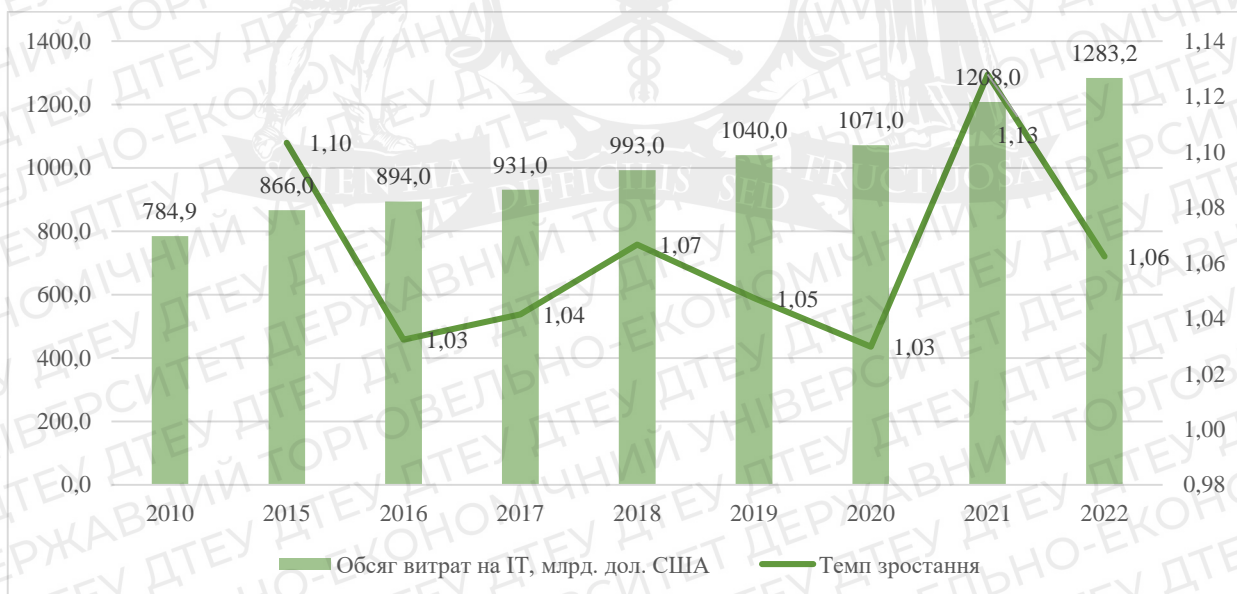


Рис. 2.1. Обсяг витрат на ІТ у світі у 2010 – 2022 рр., млрд. дол. США

Джерело: складено автором на [11]

ІТ-аутсорсинг являє собою передачу окремих функцій у сфері ІТ сторонній організації. Основними причинами використання ІТ-аутсорсингу є отримання підтримки короткострокових проектів або більш кваліфіковане вирішення певних завдань у сфері ІТ. Окрім цього, ІТ-аутсорсинг дозволяє підприємствам,

які використовують його, досягти більшого рівня гнучкості та залучати за необхідності додаткові ресурси. Втім, за даними експертів ключовим драйвером використання ІТ-аутсорсингу є скорочення витрат. Також часто аутсорсинг використовується у випадку, коли є необхідність сконцентруватися на ключових напрямках діяльності підприємства.

Міжнародний ринок ІТ-аутсорсингу ділиться на такі сегменти: розробка програмного забезпечення, розробка web-ресурсів, підтримка і управління додатками, технічна підтримка та ремонт ІТ-устаткування, розробка баз даних, ІТ-управління та телекомунікації. Така неоднорідність ринку ІТ-аутсорсингу обумовлює існування значної кількості факторів, які впливають на розвиток його міжнародного ринку.

Наразі динамічним зростанням характеризується сегмент забезпечення кібербезпеки, що пов'язано із загостренням міжнародної невизначеності та активним використанням сфери ІТ у гібридних війнах.

Лідером за обсягами отриманого прибутку у сфері ІТ є країни Америки. Другу позиці. Посідають європейські компанії. Найменшим прибутковим, хоча і розвинутим, є Іт бізнес у Азії (рис. 2.2).

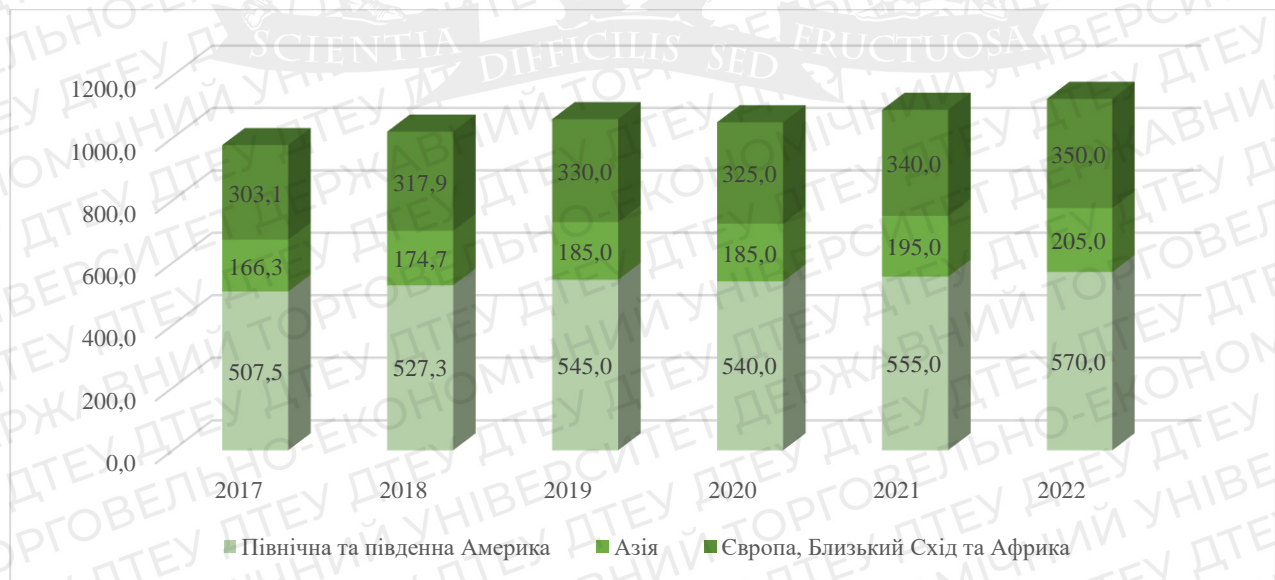


Рис. 2.2. Обсяги прибутків від ІТ за регіонами світу у 2017 – 2022 рр., млрд. дол. США.

Джерело: [12]

Нині дослідники виділяють п'ять груп факторів, які впливають на розвиток ІТ-аутсорсингу у світі: економічні, соціо-культурні, юридичні та політичні, технологічні, а також фактори розвитку галузі (рис. 2.3).

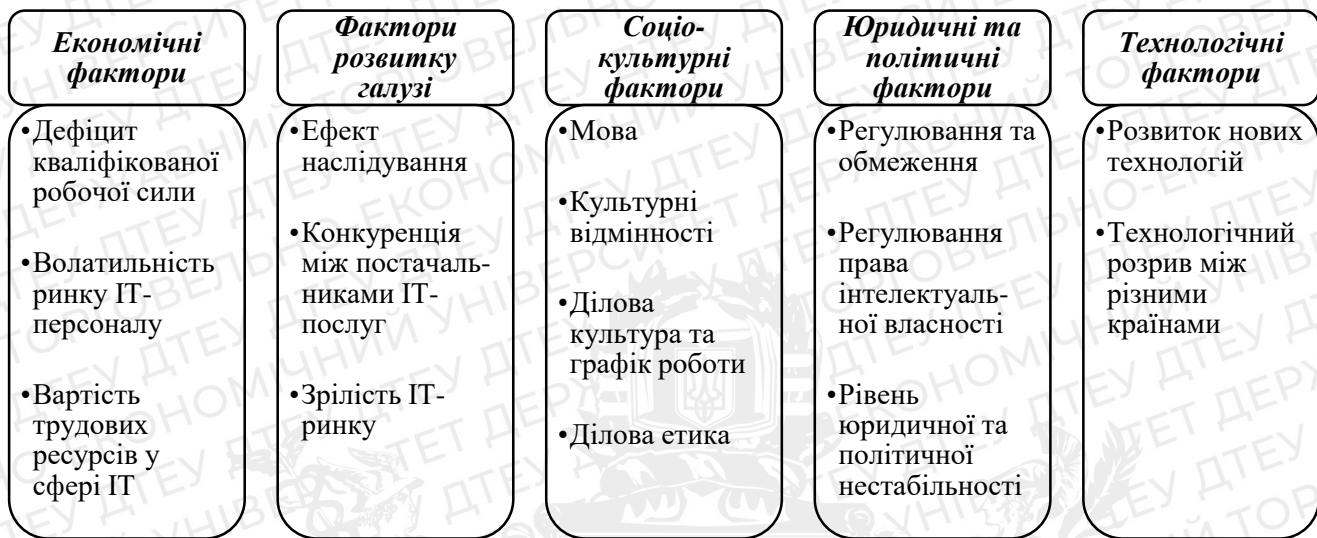


Рис. 2.3 Фактори розвитку міжнародного ринку ІТ-аутсорсингу

Джерело: [13]

Нині на ринку підприємствам часто складно знайти кваліфікованих фахівців, спроможних реалізувати ті чи інші ІТ-функції. Це обумовлює пошук таких працівників за кордоном, а аутсорсинг є найкращим інструментом залучення кваліфікованої робочої сили з іншої країни.

З огляду на те, що ринок ІТ-послуг є досить динамічним, ІТ-аутсорсинг може виступати засобом підвищення адаптивності підприємств до змінних умов навколишнього середовища. Так, за умови зміни ринку підприємство матиме можливість змінити підприємство-підрядника, що неможливо за умови виконання ІТ-функцій найманими робітниками.

Фактором на користь розвитку ІТ-аутсорсингу є також різна вартість трудових ресурсів в ІТ-сфері у різних країнах: використовуючи послуги відрядників підприємство має можливість знайти оптимальний за ціною варіант задоволення потреб у ІТ-послугах.

Важливу роль у розвитку ІТ-аутсорсингу відіграє також розвиток ринку відповідних послуг. Ринок ІТ наразі перебуває на стадії зрілості, таким чином підприємству, для якого ІТ-сфера не є ключовою, більш вигідним буде звернення до підрядника, який фокусується лише на діяльності у сфері ІТ, аніж намагатися знайти та навчити спеціаліста самотужки. Конкуренція між компаніями на ІТ-

ринку також сприяє розвитку аутсорсингу: підприємства розглядають аутсорсинг як додатковий напрям задоволення потреб клієнтів і додаткову перевагу у конкурентній боротьбі.

На розвиток IT-аутсорсингу як послуги, яка надається спеціалізованими компаніями, впливає також так званий ефект наслідування: значна кількість підприємств починає працювати на цьому сегменті IT-ринку, наслідуючи приклад тих компаній, які досягли успіх у цій сфері.

Серед соціо-культурних факторів можна виділити поширення англійської мови як універсального засобу спілкування, що спрощує комунікацію між замовниками та постачальниками послуг IT-аутсорсингу з інших країн. Окрім цього, універсальність бізнес-етики та поступове зближення бізнес культур також сприяють розвитку міжнародних операцій у сфері IT.

Існування значної кількості міжнародних організацій, які регулюють міжнародну торгівлю послугами, і націлені на поступове скасування бар'єрів та обмежень процесу надання послуг IT-аутсорсингу також у значній мірі сприяє їх розвитку у глобальних масштабах.

Ще одним важливим чинником, що впливає на розвиток міжнародного ринку IT-аутсорсингу є постійний розвиток нових технологій, який веде до поглиблення технологічного розриву між країнами. Споживачі з країн, де рівень розвитку IT є невисоким, використовуючи канали аутсорсингу, мають можливість використовувати досягнення фахівців з економічно розвинутих держав.

Таким чином, можна констатувати, що розвиток міжнародного ринку є об'єктивним процесом, що результує динамічний розвиток IT сфери. Наслідками функціонування міжнародного ринку IT-аутсорсингу для країн є покращення структури ринку праці; приплив іноземної валюти та поліпшення платіжного балансу країни; збільшення внутрішнього попиту на послуги у сфері IT; подолання розшарування населення й формування середнього класу.

Покращення структури ринку праці країн, які є експортерами послуг IT-аутсорсингу, пов'язане у першу чергу підвищенням ціни на трудові ресурси та посиленням вимог до кваліфікації трудових ресурсів. Для країн, які надають

послуги ІТ-супроводу компаніям, розміщеним за кордоном, характерними є підвищення середнього рівня заробітної плати фахівців, що, відповідно, робить ІТ-сектор привабливим для потенційних працівників. Зростання кількості бажаючих працювати у сфері Іт, у свою чергу, веде до підвищення конкуренції між фахівцями, результатом чого є постійне вдосконалення їх навиків та підвищення рівня кваліфікації.

З огляду на те, що оплата за надання послуг ІТ-аутсорсингу здійснюється в іноземній валюті, експорт цього виду послуг веде до притоку валютних коштів, що справляє позитивний вплив на економічну ситуацію в країні.

Сильні позиції на міжнародному ринку ІТ-аутсорсингу в значній мірі популяризують фахівців у середині власної країни, що веде до збільшення внутрішнього попиту на аналогічні послуги. Така ситуація позитивно впливає як на розвиток ІТ-сектору, так і на рівень проникнення інформаційних технологій у інші сфери бізнесу.

Ще одним безперечно позитивним наслідком розвитком ІТ-аутсорсингу є вирішення гострої соціальної проблеми розшарування населення. Наразі у багатьох країнах, які є експортерами послуг ІТ-аутсорсингу, існує значний дисбаланс у системі розподілу доходів. ІТ-бізнес, залучений у процес обслуговування зарубіжних компаній, спроможний забезпечити найманим працівникам стабільні доходи, істотно вищі за ті, які отримують працівники у інших галузях економіки. Таким чином, у країнах починає формуватися середній клас, який у економічно розвинутих країнах є основною ланкою суспільства.

Загалом, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ринок міжнародного ІТ-аутсорсингу нині знаходиться на стадії розвитку, хоча, на думку спеціалістів, найближчим часом відбудеться його перехід до стадії зрілості, що ознаменується певним падінням темпів його зростання.

Ринок міжнародного ІТ-аутсорсингу є неоднорідним, та включає у себе низку підгалузей, що обумовлює його масштабність. Тим не менш, стрімке зростання обсягів операцій на ньому є наслідком постійного збільшення попиту, викликаного постійною потребою інших сфер бізнесу у якісній ІТ-підтримці.

Інформатизація міжнародного бізнесу стала об'єктивною передумовою формування та розвитку ринку ІТ-аутсорсингу, даючи можливість країнам зі значним кадровим потенціалом отримати додаткові переваги від надання послуг дистанційно.

Усі зазначені тренди розвитку світового ринку аутсорсингу свідчать, що на нинішньому етапі напрям, у якому працює досліджуване підприємство, є перспективним. Компанія має можливості для надання високоякісних послуг, що в умовах зростання попиту може дозволити значне збільшення обсягів діяльності компанії.

Ринки сусідніх країн, які також характеризуються значним потенціалом для розвитку ІТ бізнесу, вважаємо неперспективними для розширення міжнародної діяльності. Водночас США та Канада, де рівень прибутковості Іт сфери є надзвичайно високим, може стати цільовим для ТОВ «СОФТСЕРВ». Водночас для досягнення там успіхів важливим для досліджуваного підприємства є активізація маркетингової складової діяльності.

Війна в Україні обумовила значний інтерес іноземного бізнесу до українських компаній як з огляду на їх інтерес у отриманні якісних послуг за нижчими цінами, так і зважаючи їх бажання численної кількості людей сприяти економічній стійкості держави. Це є додатковим чинником для ТОВ «СОФТСЕРВ» щодо активізації на нинішньому етапі міжнародної діяльності, зокрема надання пропозицій стосовно співпраці американським компаніям (малому, середньому бізнесу) на взаємовигідних умовах. Досвід проектів, які уже реалізовані компанією, може стати у нагоді при розширенні міжнародної співпраці.

2.2 Пріоритети вдосконалення діяльності у сфері міжнародного аутсорсингу ТОВ «СОФТСЕРВ»

Для посилення потенціалу ТОВ «СОФТСЕРВ» у сфері міжнародного аутсорсингу доцільною є реалізація низки заходів, які дозволять покращити рівень сервісів, відповідно, ступінь впливу на ринок. Потреба реалізації певних

змін при цьому пояснюється не невідповідністю послуг компанії на нинішньому етапі вимогам ринку, а скоріше непостійністю потреб та уподобань споживачів, діями інших компаній, націленими на вдосконалення послуг, які ними надаються, виникненням нових сервісів, які досить часто не просто доповнюють, а витісняють з ринку ті продукти, які ще нещодавно користувалися попитом. Ринок послуг, і, зокрема, послуг ІТ повною мірою відповідає усім наведеним характеристикам, таким чином постійне вдосконалення усіх сфер діяльності підприємства необхідно для того, щоб мати можливість динамічно розвиватися.

Одним з основних напрямів активізації міжнародної складової діяльності ТОВ «СОФТСЕРВ» є розширення асортименту послуг, які надаються підприємством, зокрема за рахунок надання послуг аутсорсингу функції HR для інших підприємств ІТ-сфери. Значна кількість невеликих ІТ-компаній не може правильно побудувати процеси, забезпечити якісну підготовку персоналу і потребує допомоги у цьому процесі. У свою чергу досліджуване підприємство має у цій сфері значний досвід. З огляду на те, що ІТ HR має значну специфіку порівняно з іншими напрямками роботи з персоналом, вважаємо, що реалізація наданої нами пропозиції забезпечить зростання попиту на послуг ТОВ «СОФТСЕРВ» з боку зарубіжних підприємств.

Ще одним важливим аспектом підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «СОФТСЕРВ» є покращення якості обслуговування клієнтів, зокрема іноземних. Мова йде у першу чергу про відмову від використання сторонніх перекладачів та прийняття у штат підприємства власних фахівців зі знанням іноземної мови (французької, німецької, Італійської), які вільно володіють термінологією, розуміють суть процесів та спроможні легко комунікувати як із замовниками, так і з виконавцями.

Ще одним важливим напрямком посилення позицій досліджуваного підприємства на ринку ІТ аутсорсингу є збільшення інформації, яку можуть знайти потенційні клієнти у відкритих джерелах. Доступність інформації про підприємство є одним з чинників його конкурентоспроможності, оскільки на

відміну від ринку товарів, на якому вибір того чи іншого продукту здійснюється на основі співставлення фактичних характеристик продукції, прийняття рішення про співпрацю з тим чи іншим провайдером послуг здійснюється на основі наявної інформації про його діяльність.

Наразі ТОВ «СОФТСЕРВ» має Інтернет-сайт, який містить значну кількість інформації про послуги, які надаються підприємством, реалізовані ним проекти, переваги, які має компанія перед іншими гравцями ринку системної інтеграції, проте інформація на ньому представлена українською. Переклад англійською знайти досить важко, інформація іншими мовами взагалі відсутня.

На наш погляд, за умови орієнтації ТОВ «СОФТСЕРВ» на розширення міжнародної діяльності, сайт має містити дані про те, які послуги надає підприємство на нинішньому етапі, реалізовані раніше проекти, формат роботи тощо.

У ході написання випускної кваліфікаційної роботи нам довелося використовувати інформацію з сайту і на нашу думку, формат викладення не завжди є зручним. Опис послуг сформульовано недостатньо зрозуміло, наявна велика кількість дублювань.

З огляду на те, що Інтернет сайт – це перше, на що звертають увагу потенційні клієнти при виборі аутсорсингового партнера, інформація, викладена там має бути зрозуміла пересічному споживачі, а не лише фахівцям компанії. Зважаючи на те, що ТОВ «СОФТСЕРВ» працює на ринку ІТ, Інтернет-сайт має бути візитною карткою підприємства, оскільки його якість може виступати індикатором оцінки кваліфікації персоналу компанії, показником того, послуги якого рівня будуть надаватися клієнтам.

На наш погляд, наповнення Інтернет-ресурсу має бути повністю адаптоване до вимог сучасного ринку: тут має бути представлено історію підприємства, дані про його поточні та завершені проекти, аналітику, плани розвитку. Особливо актуальним це є в умовах військових дій в Україні. На сайті є згадки про благодійні проекти, які реалізує компанія, проте на перший погляд є незрозумілим, чи продовжується активна діяльність компанії. Чи є сенс звертатися до неї за послугами.

України нині є однією з країн-лідерів у сфері експорту послуг ІТ-аутсорсингу, таким чином репутація країни у даному випадку сприятиме посиленню конкурентних позицій ТОВ «СОФТСЕРВ» і на зовнішніх ринках. Водночас досліджуваному підприємству доцільно активізувати маркетинг, зокрема у частині розміщення інформації про нього у підбірках про ІТ галузь України. Це – саме те джерело інформації, яку найчастіше використовують іноземні підприємства, приймаючи рішення про співпрацю з українськими компаніями.

Окрім цього, для посилення позицій на зовнішніх ринках досліджуваному підприємству необхідно активно розміщувати інформацію про себе на іноземних ресурсах, а також брати участь у міжнародних заходах, різноманітних за своїм форматом: міжнародних форумах, на теренах яких провідні фахівці діляться досвідом та аналізують перспективи галузі – участь у таких івентах дозволить підприємству адаптувати свою діяльність до вимог сучасного ринку; міжнародних конференціях, де зустрічаються представники бізнесу (тобто потенційні споживачі послуг ТОВ «СОФТСЕРВ»), ІТ-фахівці (як представники корпоративного сектору, так і фрілансери, які можуть становити інтерес для підприємства як партнери), науковці (які здійснюють фундаментальні дослідження у сфері ІТ); представники державних структур (які формують регуляторне поле для здійснення господарської діяльності ІТ-компанії); міжнародних виставках, які є безпосереднім місцем зустрічі продавців та покупців ІТ-послуг.

На наш погляд, вихід на зарубіжні ринки є перспективним для ТОВ «СОФТСЕРВ», оскільки співпраця з зарубіжними замовниками забезпечить підприємству значно вищий рівень ефективності, що справить позитивний вплив на результати господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Окрім цього, співпраця з зарубіжними замовниками позитивно позначиться також на репутації ТОВ «СОФТСЕРВ» на ринку України, оскільки здатність задовольняти потреби більш розвинутого зарубіжного ринку може виступати як доказ високої якості послуг, які надаються підприємством.

Важливо також акцентувати увагу на тому, що за умови збільшення кількості замовлень з боку зарубіжних контрагентів, ТОВ «СОФТСЕРВ» матиме можливість розвивати власні компетенції, виконуючи складніші та комплексніші роботи. Це справить позитивний вплив на якість послуг, які надаються підприємством, і, відповідно, дозволить підвищити рівень його конкурентоспроможності.

Загалом, окреслені нами напрями активізація діяльності ТОВ «СОФТСЕРВ» на міжнародному ринку аутсорсингових послуг дозволять вирішити проблеми, які наразі найбільш відчутно впливають на розвиток підприємства. При цьому важливість усіх розглянутих векторів розвитку є однаковою, оскільки наявність інформації, якість роботи з клієнтами, асортимент сервісів та диверсифікованість кола клієнтів справляють однаково значний вплив на фінансові результати досліджуваного підприємства. Важливо реалізувати заходи за усіма розглянутими нами напрямками у комплексі, оскільки одиничні заходи не призведуть до істотного посилення позицій ТОВ «СОФТСЕРВ» на зовнішніх ринках, тоді як поступове впровадження змін в усіх окреслених напрямках дозволить компанії реалізувати її потенціал.

Важливу роль у реалізації заходів щодо посилення позицій на зовнішніх ринках ТОВ «СОФТСЕРВ» має відігравати залученість усіх без виключення працівників підприємства у процес досягнення кінцевої мети. Кожен з працівників повинен розуміти, які саме наслідки для підприємства та для нього особисто матиме зміна підходів до надання послуг, і як його дії впливатимуть на результати ТОВ «СОФТСЕРВ». Для забезпечення адекватного сприйняття працівниками підприємства нововведень, пов'язаних з націленістю на розвиток міжнародної складової, керівництву важливо провести роз'яснювальну роботу з персоналом ТОВ «СОФТСЕРВ», метою якої буде мінімізація можливого опору тим змінам, які відбуватимуться на підприємстві за умови реалізації наданих нами пропозицій.

Важливим завданням підприємства є, на нашу думку, активізація залучення існуючих партнерів підприємства до поширення інформації про нього. У першу чергу це стосується постійних угорських та молдавських партнерів, які, маючи

тривалий досвід співпраці, можуть виступати «гарантами» високої якості послуг ТОВ «СОФТСЕРВ». Вважаємо, що на нинішньому етапі важливим завданням компанії є посилення позицій на існуючих ринках (Угорщина, Молдова, Румунія, Німеччина), специфіка роботи на яких компанії відома.

Надані пропозиції узагальнено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Напрями посилення позицій ТОВ «СОФТСЕРВ» на ринку міжнародного аутсорсингу

Джерело: складено автором

До основних напрямів підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «СОФТСЕРВ» належить: розширення асортименту послуг, які надаються клієнтам, зокрема за рахунок HR-аутсорсингу для ІТ компаній (цільовим ринком для надання якого буде сегмент малого та середнього ІТ бізнесу); залучення до роботи на підприємстві перекладачів на

ключові європейські мови для забезпечення ефективної комунікації з зарубіжними замовниками; вдосконалення Інтернет-сайту, зокрема створення функції автоматичного контекстного перекладу на іноземні мови, зміна формату викладення інформації про підприємство, робота щодо включення інформації про ТОВ «СОФТСЕРВ» у публікації стосовно ІТ сфери України.

На наш погляд реалізація усіх наданих рекомендацій дозволить істотно покращити позиції ТОВ «СОФТСЕРВ» на міжнародних ринках, а також справить позитивний вплив на прибутковість компанії. Окрім цього, можливість працювати над більш складними та комплексними проектами може істотно вплинути на вмотивованість персоналу, що створить для ТОВ «СОФТСЕРВ» додаткову конкурентну перевагу.

Нині важливим для досліджуваного підприємства є пошук у процесі реалізації наданих рекомендацій тих унікальних особливостей, які сформують його ключову перевагу. Відзначимо, що на нинішньому етапі технічна якість послуг, які надаються досліджуваним підприємством, є надзвичайно високою. У той самий час саме система роботи з клієнтами, і у першу чергу, на зовнішніх ринках, потребує вдосконалення. Надані нами рекомендації спрямовані саме на вдосконалення цієї складової діяльності ТОВ «СОФТСЕРВ». При цьому конкретні заходи, які реалізуватимуться з метою досягнення успіхів у розглянутих напрямках, можуть варіюватися, адаптуючись до фінансових можливостей підприємства, його поточних потреб або вимог ринку.

Висновки до розділу 2

Ринок ІТ послуг протягом останніх років стабільно зростає. Обсяги витрат на ІТ жодного разу за досліджуваний період не мали спадної динаміки, що свідчить на перспективність розвитку галузі, у якій працює компанія. Інформатизація міжнародного бізнесу стала об'єктивною передумовою формування та розвитку ринку ІТ-аутсорсингу, даючи можливість країнам зі значним кадровим потенціалом отримати додаткові переваги від надання послуг дистанційно. На нинішньому етапі напрям, у якому працює досліджуване

підприємство, є перспективним. Компанія має можливості для надання високоякісних послуг, що в умовах зростання попиту може дозволити значне збільшення обсягів діяльності компанії.

Ринки сусідніх країн, які також характеризуються значним потенціалом для розвитку ІТ бізнесу, вважаємо неперспективними для розширення міжнародної діяльності. Водночас США та Канада, де рівень прибутковості ІТ сфери є надзвичайно високим, може стати цільовим для ТОВ «СОФТСЕРВ». Водночас для досягнення там успіхів важливим для досліджуваного підприємства є активізація маркетингової складової діяльності.

До основних напрямів підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «СОФТСЕРВ» належить: розширення асортименту послуг, які надаються клієнтам, зокрема за рахунок HR-аутсорсингу для ІТ компаній (цільовим ринком для надання якого буде сегмент малого та середнього ІТ бізнесу); залучення до роботи на підприємстві перекладачів на ключові європейські мови для забезпечення ефективної комунікації з зарубіжними замовниками; вдосконалення Інтернет-сайту, зокрема створення функції автоматичного контекстного перекладу на іноземні мови, зміна формату викладення інформації про підприємство, робота щодо включення інформації про ТОВ «СОФТСЕРВ» у публікації стосовно ІТ сфери України.

На наш погляд реалізація усіх наданих рекомендацій дозволить істотно покращити позиції ТОВ «СОФТСЕРВ» на міжнародних ринках, а також справить позитивний вплив на прибутковість компанії. Окрім цього, можливість працювати над більш складними та комплексними проектами може істотно вплинути на вмотивованість персоналу, що створить для ТОВ «СОФТСЕРВ» додаткову конкурентну перевагу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Аутсорсинг полягає у передачі частини функцій підприємства сторонній організації з метою підвищення ефективності його функціонування. На аутсорсинг можуть передаватися як окремі функції, так і майже весь господарський комплекс за винятком функції стратегічного управління. Протягом останніх років розвиток аутсорсингу набув значних масштабів, оскільки використання підрядників дозволяє істотно підвищити якість управління підприємством, мінімізувати ризики та підвищити обґрунтованість прийняття окремих управлінських рішень.

На нинішньому етапі в науковій літературі не існує єдиного підходу до класифікації аутсорсингових послуг, при цьому дослідники виділяють такі класифікаційні ознаки: за характером діяльності, за функціями, що передаються підрядникам, за обсягом повноважень підрядника, за значущістю функцій, що передаються підрядникам, за бізнес-процесам, що передаються підрядникам, за кількістю функцій, що передаються підрядникам, за кількістю підрядників та за метою аутсорсингу.

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.

ТОВ «СОФТСЕРВ» — це провідна ІТ-компанія, що надає послуги у сфері цифрових технологій, а також пропонує клієнтам ІТ-консалтинг. Підприємство надає клієнтам послуги у різноманітних сферах ІТ-підтримки (від пошуку ідеї до експлуатаційного обслуговування). Наразі послуги ІТ-аутсорсингу підприємство надає за такими напрямками: розробка, впровадження та обслуговування програмного забезпечення, впровадження хмарних технологій, організація роботи з великими обсягами даних, впровадження штучного інтелекту, сервісний дизайн та проектування та обслуговування цифрових платформ, забезпечення кібербезпеки, стратегічне управління інноваціями. Окрім вузькоспеціалізованих напрямів підприємство також забезпечує комплексне обслуговування ІТ-систем підприємств.

Ринок ІТ послуг протягом останніх років стабільно зростає. Обсяги витрат на ІТ жодного разу за досліджуваний період не мали спадної динаміки, що свідчить на перспективність розвитку галузі, у якій працює компанія. Інформатизація міжнародного бізнесу стала об'єктивною передумовою формування та розвитку ринку ІТ-аутсорсингу, даючи можливість країнам зі значним кадровим потенціалом отримати додаткові переваги від надання послуг дистанційно. На нинішньому етапі напрям, у якому працює досліджуване підприємство, є перспективним. Компанія має можливості для надання високоякісних послуг, що в умовах зростання попиту може дозволити значне збільшення обсягів діяльності компанії.

Ринки сусідніх країн, які також характеризуються значним потенціалом для розвитку ІТ бізнесу, вважаємо неперспективними для розширення міжнародної діяльності. Водночас США та Канада, де рівень прибутковості ІТ сфери є надзвичайно високим, може стати цільовим для ТОВ «СОФТСЕРВ». Водночас для досягнення там успіхів важливим для досліджуваного підприємства є активізація маркетингової складової діяльності.

До основних напрямів підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «СОФТСЕРВ» належить: розширення асортименту послуг, які надаються клієнтам, зокрема за рахунок HR-аутсорсингу для ІТ компаній (цільовим ринком для надання якого буде сегмент малого та середнього ІТ бізнесу); залучення до роботи на підприємстві перекладачів на ключові європейські мови для забезпечення ефективної комунікації з зарубіжними замовниками; вдосконалення Інтернет-сайту, зокрема створення функції автоматичного контекстного перекладу на іноземні мови, зміна формату викладення інформації про підприємство, робота щодо включення інформації про ТОВ «СОФТСЕРВ» у публікації стосовно ІТ сфери України.

На наш погляд реалізація усіх наданих рекомендацій дозволить істотно покращити позиції ТОВ «СОФТСЕРВ» на міжнародних ринках, а також справить позитивний вплив на прибутковість компанії. Окрім цього, можливість працювати над більш складними та комплексними проектами може істотно вплинути на вмотивованість персоналу, що створить для ТОВ «СОФТСЕРВ» додаткову конкурентну перевагу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Забродська Л.М. Аутсорсинг — один із напрямів стратегічного розвитку інструментів сучасного менеджменту. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/11104/1/%D0%97%D0%B0%D0%B1%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F%20%D0%9B.%D0%9C.%20-2.pdf>
2. Мірошніченко О.В. Аутсорсинг як один із перспективних напрямків функціонування підприємств в Україні/ О.В. Мірошніченко, С.О. Черкасова, І.В, Каторська// Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2022. - № 1'. – с. 22-30. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2022/2.pdf
3. Лискач Х. АУТСОРСИНГ: ВСІ «ЗА» І «ПРОТИ»/ Х. Лискач// Клуб ділових людей. URL: <https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/autsorsyng-vsi-za-i-proty.html>
4. Пархоменко Н.О. Аутсорсинг як стратегія організаційного розвитку бізнес-систем у глобальному середовищі/ Н.О. Пархоменко// Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2020. – Випуск 33. Частина 2. – с. 21-28;
5. Why services trade matters. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/04_wtr19_3_e.pdf
6. Алтинпара А. О. Аутсорсинг як інструмент розвитку компаній ІТ-сектору України в умовах індустрії-4.0/ А. О Алтинпара, О.О. Корогодова// Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2019. – с.140-152. URL: https://www.researchgate.net/publication/337304471_AUTSORSING_AK_INSTRUMENT_ROZVITKU_KOMPANIJ_IT-SEKTORU_UKRAINI_V_UMOVAN_INDUSTRII-40
7. Яремко І.Й. Аутсорсинг як інструмент ведення бухгалтерського обліку та його актуалізація в сучасних умовах/ І.Й. Яремко, В.А, Гузандрова// Економіка та суспільство. – 2022.- №37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1177/1134>
8. Сайт ТОВ «СОФТСЕРВ». URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua>

9. Information technology (IT) services spending forecast worldwide from 2008 to 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/203291/global-it-services-spending-forecast/4>
10. Clarity Project. Фінансова звітність підприємств. Товариство з обмеженою відповідальністю "СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ". URL: <https://clarity-project.info/edr/38821791>
11. Information technology (IT) services and business services revenue from 2017 to 2025, by region (in billion U.S. dollars). URL: <https://www.statista.com/markets/418/topic/483/it-services/#statistic1>
12. IT outsourcing decision factors in research and practice: a case study. URL: <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1606/1606.01454.pdf>
13. 13 interesting outsourcing trends from 2022 to watch in 2023. URL: <https://www.timedoctor.com/blog/outsourcing-trends/>
14. Бандоріна Л. М. Тенденції використання аутсорсингу стартап компаніями [Електронний ресурс] / Л. М. Бандоріна, О. С. Булавка // Проблеми економіки та політичної економії. - 2019. - № 1. - С. 158-167. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2019_1_14
15. Дзюба М. О. Значення та особливості використання аутсорсингу для інноваційного розвитку підприємництва [Електронний ресурс] / М. О. Дзюба, Л. В. Гончар, С. О. Головка, К. О. Яровий // Формування ринкових відносин в Україні. - 2022. - № 3. - С. 27-34. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_3_5
16. Дзюба М. О. Специфіка розвитку аутсорсингу в умовах інноваційної економіки [Електронний ресурс] / М. О. Дзюба, Л. В. Гончар, С. О. Головка, А. М. Шнурко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2022. - № 2. - С. 120-127. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_18
17. Калінін М. Особливості та критерії ефективності передачі на аутсорсинг функцій та процесів у публічній сфері [Електронний ресурс] / М. Калінін // Актуальні проблеми державного управління. - 2021. - Вип. 3. - С. 92-98. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_3_17

18. Коровіна О. В. Аутсорсинг логістичної функції підприємства: стратегічний контекст [Електронний ресурс] / О. В. Коровіна, І. В. Шаповалова // Торгівля і ринок України. - 2019. - № 1. - С. 41-52. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2019_1_7
19. Косінова К. С. Договірно-правова природа виробничого аутсорсингу [Електронний ресурс] / К. С. Косінова // Економіка та право. - 2019. - № 1. - С. 11-19. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2019_1_3
20. Купріна Н. М. Розвиток сучасних бізнес-стратегій та аутсорсингової діяльності суб'єктів національної економіки: сутність та напрями [Електронний ресурс] / Н. М. Купріна // Економіка харчової промисловості. - 2021. - Т. 13, Вип. 2. - С. 3-8. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2021_13_2_2
21. Мартинюк О. А. Особливості розвитку ІТ-аутсорсингу як інноваційного інструменту маркетингового менеджменту під час пандемії COVID-19 [Електронний ресурс] / О. А. Мартинюк, Д. Ю. Луньов, Л. А. Бахчиванжи // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2020. - Вип. 46. - С. 30-37. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2020_46_6
22. 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
23. Назаренко С. М. Вплив аутсорсингу інформаційних технологій на ефективність діяльності підприємств [Електронний ресурс] / С. М. Назаренко // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. - 2020. - № 10. - С. 45-53. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecsee_2020_10_8
24. 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)

25. Перерва П. Г. Економічна оцінка аутсорсингу: інформаційні та логістичні послуги [Електронний ресурс] / П. Г. Перерва, С.М. Назаренко // Маркетинг і цифрові технології. - 2021. - Т. 5, № 4. - С. 6-15. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2021_5_4_4
26. Продиус О. І. Аутсорсинг — як інструмент підвищення ефективності діяльності малого та середнього бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / О. І. Продиус, О. С. Костіна // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2022. - № 9. - С. 103-109. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_9_16
27. Радіонова Н. Й. Оптимізація витрат швейного підприємства за допомогою аутсорсингу [Електронний ресурс] / Н. Й. Радіонова // Економічний простір. - 2019. - № 143. - С. 160-172. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2019_143_15
28. 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
29. 8 Top Countries for Outsourcing. URL: <https://www.timedoctor.com/blog/top-countries-for-outsourcing/>
30. Development of IT outsourcing in Ukraine. URL: <https://mi-dnu.dp.ua/index.php/MI/article/view/56>
31. FUTURE TRENDS OF OUTSOURCING: 6 PREDICTIONS FOR 2022. URL: <https://devabit.com/blog/future-of-it-outsourcing-trends-2022/>
32. IT Outsourcing to Ukraine: 9 Reasons Why It's The Best Choice. URL: <https://www.aimprosoft.com/blog/it-outsourcing-ukraine/>
33. IT Outsourcing: Reasons and Benefits. URL: <https://light-it.net/blog/reasons-to-outsource-software-development/>
34. Outsourcing Software Development Pros and Cons in 2023. URL: <https://procoders.tech/blog/outsourcing-software-development-advantages-and-disadvantages/>
35. Worldwide and U.S. IT Outsourcing Services Forecast, 2022 . URL: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US47708022>