

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

АУТСОРСИНГОВІ ПОСЛУГИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

(на матеріалах Асоціації Діджитал Україна, м. Київ)

Студента 4 курсу, 14 групи,
спеціальності 292 «Міжнародні економічні
відносини» освітньої програми
«Міжнародний бізнес»

Матушевич Олексій
Русланович

Науковий керівник
Кандидат економічних наук,
Доцент кафедри світової
економіки

Саркісян Лариса
Геворгівна

Гарант освітньої програми
Кандидат економічних наук,
Доцент кафедри світової
економіки

Лежешко Вікторія
Геннадіївна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет МТП Кафедра світової економіки
Спеціальність, освітня програма
Міжнародний бізнес

Затверджую

Зав. кафедри _____

«__» _____ 20__ р

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Матушевич Олексію Руслановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)
АУТСОРСИНГОВІ ПОСЛУГИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ (на
матеріалах Асоціації Діджитал Україна, м. Київ)

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

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту)

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

Мета роботи (проекту) комплексний аналіз економічних механізмів міжнародного аутсорсингу як нової форми господарювання суб'єктів міжнародних економічних відносин у сучасному висококонкурентному середовищі, а зокрема на прикладі Асоціації Діджитал Україна (м.Київ)

Об'єкт дослідження теоретичні та практичні засади проведення аутсорсингових послуг в міжнародному бізнесі

Предмет дослідження процес здійснення аутсорсингових послуг в міжнародному бізнесі

4. Перелік графічного матеріалу 1. Рисунок: «Податковий механізм функціонування вітчизняних аутсорсингових підприємств»

2. Таблиця «Особливості використання аутсорсингу в міжнародних бізнес-процесах вітчизняних підприємств»

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

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

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)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ
АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність, види та ключові аспекти аутсорсингових послуг в міжнародному бізнесі

1.2. Характеристика аутсорсингових послуг в міжнародному бізнесі

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ
АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ ЗА СПРИЯННЯ ДІДЖИТАЛ УКРАЇНА

2.1. Аналіз умов та тенденцій аутсорсингу в міжнародному бізнесі

2.2. Адаптація та розвиток аутсорсингу під час війни

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 20.12.2022	20.12.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 10.02.2023	10.02.2023
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВК	до 28.02.2023	28.02.2023
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 26.04.2023	26.04.2023
5	Подача готової ВКР на кафедру	до 23.05.2023	23.05.2023
6	Попередній захист ВКР	30.05.2023 – 10.06.2023	30.05.2023 – 10.06.2023
7	Захист ВКР	13.06.2023 – 24.06.2023	13.06.2023 – 24.06.2023

8. Дата видачі завдання « _____ » 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Керівник освітньої програми

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент

Матусевич Олексій Русланович

(прізвище, ініціали, підпис)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота Матушевича Олексія Руслановича на тему «Аутсорсингові послуги в міжнародному бізнесі» (на матеріалах Асоціації «Digital Ukraine», м. Київ) написана на актуальну тему та відповідає затвердженим вимогам до освітньої програми «Міжнародний бізнес».

В першому розділі досліджено теоретичні аспекти надання аутсорсингових послуг та визначено стан ринку в міжнародному бізнесі.

В другому розділі досліджено стан та тенденції розвитку ринку аутсорсингу та визначено напрями адаптації та розвитку ринку під час війни.

В цілому, випускна кваліфікаційна робота Матушевича Олексія Руслановича відповідає вимогам, які висуваються для рівня освіти «Бакалавр» освітньої програми «Міжнародний бізнес» та може бути допущена до публічного захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента

_____ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми _____

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20 _____ р.

АНОТАЦІЯ

Матушевич Олесій Русланович. Аутсорсингові послуги в міжнародному бізнесі.

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

Випускна кваліфікаційна робота присвячена комплексному аналізу економічних механізмів міжнародного аутсорсингу як нової форми господарювання суб'єктів міжнародних економічних відносин у сучасному висококонкурентному середовищі, а зокрема на прикладі Асоціації Діджитал Україна (м.Київ). В даному дослідженні проведено аналіз теоретичних та практичних засад проведення аутсорсингових послуг в міжнародному бізнесі. У випускній кваліфікаційній роботі було сформовано процес здійснення аутсорсингових послуг в міжнародному бізнесі.

Ключові поняття: аутсорсинг, бізнес, міжнародний бізнес, рекомендації, бізнес під час війни, тенденції.

ANNOTATION

Matushevych Olesiy Ruslanovych. Outsourcing services in international business.

Final qualification work for a bachelor's degree in speciality 292 "International Economic Relations", program "International Business", State University of Trade and Economics, 2023.

The final qualification work is devoted to a comprehensive analysis of the economic mechanisms of international outsourcing as a new form of management of international economic relations in the modern highly competitive environment, and in particular on the example of the Digital Ukraine Association (Kyiv). This study analyses the theoretical and practical foundations of outsourcing services in international business. In the final qualification work, the process of outsourcing services in international business was formed.

Key words: outsourcing, business, international business, recommendations, business during war, trends.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ..... 6

1.1. Сутність, види та ключові аспекти аутсорсингових послуг в міжнародному бізнесі..... 6

1.2. Характеристика аутсорсингових послуг в міжнародному бізнесі..... 12

Висновки до розділу 1..... 18

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ ЗА СПРИЯННЯ ДІДЖИТАЛ УКРАЇНА..... 20

2.1. Аналіз умов та тенденцій аутсорсингу в міжнародному бізнесі..... 20

2.2. Адаптація та розвиток аутсорсингу під час війни..... 30

Висновки до розділу 2..... 35

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ..... 36

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 38

ВСТУП

Актуальність теми. Глобалізація світової економіки стала основою для формування світового ринку аутсорсингових послуг, що дає можливість вивчати це явище на різних рівнях – як на рівні окремого підприємства, так і на глобальному рівні. Використання аутсорсингу є необхідним заходом для компаній, які прагнуть істотно підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок використання нових технологій, реструктуризації управління та оптимізації виробничих процесів.

Світовий досвід підтверджує, що переваги аутсорсингу є невід’ємною частиною успішних підприємств, оскільки забезпечують високий рівень конкурентоспроможності іноземних компаній на міжнародному ринку. Тому особливої актуальності набуває дослідження ролі та значення зарубіжного досвіду використання міжнародного аутсорсингу для його впровадження та вдосконалення на українських підприємствах. Україна має значний потенціал для розвитку аутсорсингу, запровадження якого може значно підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств та бізнесу в цілому. Як наслідок, виникає потреба у дослідженні теоретичних і практичних підходів до створення середовища, сприятливого для розвитку аутсорсингу в Україні. Необхідно також виявити труднощі і перспективи поширення аутсорсингу на російських підприємствах. Що стосується характеристики наукових досліджень у сфері аутсорсингу, то їх можна розглядати з точки зору двох напрямів: аутсорсинг як відносини «клієнт-постачальник» та аутсорсинг як бізнес-інструмент управління сучасним підприємством.

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена тим, що в епоху глобалізації міжнародний аутсорсинг стає вагомим тенденцією сучасного розвитку всіх галузей економіки та значною мірою визначає розвиток світової економіки та зрушення в регіональному розвитку і на рівні окремої країни. Світова практика показує, що обсяги міжнародної торгівлі на основі аутсорсингу досягли великих масштабів. Аутсорсинг дозволяє забезпечити стабільний експорт на тривалий період, а його особливість полягає в тому, що

він дозволяє продавати у великих масштабах не тільки товари, а й послуги. Але слід зазначити, що міжнародний аутсорсинг є ще мало вивченою економічною категорією.

Дослідженням теоретичного та практичного осмислення такого нового явища, як аутсорсинг, займалися О.В. Зозульов, В. В.Козик, Л. А.Панкова, Н. Б. Даниленко, М.А. Ладнай, С.Н. Лепіхіна, В.В. Дергачова, Д.В. Островерха, І. Є. Матвій та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є комплексний аналіз економічних механізмів міжнародного аутсорсингу як нової форми господарювання суб'єктів міжнародних економічних відносин у сучасному висококонкурентному середовищі, а зокрема на прикладі Асоціації Діджитал Україна (м.Київ).

Для досягнення зазначеної мети були поставлені такі **завдання**:

- 1) розглянути сутність, види та ключові аспекти аутсорсингових послуг в міжнародному бізнесі;
- 2) зробити характеристику аутсорсингових послуг в міжнародному бізнесі;
- 3) провести аналіз умов та тенденцій аутсорсингу в міжнародному бізнесі;
- 4) проаналізувати адаптацію та розвиток аутсорсингу під час війни.

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні засади проведення аутсорсингових послуг в міжнародному бізнесі.

Предметом дослідження – є процес здійснення аутсорсингових послуг в міжнародному бізнесі.

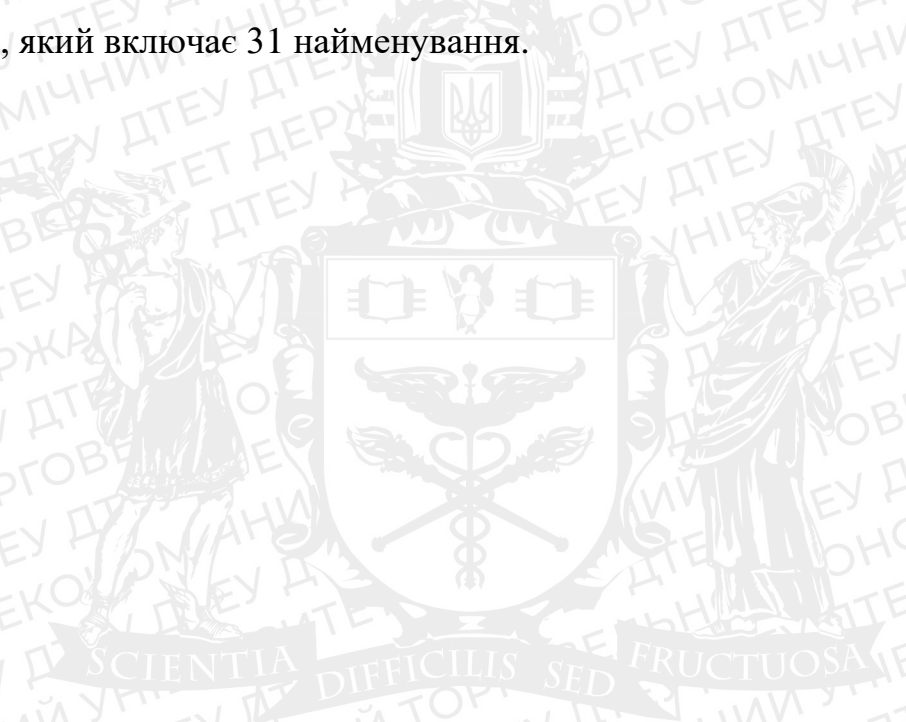
Методи дослідження. Повнота, достовірність і значимість роботи забезпечуються вдалим поєднанням різних методів і застосуванням комплексного підходу.

Теоретичною основою дослідження послужили основні положення статистики, здобутків вітчизняних і зарубіжних дослідників, результати досліджень періодичних видань, а також інтент-ресурси. У результаті

виконання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи досліджень: статистичний, порівняльний, факторний та структурний методи аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що наукові висновки, узагальнення та пропозиції, викладені в роботі, становлять як науково-теоретичний, так і практичний інтерес.

Структура і обсяг роботи. Робота викладена на 46 сторінках формату А4 і складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, який включає 31 найменування.



РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність, види та ключові аспекти аутсорсингових послуг в міжнародному бізнесі

В даний час «аутсорсинг (від англ. out – зовнішній, source – джерело) допомагає оптимізувати діяльність підприємств шляхом концентрації зусиль на основному предметі діяльності та передачі непрофільних функцій і корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим компаніям. До початку 90-х рр. ХХ століття термін «аутсорсинг» не був присутній в жодній мові світу. У багатьох наукових працях і публікаціях як вітчизняних, так і зарубіжних авторів існує досить велика кількість визначень поняття «Аутсорсинг». Це поняття і, мабуть, усі визначення в багатьох наукових публікаціях трактуються відповідно до перекладу англійського слова outsourcing» [1, с.34].

Аутсорсинг, як поняття, що стало досить відомим, означає цілісний комплекс заходів, спрямованих на передачу певних процесів і функцій суб'єктом іншому суб'єкту, професійно спеціалізується на виконанні поставлених завдань у певній сфері. Водночас аутсорсинг характеризується більш тривалим характером взаємодії порівняно з одноразовими послугами, які реалізуються більш ad hoc. Таким чином, приймаючи стратегічне рішення про аутсорсинг, замовник отримує доступ до існуючого бізнес-процесу, окремих систем та інфраструктури зовнішніх компаній, зосереджуючись на виробництві основної діяльності в своїй компанії, збільшуючи свою присутність на ринку.

Розвиток аутсорсингу на міжнародному рівні визначався такими процесами: розвитком технологій, інтернаціоналізацією, економічними та політичними факторами. У світовій практиці виділяють наступні моделі аутсорсингу: горизонтальну (американську), пірамідальну (японську) та змішану. На відміну від горизонтальної моделі, в якій для вирішення одного завдання використовується більше виконавців, пірамідальна модель передбачає довгострокову кооперацію з можливістю розвитку галузевих і

міжгалузевих кластерів. Водночас у практиці аутсорсингу європейських країн, у тому числі й України, спостерігається поєднання пірамідальної та горизонтальної моделей.

Аутсорсинг також слід розглядати як «новий інструмент управлінського менеджменту, який активно використовується компаніями для підвищення рівня гнучкості виробництва, зниження собівартості товарів і послуг і скорочення адміністративних витрат, тобто ресурсів і концентрації в основному напрямку діяльності. Мотиви впровадження аутсорсингових контрактів: зниження та контроль витрат виробництва; доступ до світових технологій виробництва; відсутність на підприємствах необхідного обладнання, знань і технологій; залучення висококваліфікованих спеціалістів. Переваги укладення договорів аутсорсингу: гнучкість і швидка адаптація до змін попиту; оптимізація виробничого процесу; розподіл виробничого процесу між спеціалізованими аутсорсинговими підприємствами; посилення конкурентоспроможності. Практика показує, «що сьогодні не менше 90% підприємств використовують аутсорсинг хоча б одного бізнес-процесу. Toyota, Honda, Chrysler делегують приблизно 70% бізнес-процесів стороннім підрядникам. Значних успіхів у використанні аутсорсингу досягли японські компанії, які розробили і широко використовують систему логістичного постачання Just-in-Time, за якої зовнішній постачальник транспортує комплектуючі до замовника на чітких умовах, а одержувачу не потрібно створити собі резерв. Світовий досвід показує, що аутсорсинг став одним із елементів, які забезпечили високі темпи економічного розвитку в таких країнах, як Японія, США, Німеччина, Франція, Італія, Іспанія, Туреччина» [2; 3].

В даний час аутсорсинг допомагає оптимізувати діяльність підприємств шляхом концентрації зусиль на основному предметі діяльності і передачі непрофільних функцій на переносні ролі зовнішніми виконавцями спеціалізованим компаніям.

Основними особливостями аутсорсингу на міжнародній арені є:

- 1) довгострокові операції (більше року);
- 2) наявність договорів про передачу функцій підприємств, організацій або їх відокремлених підрозділів, операцій тощо;
- 3) передача лише непрофільних операцій;
- 4) можливість передачі бізнес-процесів (облік, обслуговування, підбір персоналу).

Крім глобалізації, дослідник виділяє такі чинники, як реформи державного сектора, пов'язані з передачею активів і діяльності приватному сектору, а також необхідність адаптувати діяльність і продукцію компанії до більш вимогливих клієнтів. Традиційні вертикально інтегровані транснаціональні корпорації відходять у минуле, поступаючись місцем міжнародним горизонтальним мережевим структурам, а сама технологія аутсорсингу стає не просто технікою управління, а окремим самостійним бізнес-сектором, що активно розвивається.

Триваюча глобалізація світової економіки, що характеризується посиленням взаємодії між її суб'єктами, що посилюється міждержавним рухом факторів виробництва в умовах лібералізації світової економіки (зокрема митного режиму, інвестиційного клімату багатьох країн); підвищення стабільності світової валютно-фінансової системи. Слід зазначити, що основним напрямом у розвитку світової економіки є інформаційна складова. Інформаційна революція характеризується революцією в засобах телекомунікації та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), яка характеризується зростанням інформатизації всіх сфер діяльності організацій, зростанням інформаційних послуг у всіх сферах економіки на всіх рівнях. Ці процеси, з одного боку, дозволили підтримувати постійний контакт між замовником та постачальником послуг аутсорсингу, що дозволяє своєчасно адаптувати та модифікувати взаємодію відповідно до наявної потреби; з іншого боку, вони викликали необхідність використання послуг зовнішніх спеціалізованих компаній у зв'язку з дедалі складнішими процесами

розробки та підтримки додатків із постійним збільшенням обсягу та швидкості обробки бізнес-інформації.

Велику роль у міжнародній економіці відіграють транснаціональні компанії, які також використовують аутсорсинг. Діяльність транснаціональних корпорацій (ТНК) характеризується збільшенням масштабів діяльності та посиленням ролі транснаціональних корпорацій (ТНК) і банків, які отримали можливість ширше використовувати переваги міжнародного поділу праці та міжнародна виробнича кооперація з продовженням поглиблення спеціалізації.

«Жорстка» міжнародна конкуренція – це «пошук нових шляхів оптимізації діяльності компаній у посиленні міжнародної конкуренції, отримання додаткових конкурентних переваг. Розвиток міжнародного поділу праці - це розвиток спеціалізації виробництва і кооперації, тобто РІЛ, а також перехід від традиційного міжнародного поділу праці як історично склалася спеціалізації різних країн і регіонів до нової і останньої РІЛ. Він реалізується через мережу коопераційних відносин, які включають у глобальні ланцюги створення вартості підприємства не лише в розвинутих країнах, а й у низці країн, що розвиваються, з новими для них функціями у процесі виробництва» [6].

Аналізуючи причини виникнення та підсумовуючи досягнення науковців у визначенні аутсорсингу, можна сказати, що аутсорсинг у загальному вигляді – це винесення бізнес-функцій за межі організації та передача їх виконання іншим компаніям. У зв'язку з цим з окремих «гравців» бізнес-середовища стали виділятися організації, які виконують певний перелік специфічних, вузькопрофільних функцій, - і це стало новою формою бізнесу.

За останні два десятиліття можна виділити наступні тенденції у сфері становлення та розвитку аутсорсингу як нової бізнес-моделі, де інтенсивність розвитку аутсорсингу також відстежується на міжнародному рівні:

- розвинені країни передають частину функцій країнам, що розвиваються, на аутсорсинг, в основному це другорядні бізнес-функції;

- близько 80% американських, близько 60% європейських і близько 30% компаній інших країн використовують у своїй практиці аутсорсинг;
- близько 85% діючих світових аутсорсингових операцій мають тенденцію до пролонгації;
- Історично найбільш поширеним видом аутсорсингу бізнес-процесів є бізнес-процеси у сфері інформаційних технологій та логістики» [6].

Сьогодні в міжнародній практиці існує багато видів аутсорсингу – «практично всі непрофільні види діяльності можуть бути передані аутсорсинговим компаніям. Безперечно, найбільша частка, а саме 30%, припадає на аутсорсинг ІТ-технологій. Зараз під цим терміном розуміють передачу виконання будь-яких ІТ-процесів зовнішнім компаніям. Це пов'язано з бурхливим розвитком інформаційних технологій. Більшість компаній, малих і великих, взялися за надання ІТ-підтримки спеціалізованим компаніям. Це економить час і гроші» [5].

Слід зазначити, що ІТ-аутсорсинг є найпоширенішим видом аутсорсингу в усьому світі, що пояснюється високими темпами розвитку комп'ютерних технологій, а особливо в умовах глобальної пандемії COVID-19, коли кількість користувачів Інтернету зростає, майже всі підприємства почали створювати сайти та просувати товари, Інтернет-сервіси. Друге місце займає логістика і транспорт (26%), логістичний аутсорсинг ще називають транспортним. Він передбачає передачу транспортних функцій сторонній організації. Це зручно для тих підприємств, які час від часу користуються послугами логістики і не мають потреби підтримувати власну службу логістики. Логістична компанія візьме на себе функції зберігання запасів і готової продукції, а також її транспортування. Всі процеси, пов'язані з транспортуванням і складуванням, також входять до компетенції транспортної компанії [5].

Промисловий (або виробничий) аутсорсинг (14%), коли підприємству вигідніше залучити аутсорсера, ніж вести виробничий процес самостійно. Це часто роблять виробники електроніки та телекомунікаційні компанії. Третє

місце після сектору ІТ та логістики велика кількість виробничих підприємств у світі звертаються до послуг аутсорсингу [5, с.86].

Бухгалтерський аутсорсинг (10%) є одним із варіантів забезпечення бухгалтерського обліку на підприємствах, за який він несе повну відповідальність відповідно до законодавства конкретної країни. Юридичний аутсорсинг (8%) зручний для середніх і малих компаній. Юридичні функції виконуватиме спеціальна аутсорсингова компанія. Ця посада є досить затребуваною, і це пов'язано з тим, що зміни в законодавстві відповідних країн відбуваються дуже швидко, постійно проводиться низка реформ тощо. Більш актуальним є аутсорсинг персоналу (аутстафінг, 7%) для великих підприємств, де можлива плинність кадрів. Питання управління персоналом є дуже дорогими з точки зору часу та вартості.

«Спеціальні кадрові агентства можуть взяти на себе функції найму персоналу, розрахунку податкового навантаження, пов'язаного із заробітною платою, розрахунку премій і компенсацій. Ще один (5%) стосується залучення аутсортерів, провайдерів для виконання певних функцій у сфері охорони здоров'я, фармацевтичній промисловості тощо» [5, с.88].

Підприємство, корпорація, компанія, будь-який гравець у бізнес-середовищі – «замовник послуг аутсорсингової компанії зосереджується на профільній діяльності та передає непрофільні функції зовнішнім виконавцям. У результаті зменшуються витрати на логістику, покращується якість продукції та досягається максимальна операційна гнучкість» [7, с.256].

Будь-який бізнес, незалежно від того, яка саме його основна мета, поступово обростає другорядними підрозділами, які часто заважають розвитку основного бізнес-процесу, в результаті чого керівництво приділяє їм багато часу і грошей, приділяючи менше часу до основного завдання. досягнення цілей і місії компанії. Щоб утримати компанію на плаву, керівництво витрачає значні кошти, що не завжди виправляє ситуацію, а в більшості випадків ще більше ускладнює все і в кінцевому підсумку компанія не в змозі

продовжувати нормально функціонувати та отримувати прибуток. Але вихід із цієї ситуації є – аутсорсинг.

Загалом аутсорсинг – це «використання чужих ресурсів. Але це, у свою чергу, породило багато хибних стереотипів. Не всі підприємства розуміють, що аутсорсинг – це не наймання співробітників зі сторони, а повноцінне співробітництво в певній сфері» [8, с.170].

«Звільнення від ряду трудомістких і непрофільних операцій дозволяє зосередитися на розробці нових продуктів або послуг, а при необхідності швидко і безболісно перебудувати виробничий процес. Основними перевагами промислового (виробничого) аутсорсингу є здешевлення виробничого процесу, підвищення якості та надійності переданих функцій, доступ до нових ресурсів. Це досягається тим, що аутсорсингова компанія виконує більш-менш однотипні операції для себе і для великої кількості клієнтів, використовуючи сучасні технології.

Таким чином, аутсорсинг – це процес, в якому процес передається певним функціям, а саме одна організація використовує ресурси іншої, аутсайдера, для оптимізації своєї поточної діяльності. Аутсорсинг – це процес, при якому певні функції передаються процесу, а саме одна організація використовує ресурси іншої, аутсайдера, для оптимізації своєї поточної діяльності» [5, с.90].

В даний час аутсорсинг сприяє оптимізації діяльності підприємств за рахунок зосередження зусиль на основному предметі діяльності та передачі непрофільних функцій до портативних ролей зовнішнім виконавцям спеціалізованим компаніям. Але питання вивчення процесу аутсорсингу потребують подальших досліджень та аналізу вжитих на практиці засад.

1.2. Характеристика аутсорсингових послуг в міжнародному бізнесі

Основною тенденцією розвитку ринку аутсорсингу є ускладнення переданих функцій і бізнес-процесів, від традиційно другорядних, некритичних для конкурентоспроможності компанії, до функцій, заснованих

на навичках і знаннях, які складають «основні компетенції» компанії. Кількість функцій, що передаються на аутсорсинг, і темпи нових контрактів на аутсорсинг постійно зростають. Аутсорсинг передається на розробку, впровадження та підтримку систем інформаційних технологій, обслуговування автопарків, кол-центрів, бухгалтерський та фінансовий аналіз, обробку медичної документації, біотехнології тощо.

Поширені такі види аутсорсингу: «аутсорсинг виробництва, аутсорсинг бізнес-процесів і географічний аутсорсинг частини бізнесу в країни з низькою собівартістю виробництва. Фахівці Інституту аутсорсингу (США) у своїх дослідженнях виділяють аутсорсинг інформаційних технологій як засновника сучасного аутсорсингу та лідера ринку» [9].

Аутсорсинг, який останнім часом набуває все більшої популярності в діяльності багатьох компаній, передбачає передачу компанією частини своїх обов'язків або всього виробничого циклу іншій компанії. Крім того, є можливість продати частину своїх відділів стороннім компаніям і подальша взаємодія з ними можлива вже на аутсорсингу.

На сьогоднішній день більшість світових виробничих компаній здали в оренду принаймні один компонент своїх робочих процесів. Виробничий аутсорсинг дозволяє компанії зосередитися на нових продуктах і послугах, що важливо в умовах швидкої зміни тенденцій і технологій для конкурентної переваги. Використовуючи його, ви можете зробити виробництво більш гнучким, оскільки невеликим заводам легше переробляти продукцію та змінювати продукти. Це також дозволяє вести бізнес на ринках з більш доступною робочою силою.

Аутсорсинг бізнес-процесів – це «передача окремих бізнес-операцій, які не є основними, іншій організації. З них аутсорсинг може бути управлінський, бухгалтерський, рекламний і логістичний. Понад 90% сучасних підприємств передають впровадження єдиного бізнес-процесу аутсорсингу. Наприклад, компанія American Data Processing (США) нараховує заробітну плату понад 30 млн осіб, оборот компанії перевищує 7 млрд доларів» [10].

IT-аутсорсинг – це «передача спеціалізованій компанії всіх або частини обов'язків, пов'язаних з інформаційними технологіями: обслуговування мережевої інфраструктури; планування бізнес-систем з подальшим розвитком і супроводом; системна інтеграція; розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих компаній; створення та підтримка публічних веб-серверів; управління системами; лізинг комп'ютерної техніки, офшорне програмування» [10].

Основними мотивами компаній, що використовують аутсорсинг, є прагнення зосередитися на основному бізнесі, підвищити якість непрофільних функцій і якість обслуговування клієнтів, досягти менших витрат на їх впровадження: ефективність організації знижується, коли витрати на внутрішні трансакції дорівнює зовнішнім витратам.

Внутрішні проекти з підвищення продуктивності організації можуть стати дорогими, трудомісткими та витратними у ресурсах. Основною перевагою, отриманою в результаті аутсорсингу, є зниження собівартості виробництва кінцевого продукту компанії за рахунок більш глибокої спеціалізації компанії-партнера. Аутсорсинг сприяє розвитку конкуренції, підриває монополістичну структуру світової економіки, надаючи можливість виходу на ринки новим суб'єктам, виключаючи домінуюче становище окремих компаній на ринку.

Крім того, «великі компанії, володіючи потужними ресурсами, постійно збільшують свою частку присутності на міжнародних ринках, розширюють географічні кордони, ставлять під контроль все більше галузей, тобто посилюють функцію контролю над економіками країн. Все більше компаній переходять на так звану «міжнародну мережеву модель організації бізнесу», яка сприяє підвищенню ефективності, зниженню фінансових, виробничих, технологічних і політичних ризиків» [7].

Таким чином, традиційні вертикально інтегровані західні компанії поступово замінюються транснаціональними горизонтальними мережевими структурами. І мова йде про формування геопланетарної індустріально-

функціональної мережі. Присутність компанії в економіці країни – це створення так званих «сервісних центрів», які належать транснаціональним корпораціям, але географічно розташовані в країнах з дешевою робочою силою. Вони об'єднують науково-технічний і промисловий потенціал різних країн, забезпечують цілодобову роботу своїх сервісних центрів, розташованих по всьому світу, тим самим працюючи над постійним зниженням витрат.

Наприклад, «найбільший у світі сервісний центр Orange Business Services, що належить France Telecom Group, надає послуги 29 тис. міжнародних компаній у 166 країнах. Частка OBS на світовому ринку корпоративних телекомунікаційних послуг становить 12%» [11, с.102].

Транснаціональні сервісні компанії, які пропонують послуги аутсорсингу, конкурують з національними аутсорсинговими компаніями, пропонуючи нижчі ціни. «Вони готові мінімізувати свої прибутки, щоб завоювати ринки. Водночас вони несуть досить високі витрати через високі зарплати спеціалістів, найнятих у національних аутсорсингових компаніях» [12, с.234]. Загалом аутсорсинг – це нова форма розвитку виробничо-економічних відносин, орієнтована на інтеграцію та заміну товарних відносин виробничо-функціональними.

Тому можна говорити про формування мобільної адаптивної міжнародної мережі, яка прискорює розвиток глобалізації економіки в сучасному суспільстві.

Актуальність розгляду аутсорсингу пов'язана з його широким розповсюдженням у світі, оскільки його використання дозволяє суттєво підвищити конкурентоспроможність корпорацій за рахунок зниження витрат, оптимізації виробничої та управлінської діяльності та орієнтації на інновації. Аутсорсинг відкриває можливості для країн з кваліфікованими фахівцями, які можуть стабільно виконувати вигідні та добре оплачувані замовлення з високою якістю, але з меншою ціною, ніж, наприклад, у США, Англії чи Німеччині, насамперед у сфері інформаційних технологій.

Слід зазначити, «що аутсорсинг, як новий напрям у функціонуванні світової економіки, з'явився саме завдяки розвитку інформаційних технологій, які дозволили швидко та надійно передавати практично необмежені обсяги інформації між компаніями різних країн. Більше того, саме інформаційні технології, хоча й не тільки вони, стали основною сферою застосування аутсорсингу, оскільки вони стали основним важелем стрімкого науково-технічного та економічного розвитку багатьох країн» [13].

Аутсорсинг також можна визначити як спосіб співпраці. Але на відміну від інших методів, аутсорсинг – це «стратегія управління компанією, а не просто вид партнерської взаємодії, він передбачає певну реструктуризацію виробництва корпорації та її відносин. Підрядники, як правило, займаються спільною роботою над конкретним замовленням або групою замовлень, тимчасово або постійно, тоді як «класичний» аутсорсинг пов'язаний із «життєвим циклом» компанії як такої. Аутсорсинг передбачає дуже тісний зв'язок між сторонами, інтеграцію на основі більш глибокої «вартісної спеціалізації» [13].

Незважаючи на новизну цього терміну, завжди було бажання залишити деякі функції професіоналам, які вони могли б виконувати ефективніше та дешевше. Розширення компаній, ускладнення виробничих функцій призводять до необхідності їх формалізації, використання нових дорогих технологій, а також збереження керованості в умовах дуже швидкого розвитку. У конкурентних галузях існує необхідність оптимізації витрат, зниження собівартості при збереженні високої якості продукції та послуг.

Таким чином, мета аутсорсингу – дозволити будь-якій компанії зосередити всі свої зусилля на вирішенні основних завдань – підвищення конкурентоспроможності, просування свого основного продукту на ринках країни і світу. «Супутні проблеми компанії передаються організаціям, для яких передані функції, в свою чергу, є основними. Аутсорсинг дає змогу підвищити ефективність виробництва компанії за рахунок зниження витрат,

прискорення адаптації до умов навколишнього середовища, підвищення якості продукції та послуг, зниження ризиків» [6].

Сучасна економіка характеризується «стисненням» компаній, тобто компанії, будучи економічними одиницями суспільства, виконують переважно одну економічну функцію, наприклад маркетингову чи виробничу чи контроль виробничого процесу.

Сьогодні саме найбільші організації, такі як Ford, British Petroleum, Procter & Gamble, Dell та інші, «досягли найбільш вражаючих економічних результатів завдяки використанню аутсорсингу: приріст майже подвоївся за рахунок скорочення організаційних і виробничі витрати, підвищення загальної ефективності діяльності своїх компаній, реінжиніринг» [14].

Раціональне використання людських ресурсів є основною запорукою ефективності використання аутсорсингу на глобальному рівні. Серед країн-виконавців, які отримують замовлення з Європи, США та Японії, лідерами є Індія та Китай. Водночас спостерігається тенденція, що Сполучені Штати поступово скорочують частину замовлень цим країнам, плануючи, за можливості, переорієнтуватися на аутсорсинг у своїй країні.

«Підрядники зі Східної та Центральної Європи, Китаю та Індії частіше залучають клієнтів з європейських країн. Україна, як експортоорієнтована країна у сфері послуг, постачає свої послуги переважно до США, країн ЄС та Ізраїлю» [15].

Україна стабільно утримує 24 місце в ТОП-25 глобального рейтингу GlobalServicesLocationIndex, GSLI, який з 2004 року готує американська консалтингова компанія А. Т. Kearney. Аутсорсинговий потенціал кожної з 55 країн-учасниць рейтингу оцінюють за 38 показниками, порівнюючи фінансову привабливість, професіоналізм і наявність необхідних людських ресурсів, а також бізнес-середовище. «Серед інноваційних економік світу, за версією Bloomberg, Україна 2018 опустилася на одну позицію вниз і посіла 42 місце» [25].

Динаміка розвитку міжнародного аутсорсингу підтверджує той факт, що регулювання цієї сфери міжнародних економічних відносин може стати одним із пріоритетних як на національному рівні, так і в міжнародних економічних організаціях. Таким чином, міжнародний аутсорсинг потребує інноваційних організаційних та регуляторних механізмів для створення сприятливого бізнес-середовища для його стратегічного розвитку.

Висновки до розділу 1

Сьогодні аутсорсинг є базовим напрямом розвитку світової економіки в умовах глобалізації, оскільки сучасний технологічний рівень розвитку комунікаційних засобів дає можливість використовувати ресурси найвищої якості, незалежно від місця їх розташування. Цей ефект помітно нівелює конкурентні переваги компаній і осіб, пов'язані з місцем їх проживання.

Тому вирішальне значення сьогодні мають фактори вартості та якості послуг. Кожен учасник формування глобальної економіки має можливість, ретельно вивчивши свої конкурентні переваги, знайти або створити ту нішу, в якій він зможе найбільш повно і вигідно реалізуватися.

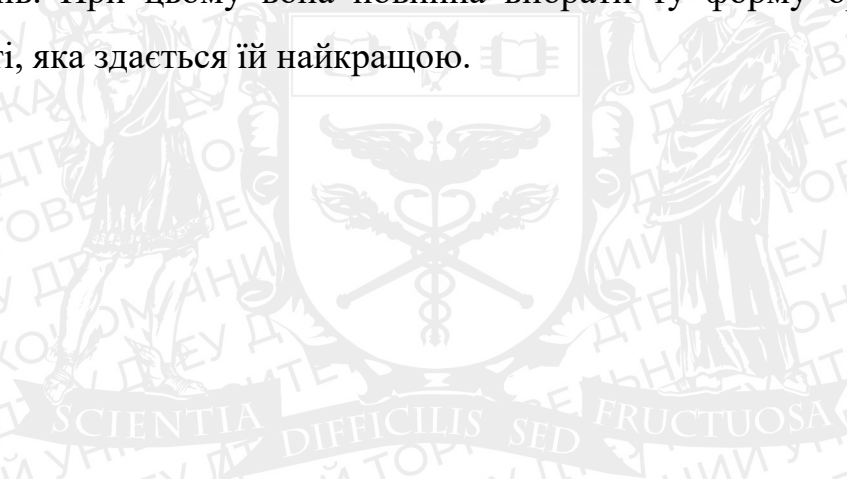
Останнім часом керівники компаній виявляють все більший інтерес до аутсорсингу, і цей інтерес зростає. Аутсорсинг є перспективною формою діяльності компаній, що стрімко розвивається, оскільки має багато переваг, серед яких варто відзначити можливість концентрації на основному бізнесі компанії, скорочення витрат, підвищення якості обслуговування, доступ до передових технологій та ін.

Основна особливість цього підходу полягає в тому, що в компанії є тільки ті бізнес-процеси, які є конкурентоспроможними, а також ті, в яких компанія має великий досвід і накопичені знання. Але хоча аутсорсинг має багато інших переваг, його широке використання було стримано. Це відбувається в першу чергу тому, що не кожна компанія готова довірити свої бізнес-процеси іншій компанії. Іншими словами, рівень довіри між виробниками все ще занадто низький для побудови відкритих відносин. У

західних країнах ця бізнес-модель більш розвинена, оскільки темпи розвитку альтернативних організаційних форм діяльності компанії вищі.

Інші причини, що стримують розвиток аутсорсингу, включають психологічні. Це, перш за все, загроза потрапляння в залежність від партнера, можливість витоку цінної інформації, а також усунення головних керівників від справ компанії. Усі ці фактори стають надзвичайно значущими, коли йдеться про аутсорсинг інноваційної діяльності компанії.

Таким чином, компанія будь-якого розміру повинна прагнути досягти найкращих результатів у своїй сфері діяльності, незалежно від галузі, в якій працює компанія, а також намагатися якомога повніше задовольнити переваги споживачів. При цьому вона повинна вибрати ту форму організації своєї діяльності, яка здається їй найкращою.



РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ АУТСОРСИНОВИХ ПОСЛУГ ЗА СПРИЯННЯ ДІДЖИТАЛ УКРАЇНА

2.1. Аналіз умов та тенденцій аутсорсингу в міжнародному бізнесі

Сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання (динамізм зовнішнього середовища, постійне вдосконалення технологій, нові вимоги ринку) зумовлюють необхідність перегляду та вдосконалення усталених концепцій управління ними. У зв'язку з цим багато світових компаній знаходять аутсорсинг для підвищення ефективності своєї діяльності.

Крім того, «аутсорсинг має більш тривалий характер взаємодії порівняно з одноразовими послугами. Так, приймаючи стратегічне рішення про аутсорсинг, замовник отримує доступ до існуючого бізнес-процесу, окремих систем та інфраструктури зовнішніх компаній, концентруючись на основному бізнесі своєї компанії, збільшуючи потужності зі збільшенням присутності на ринку» [16].

Використання компаніями послуг зовнішніх підрядників – спеціалістів певної галузі дозволяє «одночасно підвищити конкурентоспроможність своєї компанії в галузях, що динамічно розвиваються, а також отримати доступ до необхідних професійних ресурсів із певним скороченням власних витрат на розв'язати задачі» [17, с.29].

Керуючись одним із важливих аспектів аутсорсингу – побудовою ділових відносин на рівні «замовник – виконавець», виділяють такі моделі аутсорсингу: горизонтальну (американську), пірамідальну (японську) та змішану. «Відповідно до горизонтальної моделі для вирішення одного поставленого завдання використовується більша кількість виконавців, пірамідальна модель передбачає більш довгострокову кооперацію в майбутньому з можливістю розвитку галузевих і міжгалузевих кластерів. Водночас у практиці аутсорсингу європейських країн, у тому числі й України, спостерігається поєднання пірамідальної та горизонтальної моделей» [17, с.30].

Залежно від місцезнаходження замовника і підрядника і субординації між ними можна виділити наступні види аутсорсингу:

- офшоринг – замовник і підрядник знаходяться в різних країнах, а підрядник є підрозділом замовника;
- аутсорсинг - замовник і підрядник знаходяться в одній країні, а підрядник є незалежним підприємством;
- офшорний аутсорсинг – змішаний тип. Замовник і підрядник знаходяться в різних країнах, але підрядник є незалежним підприємством.

Залежно від завдань, що передаються на вирішення виконавців, розрізняють наступні види аутсорсингу:

- виробничий аутсорсинг – передача виробничих функцій підряднику;
- аутсорсинг бізнес-процесів - передача виконавцю процесів, які не є основною діяльністю замовника;
- IT-аутсорсинг - передача інформаційних систем замовника на технічне обслуговування (наприклад, розробка або підтримка програмного обладнання, розробка веб-сайтів, обслуговування супутнього обладнання).

На ринку аутсорсингових послуг «триває боротьба як за замовників їхніх послуг, так і за висококваліфікований персонал. Вийти на ринок аутсорсингових послуг стає все важче, стає все важче підтримувати і демонструвати стабільне зростання. Ще однією негативною рисою ринку аутсорсингових послуг є відсутність офіційної статистики, яка зазвичай аналізується та систематизується Державною службою статистики України. Загалом в Україні за даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР) виявлено 143 аутсорсингових підприємства» [8, с.169].

Географічне положення аутсорсингових підприємств переважно розташоване в містах-мільйонниках. Але тенденції поступово змінюються і аутсорсингові підприємства починають з'являтися в областях і районах.

«В Україні більшість засновників аутсорсингових підприємств обирають організаційно-правову форму у вигляді товариства з обмеженою

відповідальністю. У зв'язку з набранням чинності Законом № 2275-VIII новоспеченим аутсорсинговим підприємствам рекомендовано обрати організаційно-правову форму – приватне підприємство» [15]. Для будь-якої аутсорсингової компанії в Україні система оподаткування необхідна для стабільного існування. Аналізуючи аутсорсингові компанії, використовуючи інформацію з офіційного реєстру платників єдиного податку та реєстру платників ПДВ, можна підкреслити, що аутсорсингові компанії у своїй господарській діяльності використовують загальну систему оподаткування (81,82%), наведену на рис 2.1.

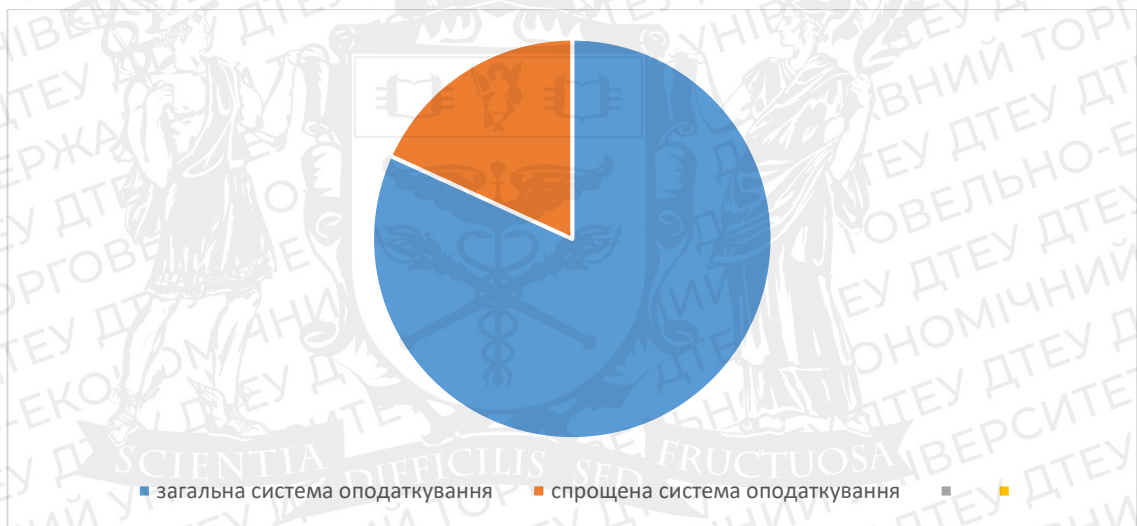


Рис. 2.1. Податковий механізм функціонування вітчизняних аутсорсингових підприємств

Джерело: [15].

Починаючи з 2004 по 2019 рік кількість аутсорсингових підприємств – платників ПДВ зростає. У 2019 році кількість аутсорсингових підприємств – платників ПДВ становила 36.

«Станом на 2019 рік 3% аутсорсингових підприємств призупинили аутсорсингову діяльність, ще 6% підприємств перебувають у стадії припинення діяльності, а 91% аутсорсингових підприємств продовжують роботу. Таким чином, ринок аутсорсингового бізнесу постійно зростає. Як наслідок, аутсорсинг як інноваційний інструмент, за допомогою якого

аутсорсер може самостійно виконувати процеси, види господарської діяльності, функції клієнта» [19].

В Україні 45 брендів надають послуги аутсорсингу бізнес-процесів у фінансовій та юридичній сферах. Обсяг ринку юридичних та бухгалтерських послуг у 2017 році склав близько 15 млрд грн. Найбільшими гравцями є п'ять міжнародних компаній Ernst & Young, Price waterhouse Coopers, Deloitte, KPMG, McKinsey, які займають 75% ринку. До редакційної колегії SBR увійшли чотири десятки українських аутсорсингових компаній. З них було обрано ТОП-10 аутсорсингових компаній України. Давайте коротко розглянемо три з них. На першому місці – українська консалтингова компанія EBS, створена як єдиний консалтинговий центр, створений для підтримки виходу на ринок нових гравців. EBS допомагає у розвитку та вирішує щоденні проблеми українських компаній, а також міжнародних інвесторів. Спектр послуг EBS включає аутсорсинг бухгалтерського обліку, підготовку фінансової та податкової звітності, підготовку управлінської звітності, нарахування заробітної плати та аутсорсинг виплат, тимчасовий аутсорсинг послуг фінансових директорів, фінансову звітність за міжнародними стандартами тощо.

Другою стала компанія «Дмітрієва і Партнери», яка завоювала авторитет на ринку юридичних аутсорсингових послуг як в Україні, так і за кордоном. Компанія надає комплексні послуги з вирішення юридичних, податкових, бухгалтерських питань для клієнтів з України та інших країн. «Дмітрієва та Партнери» надає аутсорсингові послуги в таких сферах юридичного супроводу бізнесу: судові процеси, податкове право, трудове право, корпоративне право, інвестиційне та валютне регулювання, зовнішньоекономічна діяльність, комплаєнс та ін.

Finance Solutions Group (FSG) – незалежна спеціалізована компанія, постачальник комплексних рішень для підвищення ефективності бізнесу. Компанію створили фахівці-практики, які володіють різними методами ефективного управління ресурсами бізнесу та управління проектами.

Компанія аутсорсує бухгалтерський облік, функції фінансового директора, кадровий облік, казначейство, податки, менеджмент, фінансову звітність та звітність за МСФЗ

Згідно зі статистичними даними, «Індія в даний час є лідером у сфері міжнародного аутсорсингу, на її частку припадає 42,5% світового обсягу ІТ-аутсорсингу з прибутком 61,5 мільярда доларів. США на рік» [10].

Основними індійськими компаніями в цій сфері є три гіганти Vipro Technologies, Tata Consultancy Services (TCS) і Infosys Technologies. Згідно з дослідженням Brownwilson Advisors, з 50 найкраще керованих аутсорсингових компаній 13 є індійськими, а першу десятку входять Satyam, Cognizant, Infosys, Patney і Dad. Успіх індійських компаній обумовлений грамотною політикою держави. Наприкінці 1970-1980-х років, коли країна була закрита для іноземних компаній, уряд Індії визначив напрямок розвитку індустрії інформаційних технологій, залишаючись єдиним споживачем індійської високотехнологічної продукції в плановій економіці штату. Уряд Індії брав участь у створенні експортно-виробничих зон з пільговими податковими режимами (у 1976 р. прийнято державний акт про створення EVZ). Це було створення індійських компаній інформаційних технологій.

Українські компанії, в умовах розробки продуманої та виваженої міжнародної маркетингової політики та використання аутсорсингу, зможуть не лише суттєво зміцнити свої конкурентні позиції на українському ринку, а й вийти на міжнародні ринки з якісною продукцією. Найбільш прийнятними передумовами та особливостями використання концепції аутсорсингу для міжнародного бізнесу є наступні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Особливості використання аутсорсингу в міжнародних бізнес-процесах вітчизняних підприємств [10]

Позитивні аспекти	Негативні аспекти
1. Компанія має обмежені ресурси і хоче зосередитися на основну стратегічну діяльність, яка	1. Передача важливої інформації про підприємство в «чужі руки».

забезпечує основну частину прибутку.	
2. Компанія через великий розмір або недостатню якість управління втратила контроль і контроль над певними бізнеспроцесами, що призвело до низької ефективності їх роботи (низька якість, інновації, високі витрати).	2. Існують ризики ускладнення власного бізнесу через низьку ефективність і гнучкості співпраці з аутсорсерами
3. Компанія вносить серйозні корпоративні та організаційні зміни, з метою підвищення ефективності бізнесу, що дозволяє безболісно скорочувати звільнення і передавати на аутсорсинг відповідну функцію.	3. Існує ризик зниження ефективності власного персоналу та втрати необхідних знань і досвіду щодо забезпечення реалізації функції на стороні. Відновлення цієї функції самостійно буде проблематичним в цих умовах.
4. Збільшення обсягу і складності певних функцій вимагає додаткового залучення персоналу, що є недостатнім або дорогим. Аутсорсер, маючи великі обсяги замовлень, може дозволити зберегти штат найбільш кваліфікованих і кваліфікованих фахівців і виплачувати їм адекватну заробітну плату	4. У разі нечесності аутсорсера, виникнення форс-мажорних обставин або його банкрутства можливі значні збитки через необхідність терміново знайти іншого аутсорсера або самостійно встановити виконання цієї функції.
5. Компанія хоче знизити вартість своєї продукції за рахунок зниження вартості непрофільних бізнес-процесів.	5. У разі підвищення цін на послуги, що надаються сторонніми організаціями, вартість функції, переданої на зовнішній поспіл, може перевищувати її внутрішню вартість.
6. Компанія не організує рівень якості та обслуговування, що надається її власними спеціалізованими підрозділами.	6. При замовленні значної кількості аутсорсингових послуг у одного аутсорсера виникає ризик конкурента, який буде використовувати знання і досвід замовника аутсорсингових послуг.

Джерело: [10]

Проаналізуємо економічну та маркетингову діяльність ІТ-компанії, що надає послуги міжнародного аутсорсингу. «НВ Support Services LLC – міжнародна ІТ-компанія. Офіційне представництво компанії знаходиться на території

України. Ця компанія розташована в Києві, є компанією-резидентом України та надає послуги міжнародного аутсорсингу іноземним клієнтам. Фахівці НВ Support Services LLC допомагають малим і великим підприємствам знизити фінансово-економічне навантаження на свої команди, щоб вони могли зосередитися на стратегічно важливих завданнях. Дохід, який є одним із основних фінансових показників і результатом міжнародних продажів ІТ-послуг ТОВ «Ейч Бі Супорт Сервісез», забезпечує потребу в коштах не тільки підприємства, а й держави в цілому. ТОВ «НВ Support Services» - міжнародна ІТ-компанія. На території України розташоване офіційне представництво компанії. Дана компанія розташована у Києві, є компанією-резидентом України та надає послуги з міжнародного аутсорсингу іноземним клієнтам. Спеціалісти ТОВ «НВ Support Services» допомагають малим та великим підприємствам знизити фінансово-економічне навантаження свої команди, щоб вони могли зосередитися на стратегічних цінних завданнях. Дохід, який є одним з основних фінансових показників і результатом міжнародних продажів ІТ - послуг ТОВ «НВ Support Services», забезпечує потребу в коштах не тільки підприємства, але і держави в цілому. Тому для успішного ведення підприємницької діяльності фінансовий відділ в ринкових умовах повинен здійснювати планування доходів. Отже, для успішного ведення підприємницької діяльності фінансовий відділ в умовах ринку повинен здійснювати планування доходів. Використовуючи фінансово-економічні показники підприємства, проаналізуємо доходи в розрізі видів міжнародних договорів ТОВ «Ейч Бі Супорт Сервісез» (табл. 2.2)» [10].

Таблиця 2.2

Динаміка доходів від здійснення міжнародних операцій ТОВ «НВ Support Services», тис. грн. [31]

Показники	Роки			Відхилення 2019 до 2017 року	
	2017	2018	2019	+,-	%

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

Джерело: [31]

Таким чином, аналіз показав, що основними напрямками міжнародної діяльності НВ Support Services LLC є обслуговування міжнародних бізнес-клієнтів. У 2019 році компанія отримала л49,104 тис. грн. від надання цих послуг. доходів, що на 27456 тис. грн., або на 126,83% більше показника 2017 року» [31]. Саме прибуток від міжнародних операцій є показником, який дозволяє оцінити ефективність господарської діяльності НВ Support Services s.r.o. на міжнародному ринку ІТ-послуг. Аналіз чистого прибутку від міжнародної діяльності ТОВ «Ейч Бі Супорт Сервісез» розглянемо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка прибутку здійснення міжнародних операцій ТОВ «НВ Support Services», тис. грн. [31]

Показники	Роки			Відхилення 2019 до 2017 року	
	2017	2018	2019	+,-	%
Обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу	1248	448	3336	2088	167,31
Маркетингова підтримка клієнтів міжнародного бізнесу	1068	760	1324	256	23,97

Послуги віртуальних асистентів для клієнтів міжнародного бізнесу	492	380	1960	1468	298,37
Послуги з бухгалтерського обліку для клієнтів міжнародного бізнесу	596	484	1056	460	77,18
Разом	3404	2072	70124	4272	125,50

Аналіз показав, що «в цілому ТОВ «Ейч Бі Супорт Сервісез» у 2019 році отримало прибуток від міжнародних операцій у сумі 7 676 тис. грн., що на 4 272 тис. грн., або на 125,50% більше, ніж у 2017 році. Найбільш прибутковою є міжнародна діяльність з обслуговування міжнародні бізнес-клієнти – 3336 тис. грн., а найменш прибутковими є бухгалтерські послуги для міжнародних бізнес-клієнтів – 1056 тис. грн.» [31].

Асоціація «Діджитал Україна» заснована у 2014 році.

Асоціація є недержавною неприбутковою організацією, метою якої є створення професійного середовища в ІТ-індустрії, а також у сферах інформаційної безпеки та захисту персональних даних.

«Діджитал Україна» є договірним об'єднанням юридичних осіб, яке не є суб'єктом господарювання чи підприємством. Асоціація є неприбутковою організацією відповідно до вимог Податкового кодексу України. Члени Асоціації не отримують прямих доходів (дивідендів) від своєї діяльності.

«Метою є забезпечення дотримання законодавства про захист персональних даних учасниками об'єднання та проведення навчання та навчання працівників підприємств – учасників об'єднання, інших юридичних та фізичних осіб з метою запровадження та підвищення рівня знання щодо захисту персональних даних відповідно до українського та європейського законодавства» [21, с. 128].

Напрямки діяльності «Діджитал Україна»:

«- інформування та консультування з питань законодавства про захист персональних даних

- підвищення обізнаності та проведення навчання у сфері захисту персональних даних
- Співпраця з контролюючими органами щодо захисту персональних даних
- участь у нормотворчій діяльності у сфері захисту персональних даних
- проведення семінарів, лекцій та інших організаційних заходів з метою інформування та консультування щодо дотримання законодавства про захист персональних даних
- надання рекомендацій щодо практичного застосування законодавства про захист персональних даних
- розроблення та впровадження кодексів поведінки у сфері захисту персональних даних
- моніторинг нових практик, трендів і технологій захисту персональних даних
- організація та забезпечення взаємодії з іноземними суб'єктами відносин, пов'язаних з персональними даними
- участь у роботі міжнародних організацій із захисту персональних даних.

Асоціація може мати у власності кошти та інше майно, необхідне для здійснення статутної діяльності» [22].

«Кошти Асоціації формуються за рахунок членських та цільових (майнових і немайнових) внесків учасників Асоціації, будь-яких внесків фізичних осіб, не заборонених законодавством України, спонсорських внесків, грантів і пожертвувань, фінансових та/або отриманих від державного або місцевого бюджету в межах благодійної допомоги відповідно до міжнародних договорів. Асоціація може приймати внески від резидентів і нерезидентів» [23].

Діджитал Україна є українською аутсорсинговою організацією, яка спеціалізується на наданні послуг в сфері розробки програмного забезпечення

та IT-консалтингу, представляє інтереси компаній; організація швидко розвивається та має більше 100 співробітників.

Також основні напрямки діяльності Діджитал Україна включають:

- Розробку програмного забезпечення: компанія пропонує послуги з розробки веб-додатків, мобільних додатків, додатків для настільних комп'ютерів та програмного забезпечення для інтернету речей.
- IT-консалтинг: Діджитал Україна надає послуги з аналізу бізнес-процесів, побудови IT-інфраструктури, аудиту безпеки та розробки стратегій цифрової трансформації.

Один з головних принципів Діджитал Україна – це якість. Організація прагне забезпечити своїх клієнтів якісними рішеннями в найкоротші терміни.

Діджитал Україна використовує сучасні технології та має висококваліфікованих розробників та консультантів, що дозволяє їй вирішувати складні завдання.

Крім того, організація має розгорнуту систему контролю якості, що дозволяє їй забезпечувати якість продукту на всіх етапах розробки та тестування. Діджитал Україна також прагне створити довгострокові взаємовідносини з клієнтами, дотримуючись взаємної вигоди та довіри.

2.2. Адаптація та розвиток аутсорсингу під час війни

Умови, в яких сьогодні живе українське суспільство, надзвичайні. Йому належить не тільки протистояти навалі загарбників зі сходу, а й забезпечити надійний тил. Бізнесу належить особлива роль – підтримувати життєдіяльність національної економіки, яку щодня знекровлює війна. І бізнес, який вистояв у цих складних умовах і продовжує справно платити податки до бюджету, заслуговує на почесну медаль за стійкість.

Під час карантину та протягом року війни гнучкість стала головною якістю, яка дозволяє бізнесу виживати та триматися на плаву. «Гнучкість у всьому: швидке прийняття рішень, адекватне реагування на поточні виклики,

оптимізація структури та адаптація бізнес-моделі. Встановлені правила мирного часу більше не діють. І бізнес, який першим це зрозумів, продовжує працювати» [24, с.171].

Стало зрозуміло, що сидіти осторонь, чекати, поки все стане легше, — це стратегія, яка веде в глухий кут. Ті, хто так аргументував, сьогодні згортають свій бізнес.

Рушієм будь-якого успішного бізнесу є інтуїція, дух здорового авантюризму та вміння прораховувати на кілька ходів наперед. Умови війни не скасовують потреби в цих якостях. Сьогодні підприємцям необхідно аналізувати ринок і прогнозувати майбутній попит на свої товари чи послуги, намагаючись при цьому не знижувати рівень співпраці з існуючими клієнтами та шукати шляхи залучення нових клієнтів. Також слід підтримувати тісний контакт з колективом, бути відкритим до його нестандартних запитів, захищати співробітників від негативних наслідків активних бойових дій і війни в цілому [25].

Як вийти з кризової ситуації з мінімальними негативними наслідками? Використовуйте інструменти та концепції, які пропонує сучасний світ. Однією з таких концепцій є аутсорсинг. Це може полегшити тягар допоміжних послуг, які не приносять прямого доходу компанії, але потребують часу та людських ресурсів. Які питання можна віддати на аутсорсинг або так званий бек-офіс? Юридичні, фінансові, бухгалтерські, тендерні, кадрові питання можна навіть віднести до розслідування корпоративного шахрайства та корпоративної безпеки в цілому. Це питання, які є баластом для корабля бізнесу, і, позбувшись (а в нашому випадку – передавши) корабель стрімко набере підприємницьку швидкість.

Кілька років тому аутсорсинговий бек-офіс сприймався не більше ніж модним трендом. Сьогодні це не просто тренд, а життєво необхідний крок, який виведе компанію з банкрутства.

Багато компаній були змушені частково або повністю призупинити свою діяльність, і тепер вони не потребують утримання повного штату

співробітників. При цьому на роботодавців покладаються додаткові зобов'язання щодо дотримання не лише гарантій праці працівників, а й безпеки. Крім того, багато підприємців втратили бухгалтерів, кадровиків, які виїхали за кордон рятувати своє життя та життя своїх дітей [26].

Зрозуміло, що на відстані знижується рівень ефективності співробітників і здатність контролювати виконану роботу. А будь-яка паперова робота чи робота з цифрами – надзвичайно відповідальне ремесло. Від рівня компетентності та відповідальності кадровика чи бухгалтера може залежати майбутнє бізнесу та особисто керівника. Адже бухгалтерські помилки можуть загрожувати нарахуванням пені, пені при перевірках, арештом активів, припиненням банківських операцій, а також адміністративною чи кримінальною відповідальністю керівництва підприємства за недоплату податків чи відсутність бухгалтерського обліку.

Є й інші небезпеки. «Через війну багато спеціалістів виїхали за кордон чи взяли до рук зброю і тепер захищають Україну від навали зі Сходу. А решта – у постійному стресі через бомбардування та обстріли. В Україні не залишилося безпечного місця, це усвідомлення негативно впливає на моральний стан і підриває стресостійкість співробітників. Адже забезпечити безперебійну роботу, коли щоденно лунають сирени, вкрай проблематично» [27].

Щоб мінімізувати вплив негативних ризиків, з першого дня повномасштабного вторгнення вжили низку заходів для запобігання наслідкам цих явищ на практиці: підтримували постійний зв'язок із співробітниками, допомагали їм та їхнім родинам, у переїзді в більш безпечні регіони, за умови постійного доступу до корпор. психологи, які надали всі можливості для дистанційної роботи, забезпечили дистанційний доступ до систем обліку з використанням систем інформаційної безпеки та кіберзахисту. «Навіть коли про роботу не було й мови через високий рівень небезпеки в країні, ми намагалися мотивувати персонал, а коли частина співробітників хотіла повернутися в офіс, ми організували укриття в офісній будівлі» [28, с. 299].

Суттєвою перевагою аутсорсингу є те, що компанія зможе оплачувати ту роботу, яка реально потрібна на даний момент – залежно від рівня ділової активності. Деякі регіональні підприємства просто фізично не можуть здійснювати свою діяльність, їм потрібно відпочивати – це нормально на війні, і при цьому їм не потрібно платити штатному бухгалтеру. І як тільки з'являється можливість повернутися до активної роботи, під рукою ціла команда професіоналів, яка ефективно виведе бізнес із завислої фази.

Іншими словами, працівники чекають своєї заробітної плати, незважаючи на будь-які труднощі в бізнесі та кризові явища. Аутсорсинг в цьому сенсі більш гнучкий. Клієнт платить гроші тільки за обсяг виконаної роботи, який необхідний за цей період. «При цьому заявки на роботу по каменю не обрізаються - їх можна коригувати з урахуванням поточних потреб бізнесу. При цьому постійні співвідношення обсягів роботи відповідно до потреб клієнта не впливають на заробітну плату співробітника аутсорсингової компанії» [29, с.12; 30].

Наприклад, в Діджитал Україна підбором персоналу займаються професіонали. Рекрутери, фінансисти та бухгалтери можуть комплексно оцінити кандидата на ту чи іншу посаду. Професійний персонал – запорука всього.

В основі кожного бізнесу – люди, і сьогодні, як ніколи, необхідно покладатися на людей, які поруч. Важливо вибрати помічників, які будуть оперативно реагувати на нові завдання, пропонувати нестандартні рішення, забезпечувати надійний тил, налагоджувати рутину, звільняючи час клієнта для світоглядних речей. І аутсорсинг може це забезпечити [22].

Підприємства-учасники організації не втрачають статусу юридичної особи. Підприємства, що входять до Асоціації, є юридичними особами, ведуть самостійний баланс, самостійно сплачують податки до місцевого та державного бюджетів, мають поточні та інші рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням.

Під час війни в Україні Діджитал Україна стала стикатися з новими викликами та обмеженнями, які вплинули на її діяльність та стратегію використання аутсорсингу.

Одним з найбільш відчутних викликів для Діджитал Україна була нестабільність ситуації в країні. Це призвело до того, що багато клієнтів компанії знизили свої замовлення або зупинили їх зовсім. У зв'язку з цим компанія змушена була зменшити свій штат співробітників та переглянути свою стратегію використання аутсорсингу.

Діджитал Україна переглянула свою стратегію та зосередилася на підтримці клієнтів, які залишилися. Крім того, компанія звернулася до внутрішнього ринку праці та залучила нових співробітників для розширення своєї експертної бази.



Щодо аутсорсингу, Діджитал Україна почала звертатися до регіональних партнерів, щоб забезпечити надійність своїх постачальників та збільшити свою географічну різноманітність.

Організація Діджитал Україна є відомим інноваційним центром, що активно працює над розвитком індустрії інформаційних технологій в Україні. Для того, щоб розвивати аутсорсинг в країні на основі їх досвіду, можна запропонувати наступні рекомендації:

- Розвиток освіти. Для того, щоб мати сильний індустріальний сектор, необхідна якісна освіта. Організація Діджитал Україна повинна працювати над розвитком спеціалізованих програм для інженерів, програмістів та інших фахівців з області ІТ-технологій.

- Підвищення рівня володіння англійською мовою. Англійська мова є необхідною для успішного ведення бізнесу в галузі ІТ. Організація Діджитал Україна може створити спеціальні курси для підвищення рівня англійської мови серед фахівців з ІТ-технологій.

- Підтримка малих та середніх підприємств. Для розвитку аутсорсингу в Україні необхідна підтримка малих та середніх підприємств, які займаються розробкою програмного забезпечення та іншими ІТ-послугами. Організація

Діджитал Україна може сприяти створенню спеціальних програм фінансової підтримки та консультування таких підприємств.

- Розвиток інфраструктури. Інфраструктура є важливою складовою для розвитку ІТ-галузі в Україні. Організація Діджитал Україна може сприяти розвитку інфраструктури, такої як інтернет-з'єднання, коворкінгові простори тощо.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши переваги та недоліки аутсорсингу в міжнародній діяльності вітчизняних підприємств, можна сказати, що переваги аутсорсингу очевидні, а сам аутсорсинг є ефективним інструментом підвищення гнучкості та конкурентоспроможності підприємства. Опанування концепції аутсорсингу та її обґрунтоване використання в міжнародних бізнес-процесах українських підприємств може значно підвищити ефективність їх фінансово-господарської діяльності, забезпечити стійке економічне зростання, вихід на нові світові ринки, підвищити міжнародну конкурентоспроможність. Рішення про впровадження аутсорсингу в міжнародні бізнес-процеси підприємства повинно, перш за все, мати економічне обґрунтування ефективності, тобто враховувати як потенційні вигоди, так і ризики. Пошук шляхів підвищення рентабельності бізнесу приводить до висновку, що низькі витрати, продумана стратегія та максимальна операційна ефективність є найважливішими факторами успіху будь-якого бізнесу, а аутсорсинг є тією ланкою, яка може їх об'єднати.

Асоціація «Діджитал Україна» є аутсорсингом, який працює у війні, не залишаючи своєї основної стратегії та досягаючи своїх головних цілей і завдань. Діджитал Україна – це і захист персональних даних, і розвиток ІТ-бізнесу в Україні, і формування стратегії розвитку ІТ в державних органах, а також освітня функція. Компанія надає ці послуги в найсуворіший воєнний час, що може стати прикладом для міжнародних асоціацій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Формування ефективної структури підприємств має базуватися на сучасних інноваційних тенденціях управління підприємством. Це питання набуло особливої актуальності в умовах глобальної конкуренції, коли негнучкість, повільна адаптованість підприємств до змін зовнішнього середовища, небажання передавати частину функцій компаніям-партнерам стають деструктивним фактором у спробі підвищити конкурентоспроможність підприємства. суб'єкт господарювання.

Аутсорсинг - це перенесення бізнесу на тривалий час в країни з низькою собівартістю виробництва. Зміст таких дій зводиться до концентрації всіх ресурсів на основному для компанії напрямку та передачі інших (допоміжних, супутніх) функцій третім особам. Інші дослідники поєднують аутсорсинг із поділом праці лише на більш високому рівні – як можливість підвищити конкурентоспроможність бізнесу. Передача спеціалізованим компаніям виконання непрофільних функцій може зберегти сили і ресурси підприємства. Формально передбачається, що аутсорсинг - це передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу підприємства; аутсорсинг – це організаційне рішення, яке втілюється в розподілі функцій бізнес-системи за принципом: «Я залишаю собі тільки те, що вмю робити краще за інших, передаю зовнішньому виконавцю те, що він робить краще за інших». Таким чином, аутсорсинг дозволяє компанії спеціалізуватися, визначивши пріоритетні напрямки своєї діяльності, а всі інші «частки» бізнесу віддати сторонній організації — фахівцеві в даній галузі.

2. Світова практика показує, що сьогодні це найкраща стратегія ведення бізнесу. Слід зазначити, що особливістю використання аутсорсингу в Україні є його епізодичність та фрагментарність. Вітчизняний ринок потребує послуг аутсорсерів, найчастіше у сфері ІТ-технологій та фінансового аналізу. Виробничий аутсорсинг все ще знаходиться в зародковому стані. Участь суб'єктів господарювання України на світовому ринку аутсорсингу забезпечить вирішення проблеми структурної перебудови економіки,

переведення промисловості на більш сучасні галузі та технології, а також збільшення частки сфери послуг в економіці. В даний час на сектор послуг припадає близько 50% загальної валової доданої вартості економіки. У розвинених країнах цей показник становить не менше 65%.

3. Таким чином, використання національними суб'єктами міжнародного аутсорсингу сприятиме ефективному збільшенню переваг міжнародного поділу праці та підвищенню інтенсивності інтеграційних взаємодій за участю України. Розвиток міжнародного аутсорсингу в Україні гальмують дві основні перешкоди: недооцінка потенційними замовниками можливостей країни та серйозні інституційні бар'єри. У світовій практиці є прецеденти, коли дії держави були вирішальними для початку прискореного розвитку міжнародного аутсорсингу, але підприємцям не варто недооцінювати власні можливості.

4. На нашу думку, українські аутсорсингові компанії мають хороші шанси пришвидшити вирішення двох основних проблем міжнародного аутсорсингу, об'єднавши свої зусилля, адже це дозволить ефективніше сформулювати та відстоювати спільні інтереси, інформувати громадськість про успіх міжнародної індустрії аутсорсингу. аутсорсинг

Теоретичне та практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що їх впровадження дозволить вітчизняним компаніям використовувати у своїй діяльності новітні інструменти менеджменту, аутсорсинг, і залежно від специфіки діяльності підприємства, вони можуть використовувати як українських, так і іноземних аутсорсингових спеціалізованих організацій. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є продовження досліджень особливостей аутсорсингу за кордоном та врахування результатів визначення пріоритетних напрямків удосконалення цього виду діяльності в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гутарева Ю. В., Гаврилова К. І. Застосування міжнародного аутсорсингу як інноваційного інструменту в управлінні підприємством. *Economic journal Odessa polytechnic University*. 2021. № 2(16). С. 34–39.
2. Сьогодення й майбутнє офшорного аутсорсингу в Європі. URL: <http://hitech.org.ua/Ukrainian/outsourcingnews/out/index.html>.
3. Супрун С. Д., Хачатрян В. В. Аутсорсинг у міжнародній діяльності підприємств: позитивні та негативні аспекти. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/50.pdf
4. Алексеев І.В., Партин Г.О., Дідух О.В. Аутсорсингова діяльність виробничих підприємств: монографія. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 152 с.
5. Маковоз, О.В. Сутність аутсорсингу як нової моделі організації бізнесу та його значення для розвитку міжнародних відносин / О. В. Маковоз, А. С. Зайцева. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 84-91.
6. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / Зозульов О., Микало О. *Економіка України*. 2009. № 8 (573). С.16-24 <http://kmp.ua/ru/newsletters/792- outsourcing>.
7. Козик В. В., Панкова Л. А., Даниленко Н. Б. Міжнародні економічні відносини: навч. посіб. 4-те вид., стер. Київ: Знання. Прес, 2003. 406 с.
8. Ладнай М.А. Дослідження особливостей кадрового консалтингу в Україні. *Управління розвитком*. 2012. № 1(122). 169-171 с.
9. Сівачова О., Карпачова К. Міжнародний аутсорсинг як виклик для світової торгової системи. URL:http://ierjournal.com/journals/6/2007_06_Sivachova.pdf.
10. Волинець В. Нестандартні форми залучення персоналу: аутсорсинг, аутстафінг, лізинг. *Всеукраїнське професійне юридичне видання «Юридична газета onlin»*. 2020. №21 (727) URL:

<https://yurgazeta.com/publications/practice/trudovepravo/nestandartniformizaluchennyapersonaluaoutsorsingautstafinglizing.html>.

11. Дергачова В.В., Островерха Д.В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні. Збірник наукових праць «Економічний вісник НТУУ «КПІ»». Київ: НТУУ «КПІ», 2017. 256 с

12. Матвій І. Є. Особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні. Національний університет «Львівська політехніка», кафедра менеджменту організацій. Львів, 2013. 234-239 с.

13. Ноздріна Л.В. Аутсорсинг ІТ-проектів в Україні / Управління проектами: стан та перспективи. Тези доп. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 2012. URL: web-site.conference.nuos.edu.ua.

14. Микало О.І. Аналіз світового досвіду використання аутсорсингу. Ефективна економіка. 2010. №5. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=203>.

15. Стахурська О. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. Юрист і закон. №37. URL:https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850.

16. Красношарпа В. В., Трохимець І. І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. Ефективна економіка. 2015. № 5.

17. Нагорна О. В. Особливості використання аутсорсингу: міжнародний досвід та вітчизняна практика. Кримський економічний вісник. 2013. Ч.2. С. 29-32.

18. Сівачова О. Міжнародний аутсорсинг як виклик для світової торгової системи / О. Сівачова, К. Карпова. Міжнародна економічна політика. 2007. № 1(6). С. 138-168.

19. Микало О. І. Аналіз світового досвіду використання аутсорсингу. Ефективна економіка. 2010. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=203>.

20. Brown M. Market study on industrial energy outsourcing / M. Brown, S. Minett. EBRD. Edinburg, 2003. URL: <http://diplomba.ru/work/37324>.

21. Smith A. An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. N/A, 1776. 814 с.

22. Діджитал Україна. URL: <https://digitalua.org>.

23. Статут Асоціації Діджитал Україна. Затверджено позачерговими Загальними зборами учасників АСОЦІАЦІЇ «ДІДЖИТАЛ УКРАЇНА» Протокол N2 9 від 02.04.2021 р.

24. Єфименко В. В. Перспективні напрямки розвитку законодавства у сфері правового регулювання договору аутсорсингу в Україні. Актуальні проблеми держави і права. 2014. Вип. 72. С. 171-176.

25. Стахурська О. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. Юрист & закон. 2017. №38. URL: http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850.

26. The National Outsourcing Association. URL: <http://www.noa.co.uk/index.php/site/anniversary/>.

27. Офіційний сайт компанії XMG Global. URL: <http://xmg-global.com>.

28. Двудіт З. П. Сутність та переваги рівнів аутсорсингу / З. П. Двудіт, М. В. Матвійчук. Збірник наукових праць ДЕКУТ. Серія «Економіка і управління». 2018. Вип. 23-24. С. 299–307.

29. Дугінець Г. В. Міжнародний аутсорсинг як новітня форма міжнародного поділу праці. Економічний простір. 2018. № 62. С. 12–17.

30. Статистичний щорічник України за 2019 рік. Держкомстат України. К., 2019. 114 с.

31. Офіційний сайт компанії ТОВ «НВ Support Services». URL: <https://NB-Support-Services.io>.