

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Міжнародна стратегія економічних суб'єктів щодо надання інформаційних послуг

(за матеріалами Асоціації Digital Ukraine, м. Київ)

Студента 4 курсу, 14 групи,

спеціальності 292 «Міжнародні економічні

відносини» освітньої програми

«Міжнародний бізнес»

підпис студента

Міллер Давид

Нішатович

Науковий керівник

к.е.н. доцент кафедри

світової економіки

підпис керівника

Шнирков Олександр

Олександрович

Гарант освітньої програми

к.е.н. доцент кафедри

світової економіки

підпис керівника

Лежетьокова Вікторія

Геннадіївна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права

Кафедра світової економіки

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: «Міжнародні економічні відносини»

Освітня програма: «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець

Ганна Володимирівна

«___» _____ 2023 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Міллер Давиду Нішатовичу

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

“Міжнародна стратегія економічних суб’єктів щодо надання інформаційних послуг” (за матеріалами Асоціації Digital Ukraine, м. Київ).

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

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту) - 23.05.2023.

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

-*Мета роботи (проекту)*-виконати дослідження теоретичних аспектів інформаційних послуг та здійснити теоретико-аналітичний опис економічного

суб'єкту міжнародного бізнесу що надає інформаційні послуги на світовому ринку та виконати аналіз сприятливості середовища міжнародного бізнесу та надати на підставі нього рекомендації щодо розвитку діяльності суб'єкта міжнародного бізнесу;

-*об'єкт дослідження* – міжнародна стратегія економічного суб'єкту щодо надання інформаційних послуг в міжнародному бізнесі;

-*предмет дослідження* - теоретико-методологічні аспекти формування аутсорсорсингових та консалтингових інформаційних послуг в міжнародному бізнесі та Україні.

4. Перелік графічного матеріалу - у роботі розміщено 1 таблиця та 3 рисунка.

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):

-вступ;

-розділ 1. дослідження міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг в міжнародному бізнесі;

-1.1. сутність та ключові характеристики міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг;

-1.2. аналіз міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг підприємства - суб'єкта;

-висновки до розділу 1;

-розділ 2. рекомендації економічному суб'єкту для покращення міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг;

-2.1. огляд українських компаній які надають інформаційні послуги на міжнародному ринку;

-2.2 рекомендації для міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг;

-висновки до розділу 2;

-висновки та пропозиції;

-перелік використаної літератури.

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2022	до 20.12.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 10.02.2023	до 10.02.2023
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 28.02.2024	до 28.02.2024
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 26.04.2023	до 26.04.2023
5	Подача готової ВКР на кафедру	до 23.05.2023	до 23.05.2023
6	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05.2023– 10.06.2023)	за графіком (30.05.2023– 10.06.2023)
7	Захист ВКР	за графіком (13.06.2023– 24.06.2023)	за графіком (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

(прізвище, ініціали, підпис)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Представлена на рецензування Випускна кваліфікаційна робота (ВКР) студента Міллера Давида Нішатовича присвячена актуальній проблематиці, що відображає особливості надання інформаційних послуг в інформаційному бізнесі. ВКР виконана на матеріалах Асоціації Digital Ukraine.

У першому розділі автором визначені стратегії щодо надання інформаційних послуг в міжнародному бізнесі також наведено загальну характеристику міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг. Здійснено аналіз міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг в міжнародному бізнесі.

У другому студент оцінює середовище міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг в міжнародному бізнесі а також надає рекомендації економічному суб'єкту для покращення міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг.

Виконане наукове дослідження, зміст і оформлення ВКР відповідає вимогам даного виду робіт згідно освітнього ступеня «бакалавр», спеціалізації «Міжнародний бізнес». ВКР студента Міллера Д. Н. рекомендована до 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.



ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ЩОДО НАДАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	10
1.1. Сутність та ключові характеристики міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг	10
1.2. Аналіз міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг підприємства - суб'єкта.....	23
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ЩОДО НАДАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	28
2.1. Огляд українських компаній які надають інформаційні послуги на міжнародному ринку.....	28
2.2 Рекомендації економічному суб'єкту для покращення міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг.....	32
Висновки до розділу 2.....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	39
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	41

Вступ

Актуальність теми. Активну участь у стратегії інформаційних послуг в міжнародному бізнесі приймає Україна.

Також українські підприємства укладають ряд угод на співробітництво з закордонними партнерами, що дозволяє надавати якісні інформаційні послуги, а також бути активним учасником на зовнішньому ринку. Особливо це стосується видів послуг у сфері ІТ, за якими Україна може впевнено втримувати лідерство у ряді галузей.

Закордонна практика показала, що обсяги у міжнародному бізнесі на основі аутсорсингу та консалтингу досягли великих масштабів.

Необхідність розкриття економічного змісту міжнародної стратегії, як особливого чинника глобалізації мультинаціональних економік в умовах ринкової конкуренції є особливо актуальним. Втіленням тенденцій ІТ послуг в умовах мережевої економіки стає так зване контрактне виробництво – коли весь процес виробництва перекладається на іншу компанію.

У сучасних умовах розвитку глобальної конкуренції та невизначеності ринкового середовища постійно ускладнюється процес ефективного управління наявними активами підприємства.

Суть у наданні інформаційних послуг на міжнародному ринку зводиться до того, що в умовах жорсткої конкуренції жодна фірма не може бути самодостатньою, опиратись лише на власні ресурси. Ряд бізнес - процесів, що забезпечують функціонування організації, доцільно делегувати спеціалізованим компаніям. Це допоможе підвищити ефективність діяльності великих організацій, оскільки передача непрофільних функцій зовнішнім спеціалізованим організаціям дозволить сконцентрувати зусилля на основному предметі діяльності.

Мета роботи – виконати дослідження теоретичних аспектів інформаційних послуг та здійснити теоретико-аналітичний опис економічного суб'єкту міжнародного бізнесу що надає інформаційні послуги на світовому ринку та виконати аналіз сприятливості середовища міжнародного бізнесу та надати на

підставі нього рекомендації щодо розвитку діяльності суб'єкта міжнародного бізнесу.

Згідно поставленої мети, можна виділити сформулювати наступні завдання:

- навести загальну характеристику міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг;
- здійснити аналіз міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг в міжнародному бізнесі;
- оцінити середовище міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг в міжнародному бізнесі на сьогодні;
- надати рекомендації щодо розвитку в Україні міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг в міжнародному бізнесі;

Об'єкт дослідження – міжнародна стратегія економічного суб'єкту щодо надання інформаційних послуг в міжнародному бізнесі.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні аспекти формування аутсорсингових та консалтингових інформаційних послуг в міжнародному бізнесі та Україні.

Методи дослідження. У роботі використовувались загальнотеоретичні та спеціальні методи відповідно до мети та завдань.

Інформаційну базу дослідження становили наукова література в галузі зовнішньоекономічної діяльності підприємств, менеджменту, маркетингу, дослідження операцій та суміжних галузей, статті в профільних наукових виданнях, вихідні дані по варіанту, а також матеріали міжнародних рейтингових досліджень та статистичних служб.

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ЩОДО НАДАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність та ключові характеристики міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг.

Передача третім особам інформаційних послуг в міжнародному бізнесі - це нормальна усталена практика діяльності безліч великих компаній на заході, і називається це - аутсорсинг (від англ. outsourcing - "ресурси ззовні"), в нашій країні найчастіше використовувався інший термін, але останнім часом ми використовуємо західний аналог іменування такого роду діяльності компаній.

Аутсорсинг – передача будь-якої частини робіт стороннім фірмам.

ІТ-аутсорсинг – спосіб придбання послуг та додатків, що стосуються галузі інформаційних технологій, та управління ними.

Мета аутсорсингу – забезпечення постійного надання бізнес та ІТ-ресурсів та послуг, які максимально відповідають потребам організації.

В Україні аутсорсинг є відносно новим, хоч і динамічним видом послуг, що розвивається. Перед вітчизняним ринком аутсорсингу стоїть безліч завдань, включаючи формування нової індустрії та професії, підготовку професійних кадрів аутсорсингу, розробку індустріальних стандартів. Цим зумовлюється актуальність вивчення цієї проблеми. [54]

При використанні ІТ-аутсорсингу компанія покладає виконання певних завдань на аутсорсера. У цьому випадку сторонній виконавець виконує всі або деякі функції обслуговування інформаційних потреб організації. До них можна віднести: зберігання інформації, аналіз даних, телекомунікаційні послуги, забезпечення доступу до Інтернету, підтримка програмних засобів, розробка програмного забезпечення та інші. На даний момент, в умовах жорсткої ринкової конкуренції, нестабільного економічного становища, перед багатьма компаніями постає питання про доцільність використання ІТ – аутсорсингу. Найчастіше до

аутсорсингу звертаються у разі виконання конкретного завдання обмежено тимчасовими рамками, штат існуючих співробітників мало кваліфікований, виконання конкретної задачі носить одноразовий характер, обмеження по штату та фонду заробітної плати тощо.

Головними факторами, що впливають на розвиток використання ІТ – аутсорсингу є вартість послуг та відповідно їх доступність. На це в свою чергою впливає законодавство, технічні можливості регіону тощо. Можна навести кілька причин з яких компанія може звернутися до послуг ІТ- аутсорсингу:

- Бажання знизити витрати;
- Підняття якості обслуговування;
- Концентрація на основних видах діяльності;
- Не брак досвіду для створення власного ІТ – відділу;
- Забезпечення тривалого функціонування неосновного виду діяльності технічної та економічної частини;
- Зменшення витрат;
- Відсутність у компанії фахівців потрібного рівня;
- Великий вибір програмно-технічних засобів.

Розвиток інформаційних систем та їх глибока інтеграція у поточну діяльність, що вимагає все більшої уваги до ІТ-інфраструктури підприємства. Для підтримки в робочому стані ІТ-компонента свого бізнесу, підприємства змушені наймати фахівців, або звертатися з разовими замовленнями до спеціалізованих підрядників. Навіть маючи у штаті системного адміністратора підприємство, рано чи пізно звертається до стороннього підрядника, наприклад, за адмініструванням інтернет ресурсів, чи модернізацією виробничих процесів. [32]

Компанія надає послуги аутсорсингу доповнює або повністю замінює собою повноцінний ІТ відділ, охоплюючи весь спектр потреб замовника цієї сфери.

Характерною рисою вітчизняного бізнесу є тотальний контроль над усіма бізнес-процесами. Особливо це стосується великих виробничих підприємств. Тенденція дісталася бізнесу у спадок від радянських часів. Крім того, загальний

контроль - якась подушка безпеки, що захищає від ненадійних постачальників послуг.

Безперечно, серед управлінців та власників є прихильники «загального» ІТ-аутсорсингу, однак, повністю передавати функції «чужим» не потрібно. Класичним різновидом вітчизняного аутсорсингу стало виділення ІТ-відділу дочірньої компанії. За паперами інформаційними системами займається стороння фірма, за фактом ті ж самі айтішники. Єдиний мінус – для материнської компанії такі зміни коштують досить дорого. Адже утримувати тепер потрібно не лише спеціалістів, а й адміністрацію.

Незважаючи на всі переваги, більшість підприємств не готові передати сторонній організації контроль за ІТ-процесами повністю. Виходячи з цього виділяють кілька типів аутсорсингу.

Повний аутсорсинг. Має на увазі укладання єдиного контракту з одним постачальником ІТ-послуг. По факту, підприємство передає всі процеси, пов'язані з інформаційними технологіями одній фірмі. Повний аутсорсинг характерний як для малого так і для середнього бізнесу. [15]

Спільне підприємство. Використовуючи цю модель, підприємство створює власну сервісну організацію, що відповідає його щоденним ІТ-потребам. Одночасно складні, специфічні функції беруть один чи кілька зовнішніх постачальників послуг.

Мультисорсинг. Це передача сторонній фірмі стандартних ІТ-функцій, які організація не в змозі забезпечити самостійно через нестачу фахівців або обладнання. Як правило, до переліку цих функцій входять:

- розробка та підтримка сайту;
- доступ до послуг мережі Інтернет;
- налаштування та підтримка локальних мереж;
- підтримка працездатності обладнання та ПЗ (антивіруси, операційні системи та ін.);
- Організація навчальних курсів та семінарів для користувачів ІТ систем.

Інсорсинг. Являє собою виділення всередині автономної компанії підприємства зі своїми управлінським обліком. Спираючись на встановлені тарифи та угоди про якість обслуговування, фахівці даного підрозділу надають решті відділів підприємства ІТ-послуги шляхом укладання напівформальних договорів. Завдання таких нововведень вивести відділ інформаційних технологій з розряду допоміжних елементів для здійснення основної діяльності фірми.

Внутрішнє обслуговування. У цій моделі весь спектр послуг компанії надає його власний ІТ-підрозділ у його класичному розумінні. Цей підхід максимально поширений сьогодні. Однак він має один недолік. Витрати на інформаційну частину відносяться до непрямих, а отже, ефективність витрат на ІТ-відділ неможливо оцінити повною мірою. [44]

Види ІТ-аутсорсингу. Перед тим як розглянути види ІТ-аутсорсингу, хотілося б відзначити, що існує повний та частковий ІТ-аутсорсинг.

Повний. Такий аутсорсинг це цілий комплекс послуг. Користуючись ними, компанія отримує можливість будувати, розвивати свою інформаційну інфраструктуру, а також забезпечуватиме її супровід. Як правило, у цьому випадку штатні співробітники відсутні зовсім — всі функції виконують спеціалісти сторонньої компанії.

Обслуговуватися може обладнання, ПЗ, сервери або офісна телефонія. Працівники аутсорсингової компанії ремонтують персональні комп'ютери, мережеве обладнання займаються його налаштуванням. Крім того, вони проводять консультації, надають віддалену підтримку.

Якщо йдеться про роботу з серверами, важливою функцією ІТ-аутсорсера буде його якісне адміністрування. Сторонній фахівець буде відповідати за базу даних, сайт компанії, поштові сервіси тощо. Також він буде обслуговувати локальну мережу підприємства та забезпечувати інформаційну безпеку.

При роботі з офісною телефонією завдання спеціалістів аутсорсингової компанії насамперед входить підбір АТС. Крім того, вони виробляють налаштування цього обладнання. Таким чином, співпраця при повному ІТ-аутсорсингу буде максимально тісною. [20]

Частковий. Такий вид аутсорсингу - це набір певних послуг, які дозволяють вибудовувати та розвивати ІТ-інфраструктуру. Однак у цьому випадку до аутсорсингу передається лише частина процесів. Певну діяльність вестимуть штатні співробітники підприємства.

Найчастіше при частковому аутсорсингу стороннім фахівцям довіряють ремонт комп'ютерів, первинне налаштування програмного забезпечення та мережі. Також у цьому випадку ІТ-компанія нерідко відповідає за безпеку, надає підтримку, консулює штатних співробітників при скрутних ситуаціях.

Види ІТ-аутсорсингу. Інформаційна інфраструктура є навіть у невеликій компанії. Величезне значення має правильне обслуговування. Створювати власний ІТ-відділ часто не вигідно. Саме тому набув поширення ІТ аутсорсинг. Він буває кількох видів.

Ресурсний ІТ-аутсорсинг. Передбачає залучення сторонньої компанії для встановлення та подальшого обслуговування серверів. Як правило, фахівці беруть на себе завдання щодо цілодобового моніторингу роботи модулів, підтримання їх працездатності та усунення несправностей, а також резервного копіювання інформації, що вкрай важливо у разі поломок та виходу з ладу обладнання.

Встановлення та абонентське обслуговування е-серверів та цілодобовий моніторинг роботи інформаційних ресурсів та програмних модулів, підтримка працездатності сервера, програмного забезпечення, віддалене адміністрування, резервне копіювання даних, аварійне відновлення даних у найкоротший термін.

Функціональний ІТ-аутсорсинг. В даному випадку йдеться про:

- проектування та монтаж комп'ютерних мереж;
- встановлення потрібного обладнання та ПЗ;
- надання гарантії їх безперервної роботи та усунення виникаючих проблем;
- проектування, монтаж комп'ютерних мереж (ЛВМ та СКС);
- встановлення мережного обладнання програмного забезпечення;
- налаштування підтримка робочих станцій;
- гарантія безперебійної роботи;

- постійний моніторинг та адміністрування;
- миттєве усунення несправностей.

Проектний IT-аутсорсинг. Це розробка web-ресурсу (а також мобільних додатків) для компанії, адміністрування, наповнення сайту та його просування. Сюди ж відносять розробку та використання корпоративних систем управління. Розробка веб-ресурсів компанії.

Навчальний IT-аутсорсинг включає в себе:

- навчальні курси;
- тренінги;
- лекції для персоналу компанії;
- виїзні комп'ютерні курси;
- вузькоспеціалізовані тренінги на запити компанії.

Моделі IT-аутсорсингу. Тенденцію розвитку аутсорсингу у сфері інформаційних технологій можна описати наступними етапами, що послідовно «віддаляють» IT та IT інфраструктуру від основного бізнесу підприємства:

- самостійна розробка, впровадження та обслуговування додатків силами власного IT-підрозділу;
- IT-аутсорсинг (Information Technologies Outsourcing, ITO), або передача зовнішньої фірми всіх або частини функцій IT-підрозділу підприємства, включаючи устаткування;
- аутсорсинг бізнес-процесів (Business-Process Outsourcing, BPO), або передача зовнішньої компанії бізнес-процесів, що включає IT інфраструктуру та персонал;
- аутсорсинг програм (Application Service Provider, ASP) та оренда програмних програм.

Наприкінці 1990-х років, у світі спостерігалося різке зростання компаній – постачальників послуг аутсорсингу. Зі зростанням компаній розвивалися і моделі аутсорсингу: ASP, MSP, SSP, MSSP та WASP.

Моделі аутсорсингу та їх провідні характеристики: ASP, MSP, SSP, MSSP та WASP

моделі аутсорсингу	опис моделі
ASP	<ul style="list-style-type: none"> -організація апаратно-програмної інфраструктури; -системна інтеграція; -налаштування програм з урахуванням вимог різних галузей; -web-хостинг; -хостинг додатків; -система адміністративної підтримки організацій-клієнтів; -галузеві знання та досвід; -послуги у сфері бізнес-консалтингу.
MSP	<ul style="list-style-type: none"> -процедури управління змінами, оновлення та резервування; -моніторинг та створення звітів про продуктивність; -навантажувальне тестування; -керування клієнтськими системами; -інформацію про доступність, захищеність та продуктивність ІТ-інфраструктури в режимі реального часу; -аналіз продуктивності системи та її оптимізацію.
SSP	<ul style="list-style-type: none"> -надання в оренду інфраструктури зберігання; -керування процесом зберігання; -завантаження даних клієнта на віддалені пристрої зберігання, періодичне резервування даних, створення архівних копій; -централізоване керування набором розподілених сховищ даних.
MSSP	<ul style="list-style-type: none"> -оцінка вразливості, аудити безпеки, що відповідають різним галузевим стандартам; -встановлення, обслуговування та експлуатація технології управління захистом у віддалених центрах даних для відстеження роботи брандмауерів та інших пристроїв забезпечення безпеки; -послуги з виявлення вторгнення, які попереджають клієнтів у якщо була спроба несанкціонованого доступу до цих систем; -дослідження інцидентів порушення безпеки, у процесі якого визначаються порушення захисту, реалізуються коригувальні дії та збираються докази; -підготовка політики безпеки; -підготовка та навчання співробітників з питань забезпечення безпеки.
WASP	<ul style="list-style-type: none"> -модифікація додатків для використання їх бездротовими пристроями; -продаж бездротових додатків загального призначення іншим постачальникам послуг та порталам; -розробка та здавання в оренду спеціалізованих додатків, призначених для організацій, які хочуть пропонувати бездротові служби своїм клієнтам або підтримувати.

Джерело: систематизовано автором на основі [57]

Модель ASP-це надання онлайнних програм. Надає замовнику програми (програмні продукти, пакети програм) та всі необхідні елементи ІТ-інфраструктури, а також їх обслуговування на базі фіксованої щомісячної плати з доступом клієнтів до програм через Інтернет. [15]

Постачальник ASP зазвичай надає наступний набір послуг:

- організація апаратно-програмної інфраструктури;
- системна інтеграція;
- налаштування програм з урахуванням вимог різних галузей;
- web-хостинг;
- хостинг додатків;
- система адміністративної підтримки організацій-клієнтів;
- галузеві знання та досвід;
- послуги у сфері бізнес-консалтингу.

Використання моделі ASP дозволяє:

- підприємствам знизити загальну вартість володіння ІТ;
- зменшити ризики, пов'язані із впровадженням додатків;
- прискорити впровадження додатків.

Компаніям середнього рівня застосовувати найновіші технології

управління підприємством нарівні із найбільшими компаніями постачальників онлайнних програм, що підтримують електронну комерцію або інші фінансові транзакції називають постачальниками ділових послуг – BSP (Business Service Provider, BSP).

Модель MSP (Managed Service Provider) – надання послуг керування. Надає послуги з віддаленого керування обладнанням, програмним забезпеченням.

Постачальник MSP надає такі послуги:

- процедури управління змінами, оновлення та резервування;
- моніторинг та створення звітів про продуктивність;
- навантажувальне тестування;
- керування клієнтськими системами;

- інформацію про доступність, захищеність та продуктивність ІТ-інфраструктури в режимі реального часу;
- аналіз продуктивності системи та її оптимізацію.

В даний час, у міру того, як підприємства переходять від ранніх проектів електронної комерції щодо створення web-сайтів, онлайн-каталогів та зв'язки електронною поштою для використання web- технології для реалізації ділових процесів, галузь MSP починає зростати швидкими темпами. Інфраструктура, необхідна для підтримки цих систем, є складною та потребує наявності співробітників, які знають нові технології.

Модель SSP (Storage Service Provider) – надання послуг із віддаленого зберігання даних. Постачальники SSP надають такі послуги:

- надання в оренду інфраструктури зберігання;
- керування процесом зберігання;
- завантаження даних клієнта на віддалені пристрої зберігання, періодичне резервування даних, створення архівних копій;
- централізоване керування набором розподілених сховищ даних.

Модель MSSP (Managed Security Service Provider) – надання керованих послуг безпеки в Інтернеті.

Постачальники MSSP надають такі послуги:

- оцінка вразливості, аудити безпеки, що відповідають різним галузевим стандартам;
- встановлення, обслуговування та експлуатація технології управління захистом у віддалених центрах даних для відстеження роботи брандмауерів та інших пристроїв забезпечення безпеки;
- послуги з виявлення вторгнення, які попереджають клієнтів у якщо була спроба несанкціонованого доступу до цих систем;
- дослідження інцидентів порушення безпеки, у процесі якого визначаються порушення захисту, реалізуються коригувальні дії та збираються докази;
- підготовка політики безпеки;
- підготовка та навчання співробітників з питань забезпечення безпеки.

Модель WASP (Wireless Application Service Provider) – надання послуг управління бездротовими онлайн-програмами.

Постачальники WASP надають такі послуги:

- модифікація додатків для використання їх бездротовими пристроями;
- продаж бездротових додатків загального призначення іншим постачальникам послуг та порталам;
- розробка та здавання в оренду спеціалізованих додатків, призначених для організацій, які хочуть пропонувати бездротові служби своїм клієнтам або підтримувати.

Позитивні сторони аутсорсингу.

1. Можливість для компанії зосередитись на основному напрямку діяльності.
2. Можливість більш ефективного впровадження нових технологій або додатків, оскільки ці процеси на початковій стадії вимагають спеціальних знань, які ще не мають фахівці внутрішнього IT-підрозділу.
3. Підвищення якості та покращення обслуговування. Постачальники послуг аутсорсингу є, як правило, провідними компаніями, лідерами в області відповідних інформаційних технологій, що гарантує певний рівень якості послуг та додатків.
4. Доступ до технічних знань. Для постачальників послуг аутсорсингу робота з IT-технологіями є основною діяльністю, тому постачальники постійно вкладають значні кошти у технології, методології та людей. Внутрішні IT-структури рідко відповідають такому рівню знань. Залучення найбільших постачальників передбачає такі переваги:
 - доступ до нових технологій, інструментів та технічних засобів;
 - знайомство з більш структурованими методологіями, процедурами та способами документування;
 - доступ до більшої кількості професіоналів у IT-області з ширшим діапазоном технічних знань та досвіду;
 - застосування найкращих інструментів та технологій для оцінки вартості нових рішень;

-скорочення витрат на постійну перепідготовку професіоналів внутрішнього ІТ-відділу для вивчення новітніх технологій.

5. Фінансові переваги. Досягаються за рахунок зниження собівартості, передбачуваності витрат, скорочення капітальних вкладень.

Негативні сторони аутсорсингу.

1. Негативний вплив на ділову стратегію. Застосування аутсорсингу нерозумно, якщо програма чи процес дає підприємству стратегічну чи конкурентну перевагу, оскільки внутрішні професіонали в ІТ-області мають переваги при вивченні та реалізації стратегічних напрямів підприємства.

2. Зростання витрат у міру впровадження ділових змін. Аутсорсингові угоди тривають досить тривалий період, а саме 5–10 років. Протягом цього періоду підприємство зіштовхнеться із змінами в організації ділових процесів, або з'являться нові технологічні розробки, або відбудуться економічні чи законодавчі зміни. Модифіковані вимоги з урахуванням поточної ситуації можуть призвести до зростання витрат.

3. Втрата адміністративного контролю. Співробітники та структури постачальника послуг аутсорсингу не знаходяться під контролем управлінського персоналу на відміну внутрішніх ІТ-структур.

4. Зростання ризиків залежно від постачальників послуг. Ризики залежно від постачальника ІТ-послуг можуть виявлятися у зниженні рівня оперативності роботи постачальника, у зниженні рівня обслуговування, у ризиках, пов'язаних з інтеграційними процесами ІТ-компаній, та ін.

5. Втрата внутрішніх провідних ІТ-фахівців. Внутрішніми ІТ-спеціалістами аутсорсинг може розглядатися як загроза або ознака недовіри з боку керівництва.

6. Безпека та ризики конфіденційності. Потенційні ризики безпеки включають зниження рівня захисту для конфіденційних даних, втрату контролю за фізичною та електронною безпекою. [54]

ІТ-консалтинг – це вид аутсорсингових послуг, коли експерти у галузі комп'ютерних, інформаційних чи інтернет-технологій консультують бізнесменів

для оптимізації низки процесів та підвищення ефективності комерційної діяльності.

Наразі люди так чи інакше орієнтуються в інформатиці. Але швидкість розвитку ІТ-індустрії дуже висока, тому менеджеру, який займається своїми поточними справами, важко бути постійно в курсі всіх останніх винаходів, ідей, концепцій. У цьому випадку найефективніше скористатися консультативною підтримкою вузькопрофільних спеціалістів. [15]

Коли компанії потрібний ІТ-консалтинг? Якщо потрібно організувати повну управлінську інфраструктуру підприємства. У тому числі, коли філії та співробітники розташовані віддалено. Знаючий ІТ-консультант може допомогти вибрати найсучасніше та оптимальне у фінансовому відношенні диспетчерське рішення. Вибір пропозицій на ринку дуже широкий, щоб у цьому мав можливість розібратися нефахівець.

Коли компанія планує виводити бізнес на новий високий рівень і потребує рекомендацій щодо конкретних заходів. Поширена проблема бізнесу полягає в тому, що на початку проекту підприємець не знає, які кроки та труднощі можуть йому зустрітися у процесі. У цьому випадку звернення до фахівця допоможе збудувати інтелектуальне планування відповідно до існуючих зразків.

У разі повної інтелектуальної підтримки конкретних бізнесових проєктів. Консультанти починають аналізувати реальні можливості та перспективи, здійснюють вибір інформаційної платформи для забезпечення ефективного ведення проєкту, а також займаються супроводом проєкту до завершення.

За потреби забезпечити інформаційну безпеку бізнесу. Сюди може входити як банальний підбір антивірусних рішень, так і захист ІТ-інфраструктури від хакерських та DDoS-атак.

Хоча ІТ-консалтинг включає все, що пов'язано з інформаційними технологіями, майже вся робота підпадає під вісім основних категорій:

- стратегія: створення довгострокового плану, який визначає, як ІТ підтримуватиме бізнес;
- архітектура: розробка планів і вказівок для створення ІТ-систем;

- впровадження: контроль за виконанням ІТ-плану;
- системна інтеграція: з'єднання різних частин ІТ-системи та забезпечення їх спільної роботи;
- аналітика даних: збір, обробка та аналіз даних, щоб допомогти відповісти на бізнес-питання;
- безпека: створення стратегії запобігання несанкціонованому доступу до обладнання, мереж і даних, а також забезпечення відповідності систем;
- управління програмним забезпеченням: планування та керівництво проектами програмного забезпечення, включаючи планування, відстеження та доставку коду;
- послуги ERP (планування ресурсів підприємства): допомога у виборі програмного забезпечення, яке компанія використовує для повсякденної діяльності (наприклад, бухгалтерського обліку чи управління проектами).

Однак у цих широких категоріях ІТ-консультанти часто мають спеціальність.

Деякі приклади:

- планування інфраструктури: визначення обладнання, програмного забезпечення та персоналу, які потрібні компанії;
- оцінка ризиків: визначення загроз безпеці та оцінка їх потенційного впливу;
- планування аварійного відновлення: розробка відповіді на несподівані події, як кібератаки, відключення електроенергії чи інші катастрофи;
- міграція: переміщення даних і програмного забезпечення з однієї системи в іншу;
- проекування мережі: структурування ІТ-мережі. [50]

Які обов'язки ІТ-консультанта? ІТ-консультант повинен бути здатним досягати високих стандартів і мати сильні аналітичні навички, щоб зрозуміти потенційні проблеми та розробити рішення. Управління часом і вміння виконувати багато завдань є вирішальними, а також мати сильні навички спілкування, щоб зрозуміти потреби та вимоги клієнтів. Інші обов'язки можуть включати:

Визнання вимог і обсягу бізнесу від клієнта;

Розробка плану дій, включаючи часові рамки та необхідні ресурси;

Розуміння практики та природи бізнесу;

Моніторинг комп'ютерних систем і мереж в організації;

Взаємодія з інженерами програмного забезпечення та членами служби підтримки ІТ.

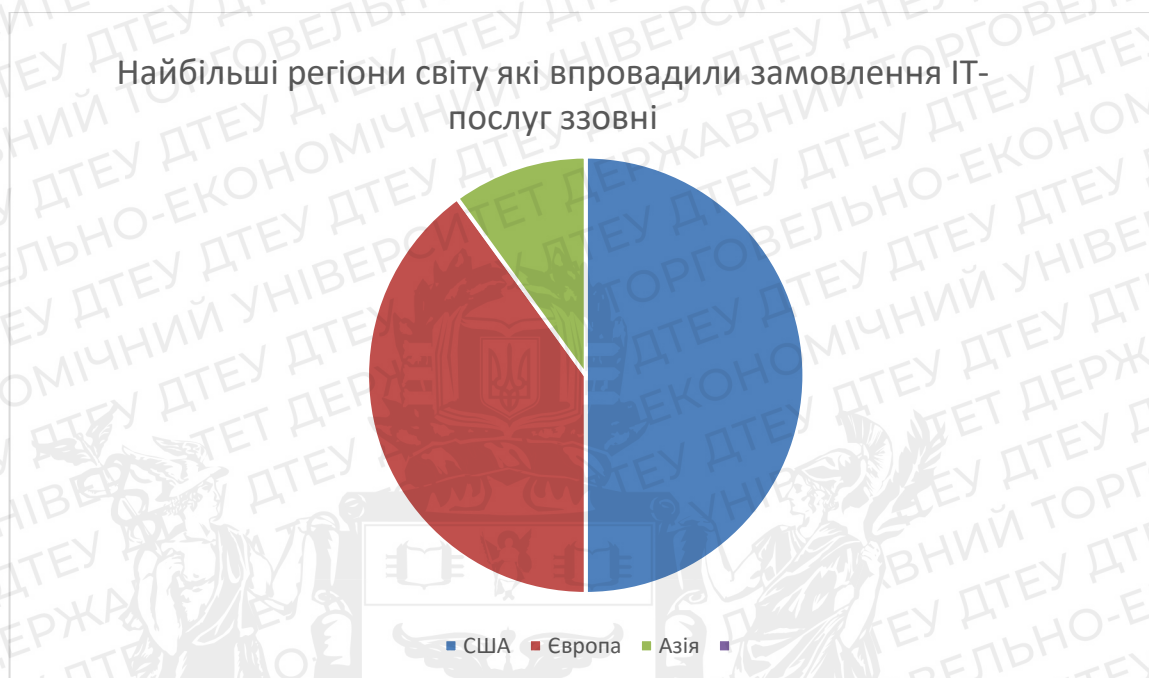


Рис. 1.1 Найбільші регіони світу які впровадили замовлення ІТ-послуг ззовні

Джерело: складено автором за даними [49]

1.2. Аналіз міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг підприємства - суб'єкта.

Україна є лідером серед країн-аутсорсерів Європи. За даними українських фахівців 90% ІТ послуг України надає на принципах аутсорс іншим країнам. За темпами зростання цього сегмента в світі ми поступаємося тільки Індії. Така діяльність приносить до 2.5 млрд. доларів нашій країні щорічно.

Також в наступному році очікується подальший розвиток експорту ІТ послуг і інновацій.

Щодо ситуації на внутрішнього ринку, то тут необхідно врахувати

політичні чинники, пов'язані з військовим станом, можливі курсові коливання гривні, поліпшення інвестиційної привабливості до кінця 2023 року за сприятливих умов і змін в правовому полі [57].

Використання людського ресурсу – це основа успішної роботи аутсорсингу в світі. Серед країн-виконавців лідирують Індія, Китай, в які надходять замовлення з країн Європи, США, Японії. При цьому спостерігається тенденція того, що США поступово скорочують частину замовлень в ці країни, плануючи по можливості переорієнтуватися на аутсорсинг всередині своєї країни. У свою чергу Японія навпаки

збільшує кількість зовнішніх замовлень на аутсорсинг, які отримує Китай. При цьому в Японії зберігається тенденція розподілу щодо невеликої частки консалтинг-замовлень на зовнішній ринок, орієнтуючись у своєму виборі на країни азійського регіону. На замовників з європейських країн частіше працюють виконавці в країнах Східної і Центральної Європи, Китаї, Індії. Щодо високих показників динаміки ринку вдалося досягти за рахунок розвитку офшорного аутсорсингу в країнах по сусідству з меншими ресурсними витратами. У свою чергу, Україна, як країна, орієнтована на експорт своїх послуг, поставляє свої послуги переважно в США, країни Євросоюзу та Ізраїль [57].

Україна стабільно зберігає своє 24 місце в ТОП-25 глобального рейтингу Global Services Location Index, GSLI, який готує американська консалтингова компанія А. Т. Kearney. Потенціал у наданні зовнішніх ІТ-послуг кожної з 55 країн – учасниць рейтингу оцінюється по 38 показниками, порівнюючи фінансову привабливість, професіоналізм і наявність необхідного людського ресурсу, а також бізнес-середовище. Серед інноваційних економік світу за версією Bloomberg Україна в цьому році спустилася на одну позицію і зайняла 42-е місце [58, С. 36-40].

Приймаючи рішення про залучення аутсорсингу, компанії часто керуються такими перевагами аутсорсингу:

1. Фактор, що сприяє попиту. Залучення додаткових трудових ресурсів.
2. Зниження витрат. Скорочення виплат, а також відсутність додаткового соціального пільгового пакету, який роботодавець надає своїм штатним співробітникам, заміна існуючих працівників.
3. Гнучкість при розподілі витрат. Включає в себе складання плану-графіка робіт, мобільність і скорочення постійного штату співробітників, залучення тимчасової робочої сили в залежності від необхідності.
4. Доступ до кращих професійних навичок. Може досягатися шляхом заміщення існуючих співробітників, доступ до локального резерву робочої сили і методам, доступним третім незалежним компаніям.
5. Передбачувані, стандартизовані (міжнародні) процеси. Керівництво та якість контрактних робіт, вплив на маржу і чистий прибуток постачальників.
6. Концентрація капіталу і перебалансування регуляторних або бізнес-ризиків. Особливо можна застосувати до сектору фінансових послуг. Концентрація професійних навичок, технологій і внутрішня взаємодія для вирішення поставлених завдань [59].

Асоціація «ДІДЖИТАЛ УКРАЇНА» була заснована у 2014 році. Асоціація є недержавною та некомерційною організацією, мета якої – формування професійного середовища в ІТ-індустрії, а також в сферах інформаційної безпеки та захисту персональних даних.

Асоціація «ДІДЖИТАЛ УКРАЇНА» є договірним об'єднанням юридичних осіб, яке не є господарським товариством чи підприємством. Асоціація є неприбутковою організацією відповідно до вимог Податкового кодексу України. Учасники Асоціації не отримують прямих прибутків (дивідендів) від діяльності.

Асоціація є господарською асоціацією, утворюється і здійснює свою діяльність відповідно до Конституції України, Цивільного та Господарського кодексів України, чинного законодавства України.

Мета та предмет діяльності асоціації. Метою діяльності асоціації є координація господарської діяльності учасників без права втручання в їх

виробничу й комерційну діяльність, прийняття управлінських рішень для формування в Україні соціального, економічного, технологічного і політичного середовища, що сприяє розвитку індустрії інформаційних, комунікаційних та цифрових технологій, підвищення рівня свідомості та обізнаності в сфері захисту персональних даних.

Основними цілями діяльності Асоціації є:

- формування в Україні соціального, економічного, технологічного середовища, що сприяє розвитку індустрії інформаційних, комунікаційних та цифрових технологій;
- підвищення рівня свідомості та обізнаності в сфері захисту персональних даних;
- представлення і захист інтересів індустрії інформаційних, комунікаційних та цифрових технологій, колективних інтересів членів Асоціації в рамках їхньої професійної діяльності в індустрії інформаційних, комунікаційних та цифрових технологій та у сфері захисту даних;
- широке впровадження в Україні міжнародних стандартів в галузі інформаційних, комунікаційних та цифрових технологій, також у сфері захисту персональних даних.

Основними завданнями Асоціації є:

- ініціювання та підтримка зв'язків з міжнародними організаціями з метою сприяння ролі спеціалістів із захисту даних в українських компаніях, з метою формування практичного та ефективного механізму захисту персональних даних, обміну інформацією та досвідом;
- залучення інвестицій та розвиток присутності українських компаній на всіх пріоритетних закордонних ринках;
- організація ефективного і взаємовигідного співробітництва з українськими і закордонними асоціаціями, фондами і компаніями, зайнятими у галузі інформаційних, комунікаційних та цифрових технологій. [73]

Висновки до розділу 1

У цьому розділі розглянуто . Переваги та недоліки ІТ послуг. Визначено основні сфери застосування ІТ-аутсорсингу та ІТ-консалтингу. Виділено основні

типи та види ІТ-аутсорсингу та ІТ-консалтингу. Відзначено головні фактори, що впливають на розвиток використання ІТ – аутсорсингу та ІТ-консалтингу. Детально описані перспективні методики, що добре себе зарекомендували в цих сферах.

Можна дійти невтішного висновку, що основними чинниками за якими компанія може звернутися до послуг ІТ ззовні виступає брак ресурсів для створення та підтримки ефективної роботи власного відділу.

Було наведено загальну характеристику міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг як суб'єкта міжнародного бізнесу, здійснений аналіз міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг в міжнародному бізнесі підприємства.



РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ЩОДО НАДАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

2.1. Огляд українських компаній які надають інформаційні послуги на міжнародному ринку

ІТ послуги — це єдина сфера бізнесу, яка зростає у поточному році порівняно з 2021 — аж на 27% (січень—травень 2023 року).

За 5 місяців поточного року частка ІТ у всьому експорті послуг склала 46%. Для порівняння, 2 роки тому цей показник складав 37%.

Український ІТ-сектор «завершив» позаминулий рік із рекордним показником експорту – \$7,34 млрд, свідчить статистика Нацбанку. Це найбільша сума за часи незалежності. На ІТ прийшла майже половина всього експорту послуг.

Завдяки зростанню обсягів експортних ІТ-послуг, бізнес створює робочі місця, реалізує гуманітарні проекти, підтримує ЗСУ.

Для експортного ІТ-сектору такі показники були очікувані, адже компанії впроваджують заходи щодо підтримки безперервності бізнесу та створення умов для безпечної роботи ІТ-спеціалістів. Наші компанії успішно долають усі перешкоди, навіть блекаути та суттєві перебої зі зв'язком, тому здатні забезпечити зростання галузі, хоч і сповільнене. [72]

Цифра у \$7 млрд від експорту комп'ютерних послуг унікальна, адже це найбільший показник за всю історію існування української ІТ-галузі, який був досягнутий саме під час війни.

Проте, практика застосування аутсорсингу в багатьох країнах може викликати також негативне ставлення. Противники виступають проти аутсорсингу та консалтингу, аргументуючи втрату робочих місць при дислокації виробничих процесів, що особливо відчутно в промисловому секторі. На захист аутсорсингу наводяться аргументи про більш ефективному

розподілі ресурсів, що, в свою чергу, відповідає природі вільної ринкової економіки в світі [59].

На прикладі міжнародних компаній починають працювати і українські підприємства. Так, в 2014 році «Метінвест» створив перший подібний сервіс для оптимізації фінансових послуг. Багато компаній будують операційну модель на базі загальних центрів обслуговування. У групі «Метінвест» таку діяльність почали з фінансової функції [58].

Створення такого сервісу займає від 6 місяців до року і складається з наступних етапів:

- розробка цільової операційної моделі загальних центрів обслуговування (ОЦВ);

- розробка бізнес-кейсу, розробка підходу і методології переходу на ОЦВ та перехід пілотного підприємства.

У 2014 році Групою було прийнято рішення про створення «Метінвест Бізнес- Сервісу» як ОЦВ Фінансової функції з наданням послуг з ведення бухгалтерського, податкового обліку і казначейства. Сьогодні «Метінвест Бізнес-Сервіс» є вже багатофункціональним ОЦВ – в кінці 2019 року було додано новий функціонал (HR) [58].

Ще одна перевага бізнес-сервіс-центрів – містобудівна функція, якщо розміщувати їх в периферійних містах. Один такий сервіс може працевлаштувати тисячі чоловік і забезпечити їх зарплатою. Це стимулює молодь не їхати за кордон і залишатися Україні. Тому керівництву невеликих міст рекомендується всіляко сприяти створенню сервіс-центрів шляхом надання економічних пільг [59].

Але є і приклади невдач. Материнська компанія «Київстар» – телеком-холдинг Veon (колишній «Вімпелком») – закрила свій центр шерінгових послуг через два роки після відкриття. Компанія вийшла на український ринок в 2016 році, відкривши офіс у Львові. Передбачалося, що центр буде займатися рутинною обробкою поточної бухгалтерії, рахунків клієнтів. Сприяючи

працевлаштування близько 900 осіб. Це повинно було принести Veon економію в розмірі 15-10 млн дол. США, але ідея себе не виправдала [60].



Рис. 2.1 Динаміка експорту ІТ послуг, 2014-1 ій квартал 2023 р., млрд. дол. США

Джерело: складено автором за даними [49]

IAOP щорічно публікує Global Outsourcing 100, який містить найкращих у світі постачальників ІТ послуг. Рейтинг складається на основі заявок, отриманих і оцінених незалежною суддівською колегією від IAOP. Основними критеріями для потрапляння в рейтинг є прибутковість, зростання команди, кращі проекти, рекомендації замовників, рівень корпоративної, соціальної відповідальності та інновації в схемі постачання послуг замовнику [60].

З вітчизняних роботодавців в ТОП-100 потрапили:

- SoftServe (більше 4500 співробітників, головний офіс у Львові);
- Сіklum (більше 2000 співробітників в Україні, головний офіс в Києві);
- Infopulse (більше 1500 співробітників, головний офіс в Києві);

- ELEKS (більше 1000 співробітників, головний офіс у Львові);
- Sigma Software (більше 800 співробітників, головний офіс в Харкові);
- Intellias (більше 800 співробітників, головний офіс у Львові);
- Miratech (більше 700 співробітників, головний офіс в Києві);
- N-iX (більше 700 співробітників, головний офіс у Львові);
- Innovecs (більше 400 співробітників, головний офіс в Києві);
- AMC Bridge (більше 300 співробітників, головний офіс в Дніпрі);
- Softengi (більше 200 співробітників, головний офіс до Києва);
- Program-Ace (більше 100 співробітників, головний офіс в Харкові) [61].



Рис. 2.2 ТОП-100 вітчизняних ІТ компаній-експортерів

Джерело: складено автором за даними [61]

Серед компаній з українськими представництвами:

- ЕРАМ (більше 5500 співробітників в Україні, головний офіс в США);
- Luxoft (більше 3500 співробітників в Україні, головний офіс в Швейцарії);
- Itera (близько 100 співробітників в Україні, головний офіс в Норвегії);
- Softjourn (понад 100 співробітників в Україні, головний офіс в США) [61].

Всього в Україні на підставі відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР) виявлено 143 аутсорсингових та консалтингових підприємств в Україні [62].

Географічне розташування підприємств переважно знаходяться в містах з мільйонним населенням. Однак поступово тенденції змінюються й ці підприємства починають з'являтися в областях та районах. Як правило, це стосується підприємств, які надають послуги тільки на території України та співробітники, які можуть надавати послуги виключно українською та російською мовами [62].

Найбільша кількість аутсорсингових та консалтингових підприємств зареєстрована в м. Києві, м. Харкові та м. Львів. У м. Києві, як правило, підприємства прагнуть виходити на міжнародний та європейські ринки. І, як наслідок, головною вимогою до найманих працівників – вільне володіння іноземними мовами, у зв'язку з тим, що аутсорсингові послуги вже надаються виключно іноземними мовами. У співробітників, які працюють на аутсорсингових підприємствах у м. Києві найвища заробітна плата у порівнянні з регіонами [62].

2.2 Рекомендації економічному суб'єкту для покращення міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг

Ринок аутсорсингу та консалтингу в Україні може досягати 10 мільярдів доларів. Сьогодні цей ринок росте в середньому на 18% в рік. Такі дані були озвучені під час круглого столу, організованого проектом «Бізнес-ідея», учасником якого є інвестиційний холдинг Pro Capital Group [63].

Стабільне зростання ринку аутсорсингу та консалтингу цілком зрозуміле. Криза та військовий стан на ці послуги не впливає. Навпаки, коли є спад економіки, багато компаній починають шукати можливості скорочення витрат. Аутсорсинг та консалтинг дозволяє їм це зробити. Наприклад, аутсорсинг кадрового діловодства і розрахунку заробітних плат дозволяє заощадити

близько 18% коштів на утримання персоналу [53].

В Україні розвиваються багато видів аутсорсингу та консалтингу, серед них: логістика, управління транспортом, бухгалтерський облік, юридичні, фінансові, комунікаційні послуги, переклади, управління персоналом та інші.

Але, все ж у більшості українців і за кордоном Україна асоціюється з ІТ-послугами. Майже 90% ІТ-послуг України надається закордонним замовникам. За темпами зростання таких послуг Україна займає друге місце в світі після Індії. Обсяг ринку - понад 1 млрд. доларів [63].

Основним внутрішнім замовником і виробником міжнародних інформаційних послуг сьогодні є малий і середній бізнес. Великий бізнес в Україні поки дуже обережно ставиться до таких видів послуг. Аутсорсинг та консалтинг у великих українських компаніях, звичайно, є, але мова йде про невеликі контракти. Основна причина – сьогодні в Україні дуже мало національних компаній, які можуть запропонувати якісні послуги світового рівня і необхідний рівень безпеки інформації [63].

У той же час, за даними компанії Information Service Group, глобальний ринок аутсорсингових контрактів на суму понад 25 млн. доларів за останні 10 років зріс з 60 до 100 мільярдів доларів. Основний попит на аутсорсинг та консалтингу в світі сформують промисловий сектор, фінансові організації, банки, а також галузь телекомунікацій і медіа [64].

Україна має стратегічне географічне розташування, що дозволяє їй стати великим світовим аутсорсинговим та консалтинговим центром.

Україна – це перспективний центр надання інформаційних послуг, в першу чергу, для європейських компаній. У порівнянні з азіатськими країнами, у нас є перевага в тому, що ми ближче і можемо вигравати на годинний різниці, транспортних витратах. Для того, щоб Україну стали розглядати, як потенційного учасника глобального ринку необхідно підвищувати прозорість ведення бізнесу та інвестиційний клімат, рівень знання англійської мови та ІТ-технологій, якість освіти в рамках вузьких спеціальностей. Роль постачальників

у сфері високих технологій перейшла від ручної праці до верхніх рішень щодо архітектури програмного забезпечення та розробки продукту повного циклу [45].

І все ж досі існує упередження до ІТ-сектору як до чогось тіньового та нестабільного. Але це давно вже не відповідає дійсності. Оскільки суб'єкти господарювання відтепер довіряють деякі з найважливіших процесів, необхідних для їхнього майбутнього успіху, постачальникам ІТ-послуг, вони стануть повномасштабними стратегічними партнерами для підприємців, що залишають позаду будь-які помилки щодо аутсорсингу ІТ як бізнес-моделі.

Український ІТ-ринок демонструє стабільне зростання з року в рік. Згідно з аналізом компанії PwC, вітчизняний ІТ-ринок нещодавно збільшився в 2,5 рази. Впродовж 2015-2023 рр. він зріс на 200%, і передбачається, що до 2025 р. сягне \$10 млрд [66].

Україна є лідером серед країн які постачають інформаційні послуги на зовнішній маркет в Європі. На думку українських фахівців, 90% наших ІТ-спеціалістів працюють саме на засадах аутсорсингу та консалтингу, а не як розробники власних ІТ-продуктів. У другій половині лютого у вітчизняній пресі активно обговорювалася новина про те, що зі 100 кращих світових постачальників аутсорсингових послуг, яких ретельно відбирає Міжнародна асоціація професіоналів аутсорсингу (IAOP) для свого щорічного рейтингу Global Outsourcing 100 (GO100), цього року 18 місць забрали компанії з R&D-офісами в Україні. Серед них 12 українських роботодавців і шість «легіонерів» — міжнародних компаній, що мають в Україні свої центри розробки [34].

Згідно з прогнозами галузі, до 2025 р. в Україні буде близько 240 тис. ІТ-фахівців. Таке швидке зростання легко пояснюється перспективністю, престижністю та динамічністю ІТ-сфери в Україні. Існують також певні переваги з точки зору робочого середовища від доступу до передових технологій та до гнучкого графіка роботи в більшості офісів [55].

В ІТ-аутсорсингу Україна поступається лише Індії. Така діяльність

щорічно приносить нашій країні до 2,5 млрд дол. США Наступного року очікується подальший розвиток експорту ІТ-послуг та інновацій. У 2022 році Україна набрала ще 7 балів у Глобальному інноваційному індексі та посіла 43-ге місце серед 125 країн. Що стосується внутрішнього ринку, то необхідно враховувати політичні фактори, пов'язані з військовим станом, можливі коливання курсу гривні, поліпшення інвестиційної привабливості до кінця року за сприятливих умов і змін у правовому полі. За даними Gartner, Україна посідає 1-ше місце у Східній Європі за співвідношенням «ціна- якість» [68].

Україна та Індія є хорошими ІТ країнами, які вміють постачати послуги якісно. Вони мають висококваліфікованих технічних фахівців, які добре володіють англійською, і досить помірні погодинні ставки.

При цій моделі аутсорсингу українські програмісти на відстані працюють на іноземні компанії. Окремому «програмісту» однаково, де знаходиться роботодавець, але для українського ринку в цілому це крок назад. Пріоритетом же номер один для вітчизняних компаній залишається виробнича модель аутсорсингу – тобто розробка готових програмних продуктів «під ключ» [43].

Український аутсорсинг має потребу в маркетингу й рекламі, просуванні на міжнародному ринку, а крім того, підтримці з боку органів влади, який поки не спостерігається. Відсутність державної підтримки викликана пасивністю самих гравців. Довгий час індустрія розвивалася за принципом «не заважають – і добре». Але зараз, коли індустрія виросла й консолідувалася, виникає безліч перешкод для подальшого розвитку-проблеми з імпортом дослідного обладнання для виконання дослідницьких проєктів, відсутність рекламної підтримки країни на міжнародних ринках, відсутність технопарків з розвинутою інфраструктурою та зв'язками з навчальними закладами, системні проблеми підготовки кадрів українськими вузами [32].

Не менш важливим також є підвищення ролі держави. Від держави розроблювачі чекають не тільки розв'язання фундаментальних проблем

освіти, але й багато чого іншого: зниження податкового тягара, адекватних законів і працюючих механізмів венчурного інвестування. У свій час державний протекціонізм допоміг індійським компаніям увійти у світові лідери по розробці замовленого програмного забезпечення. В Україні треба перейняти індійський досвід та ініціювати законопроект про прийняття особливого податкового режиму для компаній, які діють на ринку інформаційних технологій. Його реалізація дозволить у короткостроковій перспективі збільшити обсяг «нової експортної галузі» у рази [56].

За останнє десятиліття Україна стала однією з найпривабливіших країн для аутсорсингу у світі. Серед інших практичних причин для міжнародних ІТ послуг в Україні є п'ять, які я вважаю найважливішими:

- міцна база освіти та величезна кількість сертифікованих фахівців;
- конкурентоспроможні ціни та весь спектр ІТ-послуг;
- ідеальне розташування;
- західний бізнес-підхід;
- швидко зростаюча ІТ-галузь [58].

Для стійкого розвитку експорту аутсорсингових та консалтингових послуг з України, на мою думку, представляється доцільним визначити нижче перераховані заходи [44].

Перш за все, це необхідність підвищення концентрації розробок інформаційних послуг. Аналіз наявного досвіду розробок програмного забезпечення для закордонних замовників виявляє слабкість промисловості-через недостачу кваліфікованих кадрів відсутні великі центри розробки програмного забезпечення. Для якісного стрибка галузь має потребу в більш високій концентрації трудових ресурсів і більш точному зосередженні на вузькоспеціалізованих галузевих сферах[56].

Також, це необхідність вирішення кадрової проблеми. Недостача кваліфікованих кадрів – найважливіший бар'єр у формуванні центрів експортного аутсорсингу в Україні. Від експорту програмного забезпечення в

найближчі роки чекають великого стрибка. Однак аутсорсингова бізнес-модель, яка, за прогнозами експертів, буде домінувати в секторі експорту ПЗ, поки зіштовхується із проблемою неможливості створення великих центрів розробок ПЗ на експорт, без чого великий бізнес не зробиш. У середніх індійських компаніях працевлаштовані до десяти тис. програмістів, у великих українських – кілька сотень [55. С.21-29].

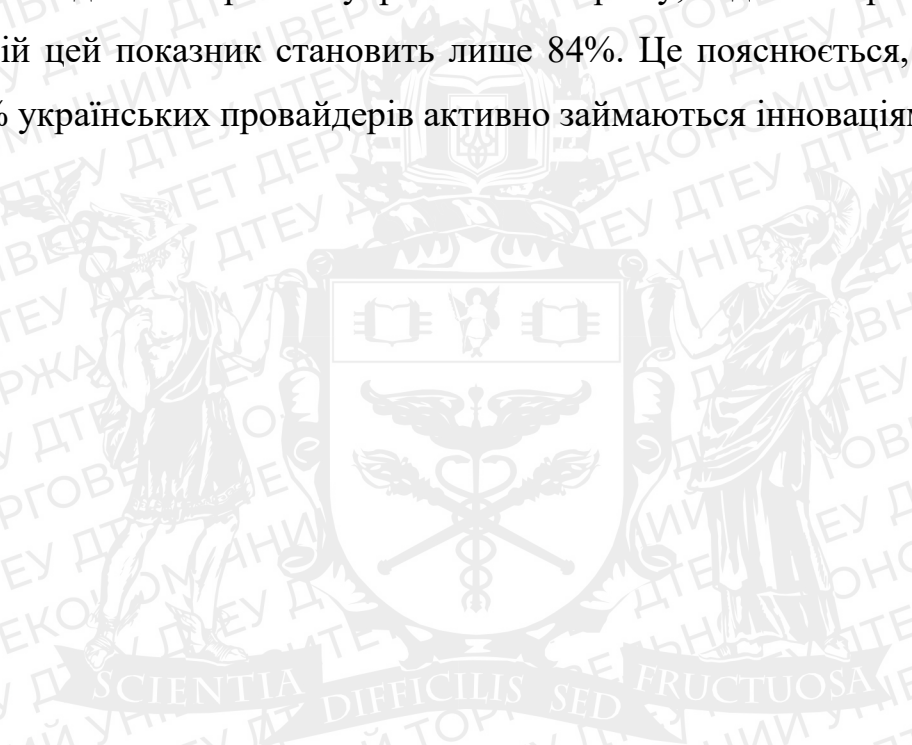
Високо оцінюючи рівень базового університетської або технічної освіти, організатори бізнесу відзначають, що ВУЗи не забезпечують поглиблену підготовку в галузі інформаційних технологій, не готують аналітиків або програмістів для вузькоспеціалізованих напрямків ринку інформаційних технологій. Особливо сильний дефіцит спостерігається серед менеджерів проектів по розробці ПЗ, фахівців із продажів, які знайомі зі специфікою ринку [47].

Важлива ретельна підготовка організації експортної роботи. У процесі підготовки й реалізації експортного контракту досить важливий етап є взаємодія з підрядником. Великий довгостроковий контракт із клієнтом з іншої країни важко укласти й майже неможливо впроваджувати, не створивши відповідних умов для взаємодії. Зараз компанії, які займаються міжнародним аутсорсингом, не тільки відкривають офіси в країнах, на клієнтів з яких орієнтуються, але й на час здійснення проекту відправляють до замовника декілька своїх співробітників, щоб вони могли швидко перетворити його побажання в технічне завдання для програмістів. Втім, для більшості українських компаній через їхній невеликий розмір відкрити офіс в іншій країні, а також займатися будь-якою іншою маркетинговою діяльністю, дуже проблематично [56].

Для того щоб краще організувати розвиток експорту ІТ послуг з України на світовий ринок доцільно розглянути можливості вітчизняних компаній у контексті визначення позитивних й негативних аспектів формування конкурентоспроможності України на ринку інформаційних технологій.

Висновки до розділу 2

Українська галузь ІТ послуг продовжує завойовувати позиції на світовому ринку. І хоча хвалитися темпами зростання на тлі кращих світових показників поки зарано, українські провайдери вже встигли зарекомендувати себе як одні з найбільш соціально відповідальних, а головне – здатних забезпечити безпрецедентний рівень успішності своїх проєктів: 94% клієнтів повністю задоволені рівнем українського сервісу, тоді як в кращих іноземних компаній цей показник становить лише 84%. Це пояснюється, зокрема, тим, що 72% українських провайдерів активно займаються інноваціями [64].



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В роботі було проведено дослідження процесу діяльності підприємства на зовнішньому ринку та ряду економічних дій, що супроводжують даний процес, а також проведено аналіз міжнародних стратегій інформаційних послуг та напрямків просування на світовий ринок.

В роботі були виконані наступні завдання:

Згідно поставленої мети, можна виділити сформульовані наступні виконані завдання:

- наведено загальну характеристику міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг;
- здійснено аналіз міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг в міжнародному бізнесі;
- оцінено середовище міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг в міжнародному бізнесі на сьогодні;
- надані рекомендації щодо розвитку в Україні міжнародної стратегії щодо надання інформаційних послуг в міжнародному бізнесі.

Участь українських економічних суб'єктів у глобальному ринку інформаційних послуг забезпечить вирішення завдання структурної перебудови в економіці, переводячи промисловість у сучасніші галузі та технології, а також підвищуючи питому вагу послуг в економіці. Нині на сферу послуг припадає близько 50% сукупної валової доданої вартості в економіці. У розвинутих країнах цей показник становить не менш як 65%. Отже використання міжнародного аутсорсингу національними суб'єктами сприятиме ефективному збільшенню переваг міжнародного поділу праці та підвищенню інтенсивності інтеграційних взаємодій за участю України.

Розвитку міжнародного інформаційних послуг в Україні заважають дві основних перешкоди: недооцінка потенційними замовниками можливостей країни й серйозні інституціональні бар'єри. У світовій практиці є прецеденти,

коли саме дії держави мали вирішальне значення для старту прискореного розвитку міжнародного аутсорсингу та консалтингу, однак підприємцям не варто применшувати й власні можливості. На мій погляд, українські компанії мають непогані шанси пришвидшити вирішення двох головних проблем міжнародного стратегії за рахунок об'єднання своїх зусиль, адже це дозволить ефективніше формулювати й відстоювати спільні інтереси, та інформувати громадськість про успіхи у галузі.

У розвинених країнах ІТ послуги стали невід'ємною складовою сучасності. Операції, які виконують вони, отримали широке розповсюдження у багатьох галузях економіки, зокрема в автомобільній промисловості окремі корпорації до 70% всіх бізнес-процесів делегують іншим підрядникам. За матеріалами досліджень, які були проведені American Management Association, транспортування і дистрибуція посідають третє місце серед галузей економіки за рівнем застосування аутсорсингу.

Результатом впровадження аутсорсингу та консалтингу є зміна організаційної структури підприємства і її контактів з ринковим середовищем. Однак, перш ніж звернутися до них, необхідно визначити наскільки важливою є функція (бізнес-процес) з точки зору стратегії підприємства, та порівняти, наскільки краще (чи гірше) дана функція може бути реалізована силами працівників самого підприємства.

Слід зазначити, що особливістю застосування аутсорсингу та консалтингу в Україні є його епізодичність та фрагментарність. Вітчизняний ринок вимагає таких послуг найчастіше в області ІТ-технологій, фінансового аналізу. Виробничий тип поки-що знаходиться на стадії свого зародження.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України від 28 червня 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – №30. – Ст. 92, 124.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV.
3. Закон України «Про зайнятість населення» від 02.10.2019 № 139-IX.
4. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 р. № 157-XII, Відомості ВРУ. - № 49. - 1991 р.
5. Альошкін В. С. Синергетичний підхід до моделювання соціально-економічної політики України на шляху до євроінтеграції. Економічний вісник. 2018. № 2 (36). С.74-79.
6. Анікін Б.А. Аутсорсинг та аутстафінг: високі технології менеджменту-2017. – 187 с
7. Бежанський Л. Ринки та компанії // Галицькі контракти, №47. – 2018. – 64с.
8. Білорус О. Г. Глобальний конкурентний аутсорсинг : монографія // О. Г. Білорус, О. В. Гаврилюк. – К.: КНЕУ, 2019. – 349 с.
9. Тенденції розвитку похитнули експорт ІТ-послуг в Україні
Електронний ресурс. – Режим доступу :
<http://www.management.com.ua/tend/tend534.html>
10. Васильченко Г. В. Аутсорсинг як елемент взаємозв'язку між суб'єктами господарювання реального та фінансового секторів економіки / Г. В. Васильченко // Фінансово-кредитна діяльність: пробл. теорії та практики. – 2017. – Вип. 2. – С. 127–133.
11. Висоцький В. В. Аутсорсинг як технологія менеджменту інформаційної безпеки підприємства / В. В. Висоцький // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – Т. 3, № 2. – С. 62–64.
12. Гавриленко К. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління / К. Гавриленко // Актуальні проблеми економік. – 2017. – 1 (91). – С. 104–109.
13. Гребешкова О. М. Становлення ІТ-аутсорсингу в Україні: огляд через

призму світової практики / О. М. Гребешкова, О. Ю. Стельмах // Формування ринкової економіки. – 2018. – № 25. – С. 305–313.

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

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

16. Загородній А. Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А. Г. Загородній // Фінанси України. – 2017. – № 9. – С. 87–97.

17. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов // Економіка України. – 2018. – №8. – С. 16–24.

18. Стахурська О. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. Юрист і закон. 2017. №38. – Режим доступу: http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850.

19. Пирець Н.М., Дугінець Г.В. Аутсорсинг як чинник сприяння міжнародній інтеграції України у світову економіку - 2018. - № 1. – С. 203-209.

20. Лабжанія Р. Г. Місце і роль аутсорсингу у сфері послуг і виробництві / Р. Г. Лабжанія // Бізнес Інформ. – 2019. – № 7. – С. 357–361.

21. Лабжанія Р. Г. Тенденції та перспективи розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні / Р. Г. Лабжанія // Бізнес-інформ. – 2019. – №10. – С. 156–161.

22. Максименко І. Я. Аутсорсинг як стратегічний напрям розвитку виробничої кооперації / І. Я. Максименко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2017. – № 6. – С. 96–100.

23. Маленко О. Б. Роль аутсорсингу в міжнародному бізнесі / О. Б. Маленко // Сучасні питання економіки і права. – 2019. – Вип. 2. – С. 56–59.

24. Матвій І. Є. Особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2018. № 754: Проблеми

економіки та управління. – С. 185–190.

25. Микало О. І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу / О. І. Микало // Економічний простір. – 2019. – № 37. – С. 216–222.

26. Микало О. І. Підходи до визначення терміна «Аутсорсинг» / О. І. Микало // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2018. – № 8, – С. 111–115.

27. А.А. Динкіна Світова економіка: прогноз до 2025 року 2018. – 429 с.

28. Михайлов Д.М. Аутсорсинг. Нова система організації бізнесу: підручник –2006. – 256 с.

29. Е.В. Мощенская Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації: VI міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених, 2009 р.: тези доп. – 2009. – 652 с.

30. Коняєва А. Аутсорсинг в Україні: вчора, сьогодні, завтра // No 2. – 2005. – менеджер з персоналу.

31. Пожуєв О. Т. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства / О. Т. Пожуєв. – Гуманітарний вісник ЗДІА. 2017. – № 44. – С. 193–196.

32. Проскурня М. Г. Методологічний інструментарій управління конкурентоспроможністю послуг підприємств сфери інформаційних технологій/ М Г. Проскурня // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 32. – С. 145–154.

33. А. О. Саїнчук Управління розвитком складних систем. – 2013. – Вип. 13. – С. 50–57.

34. Статистичний щорічник України за 2019 рік / Держкомстат України. – К., 2019. – 114 с.

35. Статистичний бюлетень за 2019 рік / Держкомстат України. – К., 2019. – С.6.

36. Douglas Brown, Scott Wilson. The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities / Douglas Brown, Scott Wilson. – John Wiley & Sons, 2015. – 384 p.

37. Elizabeth Sparrow. Successful IT Outsourcing: From Choosing a Provider

to Managing the Project (Practitioner Series) / Elizabeth Sparrow. – Springer, 2013. – 272 p.

38. Erran Carmel, Paul Tjia. Offshoring Information Technology: Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce / Erran Carmel, Paul Tjia. – Cambridge University press, 2016. – 306 p.

39. George Kimball. Outsourcing Agreements: A Practical Guide / George Kimball. – Oxford University Press, 2017. – 472 p.

40. Ilan Oshri, Julia Kotlarsky, Professor Leslie P. Willcocks. The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring / Ilan Oshri, Julia Kotlarsky, Professor Leslie P. Willcocks. - Palgrave Macmillan, 2018. – 261 p.

41. Jim Downey. Indian Take-Away: Offshore Outsourcing for Small to Medium- Sized Enterprises / Jim Downey. – Exposure publishing, 2018. – 102 p.

42. K Mohan Babu. Offshoring IT services: A framework for managing outsourced Projects. – Paperback, TBS, 1st edition, 2016. – 278 c.

43. Kumar V. An Empirical Investigation of the Linkage between Dependability, Quality and Customer Satisfaction in Information Intensive Service Firms. – A thesis for the degree of PhD in management studies, the University of Exeter, 2019.

44. Ladty M. C, Willcocks L P., Feeny D. E. IT Outsourcing: maximize flexibility and control // Harvard business review, 2019. – Vol. 73 (3). – P. 84–93.

45. Linda Cohen. Multisourcing: Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth And Agility / Linda Cohen. – Harvard Business Review Press, 2017. – 243 p.

46. Parasuraman A., Berry L. L., Zeithaml V. A. A. Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. // Journal of Marketing. – Vol. 49. – 2016.

47. Ron Rabin, Brian Nickolson. Sustainable global outsourcing: achieving social and environmental responsibility in global IT and business process outsourcing – Palgrave Macmillan, 2015.

48. World investment report 2019. Transnational corporations and the

Infrastructure Challenge. 411 p. - 2016. - 411с.

49. <http://www.ukrstat.gov.ua> – офіційний сайт Державної служби статистики України.

50. <http://www.niss.gov.ua> – офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень.

51. <http://www.kmu.gov.ua> – офіційний сайт Кабінету Міністрів України.

52. <http://www.day.kiev.ua> – офіційний сайт газети «День».

53. <http://www.nbu.gov.ua> – офіційний сайт наукової періодики України

Національної бібліотеки імені В. І. Вернадського.

54. <http://www.iaop.org/Content/19/165/3879> - 2019 Global Outsourcing 100.

55. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37500:ed-1:v1:en> – ISO (the International Organization for Standardization).

56. <http://www.outsourcing.com/> – Outsourcing Institute.

57. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukr.media/business/214218/>.

58. Барбаш А. Аутсорсинг в Україні: тенденції та прогнози Електронний ресурс

– Режим доступу: <http://www.it4business.ua/business/2149/>.

59. Директор компанії SoftServe: «Попит на IT-спеціалістів залишається високим». FORBES, 2014. – №10. Електронний ресурс. – Режим доступу: [http://forbes.ua/business/1380259-direktor-softserve-spros-na-it-professionalov-ostaetsya-](http://forbes.ua/business/1380259-direktor-softserve-spros-na-it-professionalov-ostaetsya-vysokim)

[vysokim](http://forbes.ua/business/1380259-direktor-softserve-spros-na-it-professionalov-ostaetsya-vysokim)

60. Заводська І. І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukr.media/business/214218/>.

61. Компанія SoftServe. Як працює найбільший український аутсорсер? FORBES, 2012. – №10. Електронний ресурс. – Режим

доступу: [http://forbes.ua/magazine/forbes/1339188-softserve-kak-rabotaet-krupnejshij-ukrainskij-](http://forbes.ua/magazine/forbes/1339188-softserve-kak-rabotaet-krupnejshij-ukrainskij-autsorser) autsorser.

62. Рейтинг ІТ-компаній України. Електронний ресурс. – Режим доступу:
<http://jobs.dou.ua/ratings/>.
63. Календжян С.О. Аутсорсинг та делегування повноважень у діяльності компаній- 2003 г. - 270 с.
64. Бравард Ж.-Л. Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин -2007. – 352 с.
65. Україна в ТОП-30 країн для ІТ-аутсорсингу. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://ain.ua/2012/11/16/102437>.
66. Україна втратила п'ять позицій в рейтингу ІТ-розвитку. 26.11.2018 Електронний ресурс. – Режим доступу: http://dt.ua/TECHNOLOGIES/ukrayina-vtrabila-p-yat-poziciy-v-reytingu-it-rozvitku-157547_.html.
67. Уряд і представники ІТ-індустрії планують зробити Україну лідером в ІТ- аутсорсингу Європи. 03.04.2014. Електронний ресурс.– Режим доступу: <http://life.pravda.com.ua/technology/2014/04/3/161379/>.
68. Dian Schaffhauser. Outsourcing – what is outsourcing? [Electronic resource]. –
Access: <http://www.sourcingmag.com/what-is-outsourcing/>.
69. EY-global-ipo-trends-report-4q16 [Electronic resource]. –
Access: [http://www.ey.com/Publication/ey-global-ipo-trends-report-4q16/\\$FILE/ey-global-ipo-trends-report-4q16.pdf](http://www.ey.com/Publication/ey-global-ipo-trends-report-4q16/$FILE/ey-global-ipo-trends-report-4q16.pdf).
70. Gartner Says Worldwide IT Outsourcing Market to Reach \$288 Billion in 2019 [Electronic resource]. – Access: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2550615>.
71. Here, there and everywhere [Electronic resource]// The economist: – Jan 19th 2019. – Access: <http://www.economist.com/news/special-report/21569572-after-decades-sending-work-across-world-companies-are-rethinking-their-offshoring>.
72. Management of IT outsourcing projects: The Project Management Institute, Newtown Square, PA 19073-3299. – 6p. – [Electronic resource] – Access: http://www.pmi.org/KnowledgeCenter/~media/PDF/Surveys/pp_paravatu.ashx.

73. Асоціація Digital Ukraine : Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://digitalua.org/>.

74. Асоціація "IT Ukraine" : Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://itukraine.org.ua/>.

