

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ІТ-АУТСОРСИНГ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

(на матеріалах Асоціації Digital Ukraine, м. Київ)

Студента 4 курсу, 15 групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
освітньої програми
«Міжнародний бізнес»

Скиця
Владислава
Віталійовича

Науковий керівник
д.н. з держ.упр.,
професор

Залізнюк
Вікторія
Петрівна

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент

Лежешьокова
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 Г.В.

« ___ » _____ 2023 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Скиць Владиславу Віталійович

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: **«ІТ-аутсорсинг в міжнародному бізнесі»**

Затверджена наказом ректора від « ___ » _____ 2023 р. № _____

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 23.05.2023

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

Метою роботи (проекту) є обґрунтування, формування та розробка рекомендацій щодо розвитку ІТ-аутсорсингу в міжнародному бізнесі.

Об'єктом дослідження є процес формування ІТ-аутсорсингу в міжнародному бізнесі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти адаптації ІТ-аутсорсингу до умов бізнес середовища.

Перелік графічного матеріалу:

Таблиць – 4 (1.1, 1.2., 1.3., 2.4.).

Рисунків – 4 (1.4., 2.1., 2.2., 2.3)

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

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

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІТ-АУТСОРСИНГУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Сутність та структура ІТ-аутсорсингу в міжнародному бізнесі

1.2 Характеристика діяльності ІТ-аутсорсингу в міжнародному бізнесі

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК ІТ-АУТСОРСИНГУ В DIGITAL UKRAINE

2.1 Дослідження стану та тенденцій розвитку ІТ-аутсорсингу в Digital Ukraine

2.2 Пропозиції щодо розвитку ІТ-аутсорсингу в Digital Ukraine

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ по р.	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	19.12.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	До 10.02.2023	05.02.2023
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	До 28.02.2023	25.02.2023
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	До 26.04.2023	25.04.2023
5	Подача готової ВКР на кафедру	До 23.05.2023	21.05.2023
6	Попередній захист ВКР	За графіком (30.05.2023- 10.06.2023)	За графіком
7	Захист ВКР	За графіком (13.06.2023- 24.06.2023)	За графіком

7. Дата видачі завдання « ____ » _____ 2023 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи
_____ Залізняк В. П.

9. Керівник освітньої програми
_____ Лежешкокова В.Г.

10. Завдання прийняв до виконання студент _____ Скиць В.В.

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи:

Відгук на ВКР Скиця В.В. на тему: «ІТ Аутсорсинг в міжнародному бізнесі». Представлена випускна кваліфікаційна робота Скиця В.В. присвячена дослідженню процесу формування та розвитку ІТ-аутсорсингу в міжнародному бізнесі. Оскільки одним із інструментів ефективного ведення міжнародного бізнесу є аутсорсинг, який досить широко застосовується в західній практиці та на сучасному етапі отримав свій розвиток й в Україні, ВКР характеризується актуальністю та своєчасністю. Робота виконана відповідно до вимог щодо написання ВКР ОС «Бакалавр», ОП «Міжнародний бізнес».

Здобувач виявив уміння працювати з великими обсягами інформації, критично оцінювати та аналізувати теоретичні підходи та узагальнювати інформацію для формування пропозицій у практичній площині у обраній науковій сфері. Здобувач продемонстрував володіння загальнонауковими методами аналізу, синтезу, порівняння та статистичного аналізу. Під час виконання випускної кваліфікаційної роботи здобувач проявив себе активним та дисциплінованим виконавцем поставлених завдань, в межах наявних технічних можливостей.

Сформовані пропозиції ґрунтуються на отриманих аналітичних підсумках дослідження. В цілому, здобувач досяг поставленої мети та виконав сформовані завдання відповідно до мети дослідження.

Враховуючи вищезазначене, це дає підстави позитивно оцінити роботу здобувача та рекомендувати роботу до публічного захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу:

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Скиця В.В. може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми: Лежешко В.Г. _____
(підпис)

Завідувач кафедри: Дугінець Г.В. _____
(підпис)

« _____ » _____ 2023 р.

АНОТАЦІЯ

Скиць Владислав Віталійович. ІТ-аутсорсинг в міжнародному бізнесі (на матеріалах Асоціації Digital Ukraine, м. Київ). Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю «Міжнародні економічні відносини», освітня програма «Міжнародний бізнес». Державний торговельно-економічний університет, 2023.

Випускна кваліфікаційна робота викладена на 36 сторінках, містить Вступ, 2 розділи, 4 ілюстрації, 4 таблиці, 38 джерел в переліку посилань. Випускна кваліфікаційна робота присвячена актуальній проблемі формування та розвитку ІТ-аутсорсингу в міжнародному бізнесі.

Об'єктом дослідження є процес формування ІТ-аутсорсингу в міжнародному бізнесі. Предметом дослідження: є теоретико-методичні та практичні аспекти адаптації ІТ-аутсорсингу до умов бізнес середовища. Мета дослідження: обґрунтування, формування та розробка рекомендацій щодо розвитку ІТ-аутсорсингу в міжнародному бізнесі.

У першому розділі розглянуто сутність та структуру ІТ-аутсорсингу в бізнес-середовищі. Охарактеризовано діяльність ІТ-аутсорсингу в міжнародному бізнесі. У другому розділі досліджено стан та тенденції розвитку ІТ-аутсорсингу в Digital Ukraine. Сформульовано пропозиції щодо розвитку ІТ-аутсорсингу в Digital Ukraine.

Ключові слова: бізнес-середовище, ІТ-аутсорсинг, міжнародний бізнес, конкурентоспроможність, інновації.

ANNOTATION

Vladyslav Skits. IT outsourcing in international business (based on the materials of the Digital Ukraine Association, Kyiv). Final qualification work for a bachelor's degree in International Economic Relations, educational program International Business. State University of Trade and Economics, 2023.

The final qualification work is set out on 36 pages, contains an Introduction, 2 chapters, 4 illustrations, 4 tables, 38 sources in the list of references. The final qualification work is devoted to the actual problem of the formation and development of IT outsourcing in international business.

The object of research is the process of formation of IT outsourcing in international business. The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of IT outsourcing adaptation to the business environment. Purpose of the study: to substantiate, formulate and develop recommendations for the development of IT outsourcing in international business. The first section considers the essence and structure of IT outsourcing in the business environment. The activities of IT outsourcing in international business are characterized. The second section examines the status and trends in the development of IT outsourcing in Digital Ukraine. Proposals for the development of IT outsourcing in Digital Ukraine are formulated.

Keywords: business environment, IT outsourcing, international business, competitiveness, innovation.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	5
ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІТ-АУТСОРСИНГУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	5
1.1. Сутність та структура ІТ-аутсорсингу в міжнародному бізнесі	5
1.2. Характеристика діяльності ІТ-аутсорсингу в міжнародному бізнесі	10
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2	18
РОЗВИТОК ІТ-АУТСОРСИНГУ В DIGITAL-UKRAINE	18
2.1 Дослідження стану та тенденцій розвитку ІТ-аутсорсингу в Digital Ukraine	18
2.2 Рекомендації щодо розвитку ІТ-аутсорсингу в Digital Ukraine	23
Висновки до розділу 2	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	32

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогодні в умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища, виживають та досягають успіху ті підприємства ЗЕД, які влаштовують свій міжнародний бізнес найбільш ефективним способом. Успіх полягає в постійному вдосконаленні структурної організації самого підприємства, розвитку його внутрішніх компетенцій, а також підвищення адаптивності до змін. Один з інструментів ефективного ведення міжнародного бізнесу є аутсорсинг, який досить широко застосовується в західній практиці та отримав свій розвиток в Україні.

Аналіз рівня розробленості проблеми. Тема аутсорсингу набрала великих обертів та відповідне відображення в наукових працях зарубіжних та вітчизняних учених-економістів, серед яких: Б.А. Анікін [1], М.А. Бабій [2], А.І. Гриневська [3], І.І. Заводовська [4], О.М. Зозульов [5], К.О. Єрмошина [6], М.О. Єфименко [7], Т.В. Красовська [8], Л.О. Лігоненко [9] та ін. В

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування, формування та розробка рекомендацій щодо розвитку ІТ-аутсорсингу в міжнародному бізнесі.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких дослідницьких завдань:

- розглянути сутність та структуру ІТ-аутсорсингу в міжнародному бізнесі;
- охарактеризувати діяльність ІТ-аутсорсингу в міжнародному бізнесі;
- дослідити стан та тенденції розвитку ІТ-аутсорсингу в Digital Ukraine;
- сформулювати пропозиції щодо розвитку ІТ-аутсорсингу в Digital Ukraine.

Об'єктом дослідження виступає процес формування ІТ-аутсорсингу в міжнародному бізнесі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти адаптації ІТ-аутсорсингу до умов бізнес середовища.

Методи дослідження При написанні випускної кваліфікаційної роботи використано методи логічного узагальнення, аналізу, синтезу для дослідження теоретичних основ управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності

національної економіки, порівняння, групування, аналізу, табличний – для дослідження динаміки зміни зовнішньоторговельних показників.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, обсяг якого не перевищує 2 сторінки, двох розділів, кожний з яких містить по 2 параграфи. Обсяг кожного параграфу в межах 5-7 сторінок, відповідно обсяг основної частини роботи не перевищує 35 сторінок. В кінці роботи висновки, додатки та список використаних джерел (який не враховується в загальний об'єм роботи). Повний обсяг роботи становить 36 сторінок, з них 32 сторінки основного тексту. Робота включає 4 таблиці, 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 38 найменувань.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІТ-АУТСОРСИНГУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність та структура ІТ-аутсорсингу в міжнародному бізнесі

В сучасному мінливому світі виникає багато понять пов'язаних з господарською діяльністю підприємства, поняття аутсорсинг не є виключенням. Що містить в собі дане поняття та як використовується, дослідимо одразу.

Аутсорсинг - це термін, який означає запозичення ресурсів ззовні, що зараз є загальним явищем. Багато фірм та організацій активно цим користуються. Це виправдано тим, що кожній організації потрібно забезпечити належне обслуговування всіх напрямків її діяльності [10].

Поняття «аутсорсинг» Дж. Брайан Хейвуд визначає як «передачу внутрішніх операцій підприємства та всіх пов'язаних з ним активів організації постачальника послуг, яка пропонує надати певну послугу протягом визначеного терміну за узгодженою ціною» [11, с. 40].

Аналогічне визначення дає А. Вронський, керівник інформаційно-комунікаційної компанії: «Існує класична концепція, яка передбачає кілька видів діяльності, визначених термінами Selfsourcing, Outtasking та Outsourcing. Перший з них передбачає незалежне обслуговування підприємством власних систем, другий - передача певного завдання сторонній організації, наприклад, для обслуговування обладнання зв'язку або системи захисту інформації, а третій - класичний аутсорсинг, в рамках якої передача інфраструктури компанії зовнішньому менеджеру, який у цьому випадку також береться питанням її модернізації» [12].

Основна задача розвитку аутсорсингового ринку - це ускладнення переданих функцій та бізнес-процесів, від традиційно вторинних, не критичних для конкурентоспроможності компанії, до функцій, заснованих на вміннях та знаннях, що складають «основні компетенції» компанії.

Кількість функцій, переданих зовнішнім підрядникам, і швидкість укладання нових договорів про аутсорсинг постійно збільшуються. Аутсорсинг передається

розробці, впровадженню та підтримці систем інформаційних технологій, технічному обслуговуванню автопарків, call-центрів, обліку та фінансовому аналізу, обробці медичних записів, біотехнології тощо.

Поширені такі види аутсорсингу: аутсорсинг виробництва, аутсорсинг бізнес-процесів та географічний - аутсорсинг частини бізнесу в країнах з низькими виробничими витратами. Фахівці Інституту аутсорсингу (США) у своїх дослідженнях виділяють аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсингу) як засновника сучасного аутсорсингу та лідера ринку [12].

Аутсорсинг, який останнім часом стає популярнішим у діяльності багатьох компаній, передбачає, що компанія віддає частину своїх обов'язків або цілий виробничий цикл іншій компанії. Окрім цього, можливий продаж частини своїх відділів стороннім компаніям та наступна взаємодія з ними вже можлива при аутсорсингу. На сьогоднішній день більшість світових виробничих компаній передали в оренду мінімум одну складову своїх робочих процесів, оптимізувавши виробничий процес.

Також аутсорсинг виробництва дає компанії зосередитись на нових товарах та послугах, це важливо в умовах швидкозмінних тенденцій та технологій для конкурентної переваги. Використовуючи його, можна зробити виробництво більш гнучким, оскільки на малих фірмах легше зайнятися переробкою виробництва та зміною продукції. Це також дає можливість вести справи на ринках з більш доступною робочою силою.

Аутсорсинг бізнес-процесів - це передача іншій організації окремих бізнес-операцій, які не є головними. З них аутсорсинг це може бути менеджмент, облік, реклама та логістика. Понад 90 % сучасних підприємств передають аутсорсинг приблизно один бізнес-процес. Наприклад, компанія American Data Processing (США) розраховує заробітну плату за понад 30 мільйонів людей, оборот підприємства перевищує 7 мільярдів доларів [13].

Що стосується ІТ-аутсорсингу, то це передача спеціалізованої компанії повністю або частково обов'язків, які пов'язані з інформаційними технологіями:

обслуговування мережевої інфраструктури; планування бізнес-систем з наступним розвитком та обслуговуванням; системна інтеграція; розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих компаній; створення та підтримка загальнодоступних веб-серверів; управління системами; лізинг комп'ютерної техніки, офшорне програмування [13].

В загальному, компанії, які використовують аутсорсинг, мають мотиви, а саме: бажання сконцентруватися на своєму основному бізнесі, поліпшити якість непрофільних функцій та якість обслуговування клієнтів. Внутрішні проекти з підвищення ефективності діяльності організації можуть стати дороговартісними, трудомісткими та затратними на ресурсах. Основна перевага, отримана в результаті аутсорсингу - це зменшення витрат на виробництво кінцевого продукту компанії за рахунок більш глибокої спеціалізації компанії партнера.

ІТ-аутсорсинг заохочує розвиток конкуренції, підриваючи монополістичну структури світової економіки, надаючи можливість новим суб'єктам виходу на ринки, виключаючи домінуюче становище окремих компаній на ринку. З іншого боку, великі компанії, володіючи потужними ресурсами, постійно збільшують частку своєї присутності на міжнародних ринках, розширюючи географічні кордони, ставлячи все більше і більше галузей під контроль, тобто посилюючи функцію контролю над економіками країн. Все більше компаній переходять на так звану «міжнародну мережу модель організації діяльності», яка сприяє підвищенню ефективності, зменшенню фінансових, виробничих, технологічних та політичних ризиків [14].

Таким чином, відбувається заміна традиційних підходів на транснаціональні мережеві структури. 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 інтегрують науковий, технічний та виробничий потенціал різних країн, забезпечують цілодобову роботу у своїх сервісних центрах, розташованих по всьому світу, тим самим працюючи, щоб постійно скорочувати витрати. Наприклад, найбільший у

світі центр обслуговування - Orange Business Services, що належить France Telecom Group, надає послуги 29 тисячам міжнародних компаній у 166 країнах. Частка OBS на світовому ринку корпоративних телекомунікаційних послуг становить 12 % [10].

Транснаціональні сервісні компанії, пропонуючи IT-аутсорсингові послуги, вступають у конкуренцію з національними IT-аутсорсинговими компаніями, пропонуючи нижчі ціни. Вони готові мінімізувати свій прибуток, щоб завоювати ринки. У той же час вони несуть досить високі витрати через високу зарплату, яку пропонують фахівці, які приймаються з національних IT-аутсорсингових компаній [15].

Тож варто зазначити, що IT-аутсорсинг – це нова форма розвитку виробничо-економічних відносин, орієнтована на інтеграцію та заміну товарних відносин виробничими та функціональними. Формується мобільна та адаптивна міжнародна мережа, що прискорює розвиток економічної глобалізації в сучасному суспільстві.

Актуальність дослідження аутсорсингу, в тому числі й IT-аутсорсингу, пов'язана з його широким розповсюдженням у світі, оскільки його застосування може суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства на міжнародній арені.

IT-аутсорсинг відкриває можливості для країн з кваліфікованими спеціалістами, які можуть якісно, але за меншої вартості, ніж, наприклад, у США, Англії чи Німеччині, постійно виконувати вигідні та добре оплачені замовлення - насамперед у галузі інформаційних технологій. Зауважимо, що IT-аутсорсинг як новий напрямок у функціонуванні світової економіки з'явився саме завдяки розвитку інформаційних технологій, що зробили можливим швидко та надійну передачу практично необмежених обсягів інформації між компаніями різних країн. Більше того, саме інформаційна технологія, хоча і не тільки вона, стала основною сферою застосування IT-аутсорсингу, оскільки стала головним важелем швидкого наукового, технічного та економічного розвитку багатьох країн [9].

ІТ-аутсорсинг також можна визначити як спосіб співпраці. Але на відміну від інших методів, ІТ-аутсорсинг - це стратегія управління компанією, а не просто тип взаємодії партнерства, вона передбачає певну перебудову виробництва корпорації та її відносин. Підрядчики, як правило, стосуються спільної роботи за певним замовленням або групою замовлень, тимчасово чи на постійній основі, тоді як «класичний» аутсорсинг пов'язаний з «життєвим циклом» компанії як такої. ІТ-аутсорсинг передбачає дуже тісні відносини між сторонами, інтеграцію на основі більш глибокої «ціннісної спеціалізації» [9].

Незважаючи на новизну та високу вживаність даного терміну, завжди було бажання передати професіоналам деякі функції, які вони можуть виконувати ефективніше та дешевше. Розширення компаній, складність виробничих функцій призводять до необхідності їх формалізації, використання нових дорогих технологій, а також підтримки керованості в умовах дуже швидкого розвитку.

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 та світу. Супутні проблеми компанії передаються організаціям, для яких передані функції, в свою чергу, є основними. Аутсорсинг дозволяє підвищити ефективність виробництва компанії за рахунок зниження витрат, прискорення адаптації до умов навколишнього середовища, поліпшення якості продукції та послуг, зниження ризиків [16].

Сучасна економіка характеризується «стисненням» компаній, тобто компанії, будучи економічними одиницями суспільства, виконують насамперед одну економічну функцію, таку як маркетинг, виробництво, чи управління виробничим процесом. Прикладом є компанія ІКЕА, яка не має власної виробничої структури, вже багато років працює з 2500 зовнішніми постачальниками, передає весь виробничий процес, продаж та логістику. Використання ІТ-аутсорсингу як принципово нової стратегії управління активно використовується провідними корпораціями світу.

Сьогодні саме найбільші організації, такі як Ford, British Petroleum, Procter & Gamble, Dell, Exel та інші, досягли найбільш вражаючих економічних результатів завдяки використанню ІТ-аутсорсингу: збільшення було майже вдвічі внаслідок скорочення організаційні та виробничі витрати, поліпшення загальної діяльності їх компаній, реінжиніринг [5].

Використання ІТ-аутсорсингу є необхідним заходом для компаній, які прагнуть значно підвищити конкурентоспроможність за рахунок використання нових технологій, реструктуризації управління та оптимізації виробничих процесів. Світовий досвід підтверджує, що переваги аутсорсингу є невід'ємною частиною успішних підприємств, так як вони забезпечують високий рівень конкурентоспроможності іноземних компаній на міжнародному ринку.

Саме тому вивчення ролі і значення зарубіжного досвіду використання міжнародного аутсорсингу для його впровадження і вдосконалення на українських підприємствах стає особливо актуальним.

1.2. Характеристика діяльності ІТ-аутсорсингу в міжнародному бізнесі

Як зазначали вище, для підприємств, які здійснюють міжнародну діяльність, ІТ-аутсорсинг може бути дієвим інструментом підвищення ефективності міжнародного бізнесу за рахунок зниження витрат обслуговування бізнес-процесів та одержання послуг найвищого класу.

Так, у цьому контексті дослідження джерел свідчать, що рівень зниження витрат у середньому досягає 20%, а більш дешева ціна послуг, переданих в ІТ-аутсорсинг, може пояснюватись пропозицією ІТ-аутсорсинговими компаніями стандартизованих рішень [17,с. 88].

Основними функціями ІТ-аутсорсингу є (табл.1.1) :

Таблиця 1.1

Функції ІТ-аутсорсингу

Функції	Значення
Адаптивна	Допомагає пристосуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища
Інноваційна	Освоєння новацій в технологічній, управлінській та інших сферах господарської діяльності
Стимулююча	Мотивує співробітників і керівництво підприємства до вдосконалення
Оздоровча	Допомагає фінансовому оздоровленню підприємства
Інвестиційна	Залучення зовнішнього фінансування на максимально вигідних умовах
Координаційна	Зміна і приведення комунікацій між підрозділами
Організаційна	Сприяє оптимізації структури, більш ефективній та результативній діяльності підприємства
Реформуюча	Зміна структури самої діяльності підприємства
Навчальна	Передача передових знань
соціальна	Соціальні гарантії та працевлаштування персоналу

Джерело: складено автором на основі [19]

На жаль, сьогодні обмежена кількість наукових праць, в яких би дослідники прямо ставили завдання розробки системи використання ІТ-аутсорсингу в рамках розвитку міжнародних бізнес-процесів підприємства. Є очевидним, що, незважаючи на наявний багатий теоретичний і практичний зарубіжний досвід, вітчизняні економісти повинні виробити наукову базу формування системи ефективного застосування ІТ-аутсорсингу в міжнародній діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання.

В загальному, рішення про впровадження ІТ-аутсорсингових схем приймаються на рівні вищого керівництва і власників підприємств та є частиною корпоративної стратегії. Також варто відмітити, що зазначені аспекти визначення суті поняття «ІТ-аутсорсинг» зустрічаються в науковій та бізнес-літературі тільки в останні роки, оскільки раніше аутсорсинг розглядався тільки як передача деяких непрофільних функцій на основі субпідряду.

Розглядаючи ІТ-аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств, які займаються міжнародною діяльністю, варто звернути увагу на те, що процес ІТ-аутсорсингу має двосторонню спрямованість і може бути вигідним із точки зору надання аутсорсингових послуг [16, с.24]. Найдоцільнішими передумовами та особливостями використання концепції ІТ-аутсорсингу для ведення міжнародного бізнесу, є такі (табл.1.2):

Таблиця 1.2

Особливості використання ІТ-аутсорсингу в міжнародних бізнес-процесах вітчизняних підприємств

Позитивні аспекти	Негативні аспекти
1. Підприємство обмежене в ресурсах і бажає сконцентрувати їх на основному стратегічному виді діяльності, що дає основну частину прибутків.	1. Передача важливої інформації про підприємство в «чужі руки».
2. Підприємство завдяки великим розмірам або невдалому менеджменту втратило керованість над бізнес-процесами, що в результаті спровокувало низький рівень функціонування.	2. Існують ризики ускладнення власного бізнесу у зв'язку з низькою оперативністю та гнучкістю співпраці з ІТ-аутсорсерами.
3. Підприємство здійснює корпоративні та організаційні зміни з метою підвищення ефективності бізнесу, що дає змогу безболісно провести скорочення зайвого персоналу та передачу відповідних функцій в ІТ-аутсорсинг.	3. Існує ризик зниження ефективності праці власного персоналу та втрати ним необхідних знань та досвіду надання реалізації функції, що передається в аутсорсинг. Відновлення виконання даної функції власними силами буде в цих умовах проблематичним.
4. Зростання обсягів та ускладнення функцій потребує залучення додаткового персоналу, що є дефіцитним або дорогим. ІТ-аутсорсер, маючи великі обсяги замовлень, може дозволити утримувати штат найдосвідченіших і кваліфікованих фахівців та сплачувати їм адекватну заробітну плату.	4. У разі недобросовісності ІТ-аутсорсера, виникнення форс-мажорних обставин або його банкрутства можливі суттєві втрати, пов'язані з необхідністю термінового пошуку іншого ІТ-аутсорсера або налагодження виконання даної функції власними силами.
5. Підприємство бажає здешевити вартість своєї продукції (послуг) за рахунок зниження вартості неосновних бізнес-процесів.	5. У разі підвищення цін на послуги, що надаються ІТ-аутсорсерами, вартість функції, що передана на аутсорсинг, може перевищити її внутрішню собівартість.

Продовження табл. 1.2

<p>6. Підприємство не влаштовує рівень якості та сервісу, який забезпечують власні спеціалізовані підрозділи (компанія-замовник може підвищити свою ділову репутацію та збільшити вартість торговельної марки за рахунок більш якісного та професійного обслуговування).</p>	<p>6. Під час замовлення значної кількості ІТ-аутсорсингових послуг в одного ІТ-аутсорсера існує ризик появи конкурента, який використовуватиме знання та досвід замовника ІТ-аутсорсингових послуг</p>
---	--

Джерело: складено автором на основі [4,16]

Як ми бачимо, ІТ-аутсорсинг має особливості використання, переваги та недоліки, проте за умови розробки продуманої та виваженої маркетингової політики підприємства, використовуючи переваги ІТ-аутсорсингу можна значно зміцнити свої конкурентні позиції не тільки на внутрішньому, а й на зовнішньому ринку, вийшовши з високотехнологічною продукцією.

Із точки зору західних компаній переваги використання ІТ-аутсорсингу такі: зниження витрат досягає 79%; концентрація на профільному бізнесі – 75%; підвищення якості послуг – 70%; підвищення конкурентоспроможності – 67%; оптимізація бізнес-процесів – 62%. А ще, згідно з опитуванням топ-менеджменту, проведеним консалтинговою компанією Yankeldvich partners, найбільшими перевагами застосування ІТ-аутсорсингу були названі зниження витрат та концентрація на профільному бізнесі [17, с. 56]. У табл. 1.3 наведено перелік найбільших сфер застосування ІТ-аутсорсингу та бізнес процесів в міжнародному бізнесі.

Таблиця 1.3

Аутсорсинг послуг інформаційних технологій та бізнес процесів

<p>Послуги інформаційних технологій</p>	<p>Аутсорсинг бізнес процесів</p>
--	--

Продовження табл.1.3

<p>Розробка програмного забезпечення, обробка даних та послуги роботи з базами даних, послуги з підтримки ІТ , розробка прикладних програм та їх підтримка, бізнес-аналіз, менеджмент контенту, електронні закупівлі та ринки, охорона підприємств, імплементація пакетів, інтеграція систем, інтеграція прикладних програм підприємства, аутсорсинг загальної інфраструктури, веб-послуги (підготовка Інтернет-контенту тощо), веб-хостинг тощо</p>	<p>Послуги з взаємодії з клієнтами</p>	<p>Підтримка продажів, менеджмент членства, робота з позовами, бронювання авіаквитків та місць у готелях, поновлення передплати, телефонні лінії надання допомоги клієнтам, менеджмент кредитних проблем, послуги телемаркетингу та маркетингових досліджень</p>
	<p>Операції підтримки роботи офісу</p>	<p>Реєстрація та впорядкування даних, обробка даних та менеджмент баз даних, медичне обслуговування, здійснення платежів, фінансовий менеджмент (ведення фінансової звітності), послуги менеджменту персоналу, зберігання на складах, логістика, менеджмент запасів та постачань, менеджмент відшкодування страхових виплат, менеджмент операцій під заставу</p>
	<p>Більш незалежні професійні чи бізнес послуги</p>	<p>Послуги менеджменту персоналу (набір, планування бонусів, виплат тощо), бухгалтерські послуги (зокрема аудиторські, ведення звітності, податкові послуги тощо), маркетингові послуги, дизайн та розробка продукції</p>

Джерело: складено автором на основі [33]

Коли ми намагаємося розглянути секторальний розріз міжнародного ІТ-аутсорсингу, виникають певні труднощі. Секторальна належність фірми може не збігатися зі сферою ІТ-аутсорсингу товарів чи послуг.

Наприклад, автомобільна компанія може передавати в ІТ-аутсорсинг бухгалтерські послуги, а банк - телекомунікаційні.

Такі труднощі із секторальною приналежністю послуг ІТ-аутсорсингу також впливають на оцінку потенціалу міжнародного ІТ-аутсорсингу економіки та, без сумніву, є предметом для подальших досліджень.

З економічної точки зору необхідно відзначити той факт, що використання міжнародного ІТ-аутсорсингу пов'язане з концепцією альтернативних витрат, або витрат втрачених можливостей.

В умовах сервісної економіки й економічного середовища, яке швидко змінюється складно вибрати кращий спосіб використання наявного ресурсу [20].

За статистикою на сьогоднішній день лідером міжнародного ІТ-аутсорсингу є Індія, на його частку припадає 42,5% ІТ-аутсорсингу в усьому світі, заробивши 61,5 млрд доларів. США на рік [21, с. 242]. Головними індійськими компаніями в цій галузі є три гіганти «Vipro Technologies», «Tata Consultancy Services» (TCS) і «Infosys Technologies».

Згідно з дослідженням, проведеним Brownwilson Advisors, з 50 найбільш ефективно керованих аутсорсингових компаній 13 є індійськими, а в першу десятку входять «Satyam», «Cognizant», «Infosys», «Patney» і «Dad» [22].

Варто зауважити, що саме глобалізація є ключовим фактором для ефективного розвитку та використання ІТ-аутсорсингу. Навіть під час кризи аутсорсингова галузь продовжила зростати (рис. 1.4) [23].

При економічному спаді компанії навчилися адаптуватися, заходити на регіональні ринки і виходити з них, приймати рішення швидко. Підприємства бажають скоротити витрати та для цього віддають частини операцій до країн, де послуги виконання цих операцій дешевші.

Таким чином міжнародний ІТ-аутсорсинг розвивається [24].

Навіть в посткризовий період зростає аутсорсинг бізнес-процесів на світовому ринку фінансових послуг.

Tower group спрогнозував, що кількість аутсорсингових операцій в 2024 році збільшиться [23].

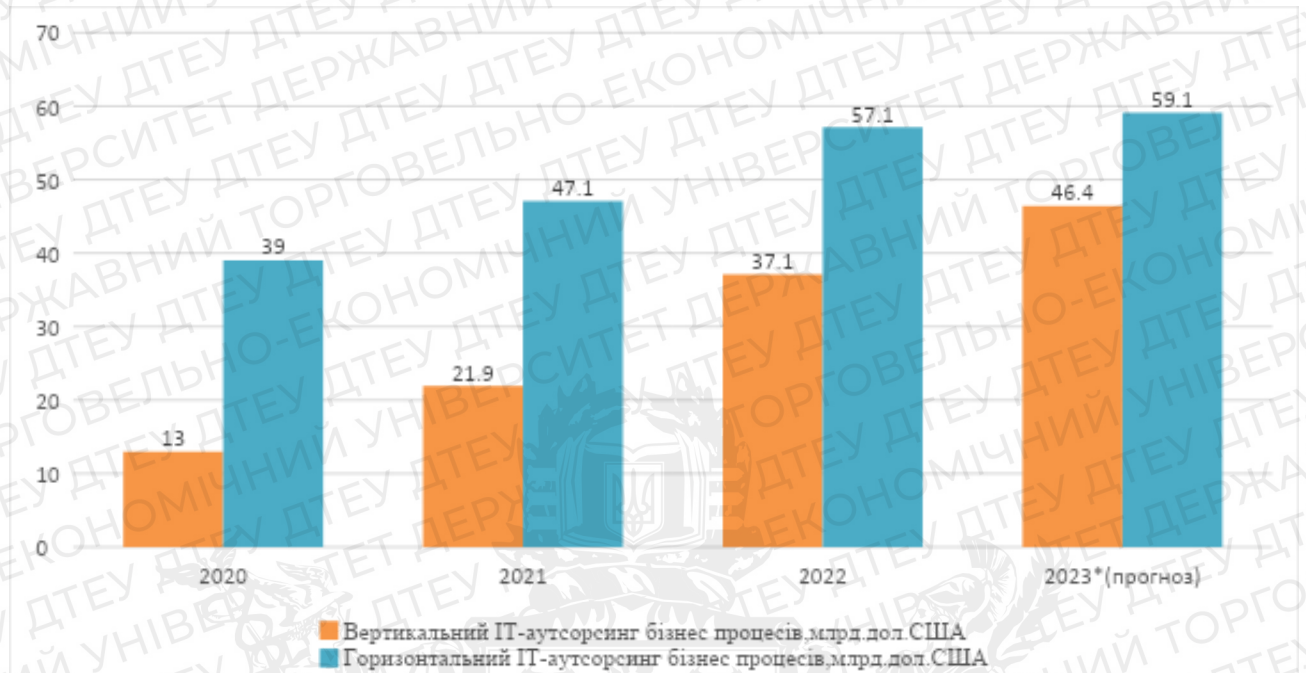


Рис. 1.4. Міжнародний ІТ-аутсорсинг бізнес-процесів за період 2020-2023 рр. Джерело: [23]

Економічна криза дала ІТ-аутсорсингу нові можливості. Багато звільнень на Заході, особливо в Сполучених Штатах, заповнили ринок праці кваліфікованими працівниками, які згодні працювати за меншу заробітну плату. В результаті між сторонами виникає конфронтація, в якій США і інші країни, які замовляють послуги ІТ-аутсорсингу, в якійсь мірі стають їх постачальниками. Саме в Сполучених Штатах Америки починає з'являтися ІТ-аутсорсинг управління знаннями, який включає управління процесами, які потребують поглибленого вивчення і аналізу даних для прийняття рішень [25].

Економічний спад змінив і визначив нові головні фактори, які будуть впливати на розвиток ІТ-аутсорсингу і адаптацію бізнесу до нових ринкових умов.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи усе вищезазначене, варто відзначити, що в сучасному мінливому світі виникає багато понять пов'язаних з господарською діяльністю підприємства, поняття аутсорсинг не є виключенням. Використання аутсорсингу, полегшує діяльність підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках, а саме: оптимізує виробничу діяльність, зменшує витрати, обслуговує мережеву інфраструктуру, планує бізнес-системи з наступним розвитком та обслуговуванням, розміщує корпоративні бази даних на серверах спеціалізованих компаній, створює та підтримує загальнодоступні веб-сервіси, тощо.

Поширені такі види аутсорсингу: аутсорсинг виробництва, аутсорсинг бізнес-процесів та географічний - аутсорсинг частини бізнесу в країнах з низькими виробничими витратами, також виділяють аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсингу) як засновника сучасного аутсорсингу та лідера ринку. Використання ІТ-аутсорсингу дає можливість замінити традиційні підходи на транснаціональні мережеві структури.

Тож варто зазначити, що ІТ-аутсорсинг – це нова форма розвитку виробничо-економічних відносин, орієнтована на інтеграцію та заміну товарних відносин виробничими та функціональними.

За допомогою комплексу функцій ІТ-аутсорсингу, компанії швидше можуть адаптуватися до міжнародного бізнес-середовища. Як і будь-яке явище, ІТ-аутсорсинг має переваги та недоліки, проте не дивлячись на економічну кризу, зростає аутсорсинг бізнес-процесів на світовому ринку фінансових послуг.

РОЗДІЛ 2

РОЗВИТОК ІТ-АУТСОРСИНГУ В DIGITAL-UKRAINE

2.1 Дослідження стану та тенденцій розвитку ІТ-аутсорсингу в Digital Ukraine

Компанія Digital Ukraine була заснована у 2014 році. Створена для сприяння розвитку ІТ-технологій з метою досягнення Україною найближчих років європейського та світового лідерства в ІТ-індустрії.

Перший крок в реалізації цієї мети: допомога державі в створенні сприятливого бізнес середовища та підвищення конкурентоспроможності української юрисдикції для ІТ-компаній всіх типів через реалізацію проекту ДІА СІТІ [26].

Їхня мета – підтримати роботу Проектного Офісу Міністерства Цифрової Трансформації України, що виконуватиме юридичні, аналітичні, комунікаційні функції для успішної реалізації проекту.

Вони пропонують створити конкурентну модель економіки для подальшої трансформації всієї країни. В планах компанії створити першу в світі віртуальну бізнес країну для креативної економіки.

ДІА СІТІ – це цифрова бізнес-країна, в якій не існує меж для інвестицій, створення робочих місць чи розробки новітніх технологій. Це місце, де державне регулювання є мінімальним, і яке буде процвітати завдяки створенню інноваційних продуктів та транснаціональних компаній будь-якого розміру. Де українці та підприємці з усього світу матимуть можливість швидко реалізувати найамбітніші інноваційні та бізнес-ідеї.

Основними завданнями компанії Digital Ukraine є:

- Розвиток ІТ-бізнесу в Україні;
- ІТ-індустрії, а також сфер інформаційної безпеки та захисту персональних даних;
- Проведення освітніх програм із основних напрямків діяльності компанії;

- Сприяння професійному розвитку представників українського бізнесу, що здійснюють діяльність у галузі інформаційних, комунікаційних і цифрових технологій на національному та міжнародному рівнях;
- Формування стратегії розвитку ІТ у державних органах;
- Організація діяльності фахівців та експертів з метою дослідження проблем ІТ-індустрії, а також сферах інформаційної безпеки та захисту персональних даних;
- Сприяння у забезпеченні дотримання законодавства у сферах ІТ, інформаційної безпеки та захисту персональних даних;
- Захист інтересів учасників компанії в органах державної влади, а також в інших організаціях, як в Україні, так і за кордоном;
- Співпраця з вищими та іншими навчальними закладами і організаціями з метою формування, поглиблення знань і навичок, необхідних для молодих спеціалістів у галузі інформаційних, комунікаційних, цифрових технологій, інформаційної безпеки та захисту персональних даних;
- Участь у формуванні та реалізації державної політики в сферах ІТ [26].

Таким чином, компанія успішно оперує на внутрішньому та зовнішньому ринках, не дивлячись на те, що вона є відносно молодою, проте досить успішною та прогресивною.

Причиною успішності та стрімкого розвитку Digital Ukraine є те, що почала швидко зростати ІТ-сфера в Україні, а це приблизно на 50 % протягом 2020-2022 років. Найвищий показник був саме у лютому 2022 року, до війни. За даними НБУ, щомісячні показники експорту сягали 839 млн. дол. США, що на 43 % більше за аналогічний період в 2021 році [27].

Варто зазначити, що за 2,5 місяці війни компанії вдалося не лише зберегти свою операційну діяльність, але й активно підтримувати ЗСУ та державу, про це вони відкрито заявляли в своїх соціальних мережах. В умовах війни компанія зберегла своїх клієнтів і контракти попри всі ризики, заявлені клієнтами, як невиконання проєктів, обов'язків, відсутність інтернету та інше.

В умовах війни досить швидко розповсюджується ІТ-аутсорсинг. Зростання попиту на готові до використання управлінські рішення, зокрема й у комплексі маркетингового менеджменту. Зміни, спричинені повномасштабною війною, є настільки руйнівними, що вимагають негайних рішень від власників бізнесу. Щоб не відставати від викликів війни, Digital Ukraine зараз віддають перевагу готовим та простим для імплементації рішенням, замість програм, що розробляються спеціально на замовлення. Компанія готова негайно впровадити рішення, навіть якщо воно не ідеально підходить під бізнес-реалії, якщо вибране програмне забезпечення вирішить нагальну потребу цифрової трансформації.

За прогнозами Statista у 2027 році обсяг ринку ІТ-аутсорсингу складе 587,60 млрд. дол. США (рис. 2.1).

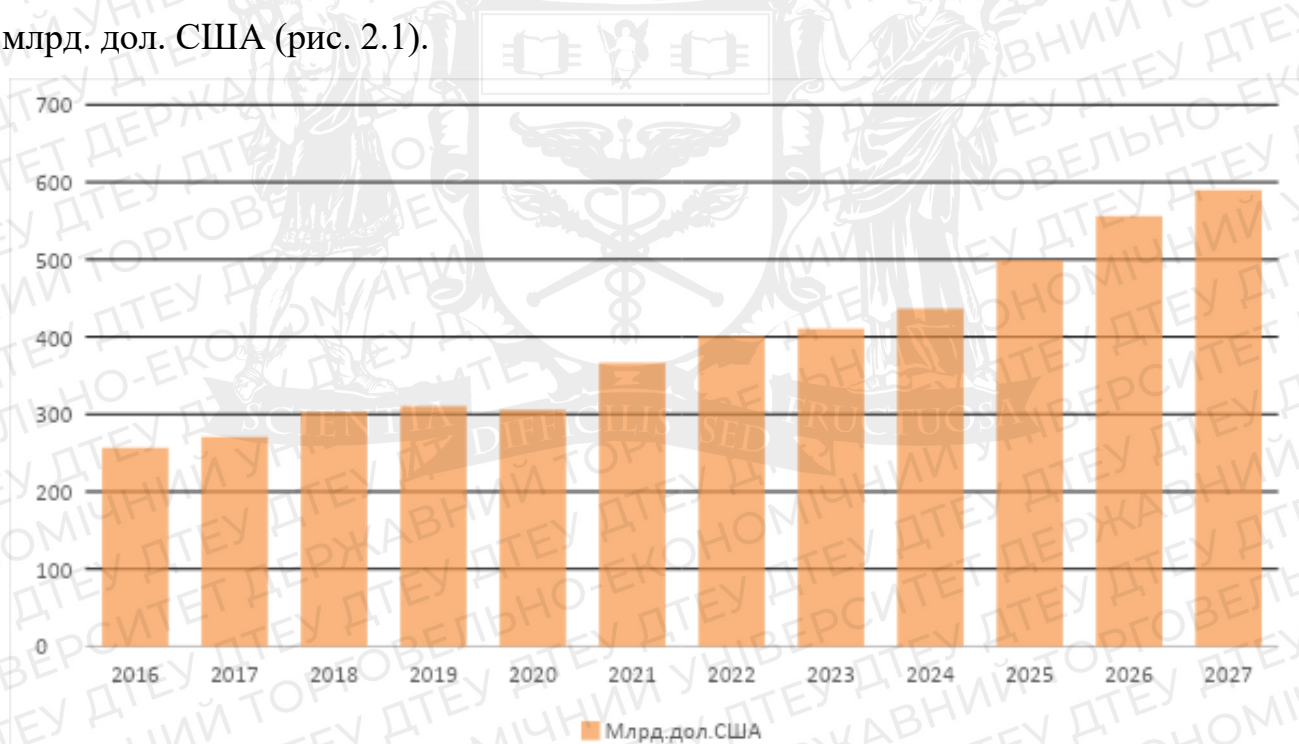


Рис. 2.1. Світовий ринок ІТ-аутсорсингу. Середньорічний темп зростання за період 2016-2027 рр.

Джерело: складено автором на основі [28]

Вважаємо, що не дивлячись на війну, в Україні є багато інвестиційних переваг для розвитку бізнесу. Країна має достатню кількість технічних талантів, а технологічне середовище, що розвивається, надає широкі можливості для ведення бізнесу, а уряд країни зацікавлений у розвитку технологічної галузі та постійно

покращує економічний клімат для іноземних компаній. Тому слід вважати, що компанія Digital Ukraine матиме усі можливості для подальшого розвитку.

Основні тенденції IT-аутсорсингу Digital Ukraine:

- **Робота без кордонів.** Розвиток віддаленої роботи, особливо під час війни. Таким чином, можна делегувати справи на відстані, з різної точки планети, при цьому робота буде виконуватися в повному обсязі;
- **Глобальна конкуренція.** З кожним роком IT-компаній, що надають подібні послуги на внутрішньому та зовнішньому ринках значно зростає, тому Digital Ukraine необхідно переглянути та поліпшити свою діяльність;
- **Потік кадрів.** Поєднуючи даний пункт з попереднім, можна зробити висновок, що в умовах конкурентного ринку, талановиті співробітники можуть обирати між кращими компаніями та умовами роботи. Відсоток фахівців, що можуть змінити роботу сягає значення 30%;
- **Перехід на R&D центри.** Все більше технологічних компаній віддають перевагу відкриттю власних центрів, розглядаючи цей варіант співпраці як більш привабливий, порівнюючи з традиційним аутсорсингом. Digital Ukraine лише планує відкриття такого центру.
- **Підвищений попит на програмістів зі Східної Європи.** Знову ж таки, повертаючись до попередніх пунктів, підсумовуємо, що Digital Ukraine має кваліфіковані кадри, проте ніхто не гарантує, що їх можуть запросити на роботу в Європу в більш розвинені та перспективні IT-компанії або ж запросити на IT-аутсорс (рис 2.2.);

До речі, вже понад 10 років країни Східної Європи виправдовують довіру міжнародних клієнтів та демонструють високу компетентність у розробленні програмного забезпечення. Зокрема, у 2017 році «Outsourcing Journal» назвав Україну №1 з IT-аутсорсингу в Центральній та Східній Європі [28].

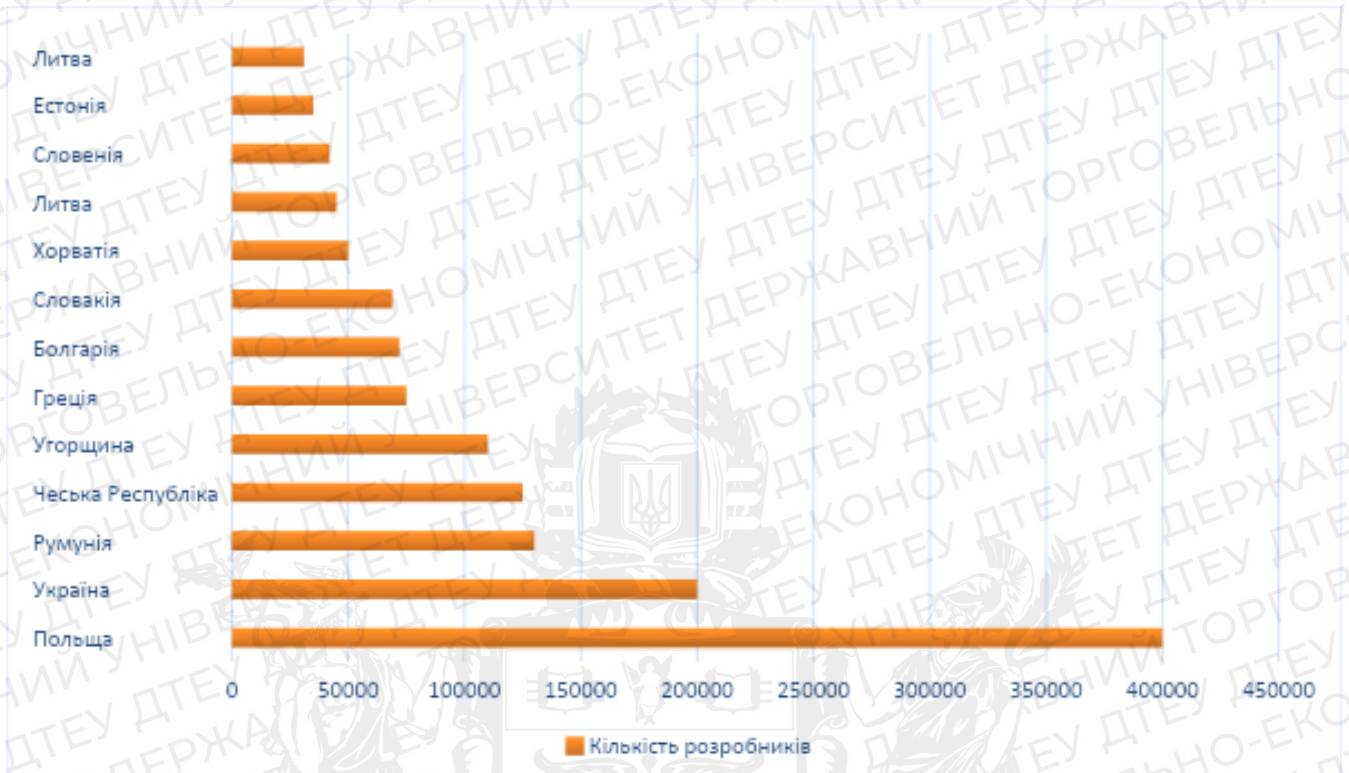


Рис. 2.2. Кількість розробників у Центральній та Східній Європі в період 2020-2022р.

Джерело: складено автором на основі [29, 30]

Щодо прогнозів стосовно майбутньої діяльності Digital Ukraine, то варто посилатися на загальну статистику ІТ-сфери в Україні.

За даними дослідження, вже під час війни 77% ІТ-компаній залучили нових клієнтів, 56% з них очікує на зростання на 5-30% у цьому році. 41% компаній прогнозує збереження наявних обсягів на рівні 50-100%. Лише 3% компаній очікують падіння обсягів на 50% і більше (рис. 2.3).

Найбільший відсоток релокованих співробітників припав на компанії 1200+ чол. (32%), у компаніях 200-1200 чол. ця цифра становить – 24%, у компаніях до 200 чол. – всього 14%. Основними країнами релокації стали Польща, Німеччина, Іспанія, Румунія, Португалія, Болгарія, Нідерланди, Туреччина, Чехія, Молдова, Хорватія. При цьому, нові офіси планують відкрити всі великі компанії (1200+ чол.) та 64% компаній 200-1200 чол. Натомість 75% компаній до 200 чол. не планують розширюватися. Серед потенційних країн відкриття офісів: Польща, Румунія,

Іспанія, Болгарія, Португалія, Хорватія та Велика Британія. Компанії очікують, що після закінчення війни за кордон вийдуть до 18-25% співробітників [27].

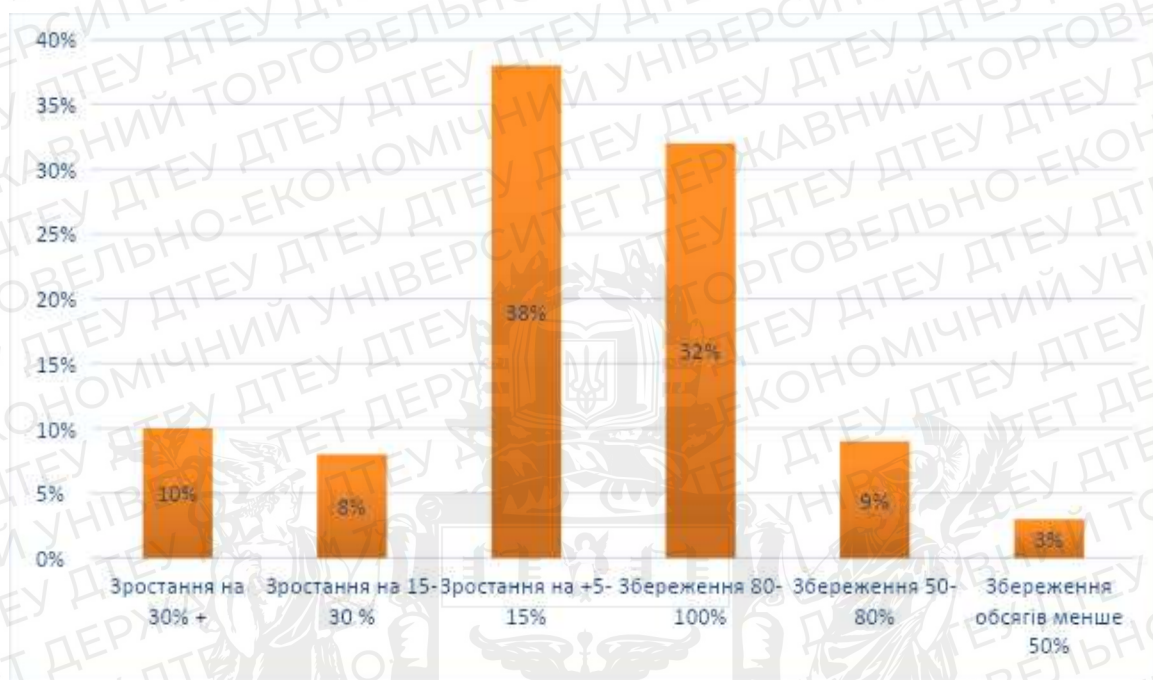


Рис. 2.3. Прогнозні значення ІТ-компаній щодо майбутніх показників діяльності станом на 2023-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [27]

Таким чином, із викладеної інформації зрозуміло, що ІТ-аутсорсинг може стати одним із домінантних напрямів експорту України разом з досліджуваною компанією Digital Ukraine, але існує ще багато невирішених проблем у цій галузі, які вимагають науково-теоретичного, методичного та організаційного забезпечення.

2.2 Рекомендації щодо розвитку ІТ-аутсорсингу в Digital Ukraine

Україна має високий рівень людського потенціалу у сфері ІТ-послуг та є одним з найбільших експортерів ІТ- фахівців у розвинуті країни. Однак через обмежені статистичні бази даних, складно оцінити наскільки Україна втрачає потенціал людського капіталу. Так само важко оцінити точні втрати компаній під час війни, адже більшість з них намагаються не висвітлювати дану інформацію.

Проте перспективи національної галузі інформаційних технологій є зрозумілими, але є багато питань щодо здатності українських інформаційних технологій не відставати, та спроможності держави забезпечити необхідні передумови. Одним із найбільших викликів для майбутнього ІТ-індустрії в Україні є гостра нестача кадрів або їх відтік.

Спираючись на вищезазначені тенденції розвитку Digital Ukraine, розробимо рекомендації щодо подальшої діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Оптимізація роботи. Covid-19 та повномасштабне вторгнення РФ на територію України показало, що можна оптимізувати роботу, тим самим дати можливість співробітникам працювати не виходячи з дому, чергуючи один з одним. По-перше, це дає можливість співробітникам почувати себе комфортно та безпечно, змінювати обстановку та не почуватися виснаженими. Чергування дистанційного режиму з режимом офлайн є мотивуючим фактором для тих співробітників, котрі хочуть долучитися до Digital Ukraine;

Конкуренція. Як ми зазначали раніше, конкуренції на ринку як на внутрішньому, так і на зовнішньому – достатньо. Аби утримати позиції на ринку або підвищити рівень – необхідно постійно вдосконалювати свою діяльність, урізноманітнювати спектр послуг та товарів та переглядати політику компанії;

Потік кадрів. Інші ІТ-компанії в Україні або закордоном можуть мати кращі умови праці або додаткові винагороди. Потік кадрів майже неможливо прорахувати, адже компанії вдаються до різних дій, аби «заманити» до себе найкращого фахівця. Digital Ukraine має переглянути свою кадрову політику та збільшити кількість винагород для того, аби їх співробітники мали мотивацію та відчували себе потрібними;

Перехід на R&D центри. Переваги R&D є очевидні — власний центр розробки, надає доступ до великого резерву талантів, можливість будувати свою корпоративну культуру в команді та повністю контролювати внутрішні робочі процеси. Крім того, забезпечення R&D-команди виявляється дешевшим за

утримання розробників на аутсорсі. Digital Ukraine лише напрацьовує цей варіант. Порівнюючи витрати та доходи від цього;

Дані рекомендації можуть значно підвищити оперативну діяльність компанії, особливо під час війни.

Варто зазначити, що аутсорсинг – суперечливий процес, який має переваги і недоліки як для підприємств, що його застосовують, так і для країни в цілому.

До основних переваг, які отримують компанії, відносять:

- 1) можливість концентрації ресурсів на основній діяльності;
- 2) зниження витрат на ІТ-обслуговування компанії;
- 3) мінімізацію ризиків за рахунок передачі ІТ-інфраструктури стороннім компаніям;
- 4) отримання фінансової гнучкості.

Основні недоліки ІТ-аутсорсингу:

- 1) втрата повного контролю над роботою компанії, що обслуговує ІТ-інфраструктуру;
- 2) залежність від аутсорсера, передусім у питаннях безпеки;
- 3) зниження продуктивності праці власного персоналу за рахунок втрати мотивації під час змін [31]. Впровадження та управління моделлю аутсорсингу ІТ-послуг в компанії певною мірою компенсує його недоліки.

До ефектів розвитку ІТ-аутсорсингу в Digital Ukraine можна віднести:

- покращення структури ринку праці;
- приплив іноземної валюти та поліпшення платіжного балансу країни;
- збільшення внутрішнього попиту на споживчому ринку;
- подолання розшарування населення й формування середнього класу;
- зміцнення фінансової безпеки держави.

Компанії Digital Ukraine також варто звернути увагу на основні проблеми ІТ-галузі в Україні, аби вчасно реагувати на внутрішньогалузеві та зовнішні виклики (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Основні проблеми ІТ-галузі в Україні

Внутрішньогалузеві	Зовнішні
<ul style="list-style-type: none"> - Низька якість освіти та підготовки ІТ-фахівців; - «відтік мізків» еміграція висококваліфікованих кадрів закордон; - аутсорсинг ІТ-компаній закордон; - невідповідність світовим та європейським стандартам; - низький попит на ІТ-послуги на внутрішньому ринку, у порівнянні із пропозицією; - низький рівень залучених іноземних інвестицій у розвиток галузі; - відсутність показників оцінки, що можуть характеризувати ефективність працівників; - відносно високий рівень оподаткування ІТ-компаній та ФОПів 	<ul style="list-style-type: none"> – збройна агресія проти України; – повторний карантин, викликаний COVID-19; – інерція бюрократичного опір до реформ; – слабо розвинене законодавство, що захищає інтелектуальну власність; – повільне впровадження в дію змін до податкового законодавства; – волатильність валютного ринку

Джерело: складено автором на основі [32,33,34]

Особливу увагу привертає кадрова політика, адже дійсно, ІТ-освіта в Україні маж ще сирий варіант, тому кадри необхідно або шукати, або вирощувати для своєї компанії та «втримувати» аби інша конкурента компанія не могла переманити їх.

Проблема перенасиченості ринку малокваліфікованими спеціалістами загострюється шляхом відносно низької підготовки фахівців у ЗВО. Так, у роботі Гончаренко Т. Є. зазначено, що протягом навчання більшість студентів ІТ-сфери в Україні отримує лише 60–70 % необхідних знань, тоді як їхні закордонні колеги здобувають близько 90 %. інших держав можуть запропонувати кращі базові умови для життя, соціальний захист. Разом з тим, автор відзначив необхідність постійно професійно самовдосконалюватись. освіту програмістів-інженерів, оскільки бурхливий розвиток ІТ-сфери вимагає освоєння вміння вчитися та [35]. Наряду із даною проблемою зазначено питання гармонізації міжнародних стандартів у сфері

ІТ. Безпосередньо розробкою освітніх ІТ-стандартів, якими займається ІТС1, у складі якого створений 36-ий підкомітет (ПК36/SC36) «Інформаційні технології в навчанні, освіті та підготовці» [36].

Попри сприятливі умови на ринку праці та заробітної плати та популярність спеціальності серед абітурієнтів, в Україні спостерігається дефіцит програмістів. З одного боку, це загальносвітова тенденція, що пов'язана з розвитком технологій і, відповідно, потребою у кваліфікованих спеціалістах, з іншого – проблеми українського ринку праці загострюються у зв'язку з еміграцією, особливо викликаною воєнними діями на всій території. Як зазначає Вергун Д., «розробників початкового рівня (Junior) на українському ринку вистачає (хоча і тут з розумними кадрами теж бувають проблеми), а ось айтішників вищого класу вже не так багато. Наприклад, багато Senior-фахівців (тестувальники тощо) їдуть за кордон, де їм пропонують роботу на високооплачувані зарплати з можливістю кар'єрного зростання». Він також вказує: «щоб якимось перекрити дефіцит кадрів, ІТ-компанії активно налагоджують зв'язки з провідними українськими технічними ЗВО. Щорічно спеціалізовані інститути випускають 600 тис. комп'ютерних спеціалістів, що є 4-м показником в Європі. Але якість підготовки постійно знижується, нарікають експерти. В Україні зараз налічується не більше 100 тис. талановитих інженерів» та підкреслює, що «дефіцит кваліфікованих ІТ-фахівців на міжнародному ринку праці тільки загострюється» [37, 38].

Вважаємо, що можливим варіантом підбору фахівців для компанії є можливість «вирощувати» під себе фахівців, навчаючи їх, надаючи їм усі можливості та місце в компанії. Таким чином, було б раціонально створити ІТ-школу, де б усі бажаючі або починаючі фахівці могли б пізнати сферу повноцінно, з усіма її особливостями, а по закінченню отримати місце в компанії з можливістю кар'єрного росту, гарною заробітною платнею та мотиваційними складовими.

Звичайно, що окрім внутрішньої опіки кадровою політикою, має бути і зовнішня – у вигляді держави:

- підвищення якості підготовки фахівців в ЗВО;

Висновки до розділу 2

Україна має високий рівень людського потенціалу у сфері ІТ-послуг та є одним з найбільших експортерів ІТ-фахівців у розвинуті країни. Однією з розвинутих компаній в даній сфері - відносно молода компанія Digital Ukraine.

Дана компанія створена для сприяння розвитку ІТ-технологій з метою досягнення Україною найближчих років європейського та світового лідерства в ІТ-індустрії.

Компанії вже вдалося заявити себе сильною та перспективною, навіть під час війни не втратити контакти та клієнтів, не дивлячись на всі можливі загрози. Стрімкий зріст забезпечила не тільки вдала політика управління компанії, а й зовнішні чинники – розвиток та попит ринку, інвестування в країну.

На основі тенденцій компанії Digital Ukraine (робота без кордонів, глобальна конкуренція, потік кадрів, перехід на R&D центри, збільшення попиту на програмістів зі Східної Європи) були розроблені рекомендації щодо подальшого розвитку ІТ-аутсорсингу, спираючись на реалії, загрози та можливості. Вважаємо, що комбінуючи їх з раціональною політикою управління та кадровою політикою, компанія зможе досягнути ще більших висот.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, у випускній кваліфікаційній роботі було виконано ряд поставлених завдань:

Розглянуто сутність та структуру ІТ-аутсорсингу в міжнародному бізнесі та зроблено висновок, що: ІТ-сфера тісно та динамічно інтегрується у всі галузі національної та світової економіки, безпосередньо впливаючи на загальне зростання економічних та соціальних показників підприємств і організацій. Використання ІТ-аутсорсингу є необхідним заходом для компаній, які прагнуть значно підвищити конкурентоспроможність за рахунок використання нових технологій, реструктуризації управління та оптимізації виробничих процесів. Використання міжнародного аутсорсингу для його впровадження і вдосконалення на українських підприємствах стає особливо актуальним.

Охарактеризовано діяльність ІТ-аутсорсингу в міжнародному бізнесі, визначено його функції (адаптивна, інноваційна, стимулююча, оздоровча, інвестиційна, координаційна, організаційна, реформуюча, навчальна та соціальна). Визначено негативні та позитивні аспекти використання ІТ-аутсорсингу в міжнародних бізнес-процесах вітчизняних підприємств.

Досліджено стан та тенденції розвитку ІТ-аутсорсингу в відносно молодій компанії Digital Ukraine, яка зарекомендувала себе як нова та прогресивна ІТ-компанія, якій вдалося встояти під час пандемії та воєнних дій в Україні, не втративши клієнтів та контракти. Було визначено головні тенденції розвитку ІТ-аутсорсингу Digital Ukraine (робота без кордонів, глобальна конкуренція, потік кадрів, перехід на R&D центри, збільшення попиту на програмістів зі Східної Європи).

Сформовані пропозиції щодо розвитку ІТ-аутсорсингу Digital Ukraine спираючись на реалії, загрози та можливості компанії. Дотримуючись їх, у компанії є всі шанси не тільки закріпити існуючі позиції, але й підвищити рівень на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Також було зазначено, що держава досі не оцінює належним чином потенціал українського ІТ-бізнесу, втрачаючи цінні кадри і, як наслідок, перспективи розвитку для країни. Україна вже є провідною країною по наданню ІТ-аутсорсингу, а українські стартапи стають конкурентоспроможними на світовому ринку.

Значною проблемою ІТ-галузі України є незбалансованість ринку: з одного боку, спостерігається зростаючий дефіцит професіоналів, з іншого – надлишок фахівців з недостатнім рівнем кваліфікації.

У зв'язку з цим виникає гостра необхідність розв'язання задач щодо створення механізмів виявлення та вирішення кадрових проблем ІТ-галузі, зокрема: визначення відповідності рівня кваліфікації випускників потребам індустрії, підвищення інтересу молоді до ІТ-спеціальностей і вдосконалення процесу підготовки фахівців в сфері ІТ (в одній з рекомендацій було запропоновано створити при компанії Digital Ukraine власну школу, яка «вирощувала» б фахівців та надавала можливість працевлаштуватися з подальшим кар'єрним ростом).

Отже, вважаємо необхідним дотримання пропозицій розвитку задля зміцнення позицій на ринках.

Актуальні подальші дослідження у цьому напрямі будуть спрямовані на з'ясування недоліків забезпечення ІТ-сектору та розробку можливостей його нівелювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анікін Б. Вирбляти чи покупати: «за» та «проти» аутсорсингу / Б. Анікін // Менеджмент та менеджер. – 2021. – № 3. – С. 52–56.
2. Анікін Б.А. Аутсорсинг і аутстафінг: високі технології менеджменту: Учб. пос. / Б.А. Анікін, І.Л. Руда.: ІНФРА, 2019. 288 с
3. Асоціація «IT Ukraine». Офіційна сторінка. [Електронний ресурс].–Режим доступу: <https://itukraine.org.ua>
4. Аутсорсинг – це форма взаємовідносин з клієнтом.. [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.pcweek>
5. Ашмянська І. Аутсорсинг як новий спосіб виробництва в глобальній економіці/ І. Ашмянська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mirec.ru/2018-02/autsorsing-kak-novyj-sposob-proizvodstvavmirovoj-ekonomike>
6. Бабій М.А. Аутсорсинг як нова концепція ведення бізнесу / М.А. Бабій // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2017. – № 6. – С. 53–57.
7. Бабій М.А. Аутсорсинг як нова концепція ведення бізнесу / М.А. Бабій // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2017. – № 6. – С. 53–57.
8. Вергун Д. *Українські ІТ-шники тікають із країни* / Д. Вергун // Український бізнес ресурс : Технології – 2017. – Режим доступу: <https://ubr.ua/ukraine-and-world/technology/ukrainskie-it-shniki-behut-iz-strany-3844024>
9. 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.
10. Гончаренко Т. Є. Аналіз професійної діяльності інженера-програміста як соціального запиту до якості його фахової підготовки. / Т. Є. Гончаренко // Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». – 2017. – Вип. 53 (106). – С. 109-116.
11. Гончаренко Т. Є. Аналіз професійної діяльності інженера-програміста як соціального запиту до якості його фахової підготовки. / Т. Є. Гончаренко //

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». – 2017. – Вип. 53 (106). – С. 109-116.

12. Гребешкова, О. М. Становлення ІТ-аутсорсингу в Україні: огляд через призму світової практики [Текст] / О. М. Гребешкова, О. Ю. Стельмах // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – К., 2021. – Вип. 25. – С. 305–313.

13. Гриневська А. Стороння допомога / А. Гриневська // Інвестгазета. – 2021. – № 25. – С. 42–43.

14. Гриневська А. Стороння допомога / А. Гриневська // Інвестгазета. – 2018. – № 25. – С. 42–43.

15. Дослідження ІТ Ukraine щодо стану індустрії ІТ-аутсорсингу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ko.com.ua/doslidzhennya_it_ukraine_shhodo_stanu_industriyi_it-autsorsingu_141018

16. Єрмошина К.А. Що таке аутсорсинг? / К.А. Єрмошина [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://inkakhran.ru/money.asp>

17. Єфименко М. Визначення договору аутсорсингу як однієї з форм взаємодії суб'єктів господарських правовідносин / М. Єфименко // Підприємництво, господарство і право. – 2018. – № 2. – С. 114–117.

18. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації/О. Зозульов, О. Микало // Економіка України. – 2019. – № 8. – С. 16–24.

19. Зозульов О. Маркетинг як основа інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств / О. Зозульов, М. Бязь, Т. Царьова // Маркетинг в Україні. – 2017. – № 4(44). – С. 33–42.

20. Зозульов О., Микало О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. Економіка України. 2019. 16-24 с.

21. Козик В. В., Панкова Л. А., Даниленко Н. Б. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. 4-те вид., стер. Київ : Знання – Прес, 2019. 406 с.

22. Котлярів І.Д. Оцінка ризиків співробітництва з аутсорсом. Проблеми економіки і управління нафтогазовим комплексом. 2018. 34-37 с.
23. Красовська Т.В. Системний підхід у використанні аутсорсингу промислових підприємств / Т.В. Красовська // Економіка & держава. – 2021. – № 3. – С. 110–113.
24. Ладнай М.А. Дослідження особливостей кадрового консалтингу в Україні. Управління розвитком. 2019. № 1(122). 169-171 с.
25. Лігоненко Л.О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л. Лігоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 6. – С. 115–125.
26. Маленко О. Б. Роль аутсорсингу в міжнародному бізнесі/ О. Б. Маленко// Сучасні питання економіки і права. – 2019. – Вип.2.- С. 56-59.
27. Матвій І. Є. Особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні. Національний університет «Львівська політехніка», кафедра менеджменту організацій. Львів, 2017. 234-239 с.
28. Овчаренко Д. ІТ в Україні: куди ми рухаємося? [Електронний ресурс] / Д. Овчаренко // Редакція DOU. – 2020. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/columns/future-of-it-ukraine/>
29. Офіційна сторінка Digital Ukraine. [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <https://digitalukraine.com.ua/ua/#b77995>
30. Офіційний сайт компанії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://digitalua.org>
31. Програмне забезпечення як послуга [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
32. Рут Френклін Р. Міжнародна торгівля та інвестиції: Пер. з англ. / Рут Френклін Р., Антон Філіпенко. 2018. 743 с.
33. Тенденції та перспективи розвитку аутсорсингу в Україні та світі. [Електронний ресурс].–Режим доступу: <https://alcor-bpo.com/uk/your-own-rd-office-news/tendencies-of-it-outsourcing-growth-in-ukraine-and-the-world/>

34. Трач Ю. Про актуальність перекладу й адаптації міжнародних ІТ-стандартів в Україні/ Ю. Трач // Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері. – 2020 – Том 3, випуск 1. – с.87-94.
35. Циганкова Т.М. Міжнародна торгівля: Начальний посібник. Київ: КНЕУ, - 2017. - 488 с.
36. Empowering people with data. Official page. [Електронний ресурс].–Режим доступу: <https://www.statista.com>
37. *Oleksenko Y.* Features of it market development in Ukraine / Y. Oleksenko, S. Makarenko // Economic sciences. – 2020. – P. 152-173. DOI: 10.30525/978-9934-588-38-9-31.
38. T-pulse. Обслуговування комп'ютерів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.it-pulse.com.ua/informaciya-2.html>
39. Ukrainian IT Industry: Analytical Report. IT Ukraine Association and BRDO : Kiev. – 2018. 68 p.