

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра світової економіки

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

# ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ПОСЛУГ ІТ- АУТСОРСИНГУ

(на матеріалах Асоціація «Digital Ukraine», м. Київ)

Студентки 4 курсу, 19 групи,  
спеціальності 292 «Міжнародні  
економічні відносини» освітньої  
програми «Міжнародний маркетинг»

Котної Дарини  
Володимирівни

*підпис*

Науковий керівник,  
кандидат економічних наук

Карпенко  
Марина  
Олександрівна

*підпис*

Гарант освітньо-професійної  
програми, кандидат економічних наук

Карпенко  
Марина  
Олександрівна

*підпис*

Київ 2023

# Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки

Спеціальність, 292 «Міжнародні економічні відносини»,

спеціалізація «Міжнародний маркетинг»

**Затверджую**

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р

## Завдання

### на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентів

Котної Дарини Володимирівни

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Формування стратегії маркетингу вітчизняного підприємства на міжнародному ринку послуг та ІТ-Аутсорсингу (на матеріалах «Асоціація Digital Ukraine», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

2. Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту)

23.05.2023

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

*Мета роботи (проекту)* дослідити процес формування стратегії маркетингу вітчизняного підприємства на міжнародному ринку послуг ІТ-аутсорсингу (Асоціація Digital Ukraine, м. Київ).

*Об'єкт дослідження* - міжнародний ринок послуг ІТ- аутсорсинг

*Предмет дослідження* - теоретичні та практичні засади, щодо формування стратегії маркетингу вітчизняного підприємства на міжнародному ринку послуг ІТ- аутсорсингу.

4. Перелік графічного матеріалу – 1 таблиця і 4 рисунки.

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 механізму функціонування міжнародного ринку послуг ІТ-аутсорсингу

1.1. Сутність та основні кон'юнктуроформуючі чинники міжнародного ринку послуг ІТ-аутсорсингу

1.2 Стан і тенденції розвитку міжнародного ринку послуг ІТ-аутсорсингу

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Стратегії міжнародного маркетингу підприємств на міжнародному ринку послуг ІТ-аутсорсингу.

2.1 Аналіз діяльності та маркетингових стратегій лідерів міжнародного ринку послуг ІТ-аутсорсингу

2.2 Оцінка стану та рівня привабливості маркетингового середовища ринку послуг ІТ-аутсорсингу США

2.3 Розробка стратегії маркетингу Асоціації Digital Ukraine для виходу на ринок ІТ-аутсорсингу США

Висновки до розділу 2

Висновки і пропозиції

Список літературних джерел

## 7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2022	20.12.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 10.02.2023	10.02.2023
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 28.02.2023	28.02.2023
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 26.04.2023	26.04.2023
5	Подача готової ВКР науковому керівнику	до 23.05.2023	23.05.2023
6	Подача готової ВКР на кафедру	до 23.05.2023	23.05.2023
7	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05.–10.06.2023)	(30.05.–10.06.2023)
8	Захист ВКР	за графіком (13.06.–24.06.2023)	13.06.–24.06.2023)

8. Дата видачі завдання « \_\_\_\_\_ » 20\_\_ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Дугінець Г.В. \_\_\_\_\_

10. Керівник освітньої програми

Капренко М.О. \_\_\_\_\_

11. Завдання прийняв до виконання студент

Котна Д.В. \_\_\_\_\_

## 12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

ВКР виконано на актуальну тему за проблематикою, що відповідає ОС «бакалавр» освітньої програми «Міжнародний маркетинг».

У першому розділі досліджено основні кон'юнктуроформуючі чинники міжнародного ринку послуг ІТ-аутсорсингу та проаналізовано тенденції розвитку ринку.

В другому розділі проаналізовано маркетингові стратегії глобальних компаній-лідерів ринку, проведено оцінку привабливості маркетингового макро- та мезосередовища ринку США та надано рекомендації щодо розробки стратегій маркетингу для Асоціації Digital Ukraine для виходу на ринок США.

Як за змістом, так і за оформленням робота Котної Дарини Володимирівни відповідає вимогам та рекомендується до захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Карпенко М.О.

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

## 13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студентки Котної Д.В. може бути допущена до публічного захисту.

Керівник освітньої програми \_\_\_\_\_ Карпенко М.О.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Дугінець Г.В.

(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » 20 \_\_\_\_ р.

## АНОТАЦІЯ

Формування стратегії маркетингу вітчизняного підприємства на міжнародному ринку послуг ІТ-аутсорсингу (на матеріалах Асоціації Digital Ukraine, м. Київ).

У випускній кваліфікаційній роботі проведено аналіз формування стратегії маркетингу вітчизняного підприємства на міжнародному ринку послуг ІТ-аутсорсингу (Асоціація Digital Ukraine, м. Київ). Визначено сутність та основні кон'юнктуроформуючі чинники міжнародного ринку послуг ІТ-аутсорсингу, проаналізовано стан і тенденції розвитку міжнародного ринку послуг ІТ-аутсорсингу, проаналізовано діяльність та маркетингові стратегії лідерів міжнародного ринку послуг ІТ-аутсорсингу, надано оцінку стану та рівня привабливості маркетингового середовища ринку послуг ІТ-аутсорсингу США, розроблено стратегію маркетингу Асоціації Digital Ukraine для виходу на ринок ІТ-аутсорсингу США.

**Ключові слова:** міжнародний маркетинг, міжнародний ринок послуг ІТ-аутсорсингу, міжнародні маркетингові стратегії, ринок послуг ІТ-аутсорсингу США, Асоціація Digital Ukraine.

## ANNOTATION

PIB. Formation of the marketing strategy of a domestic enterprise on the international market of IT outsourcing services (based on the materials of the Digital Ukraine Association, Kyiv).

In the graduation thesis, an analysis of the formation of the marketing strategy of a domestic enterprise on the international market of IT outsourcing services was carried out (Digital Ukraine Association, Kyiv). The essence and main conjuncture-forming factors of the international market of IT outsourcing services have been determined, the state and development trends of the international market of IT outsourcing services have been analyzed, the activities and marketing strategies of the leaders of the international market of IT outsourcing services have been analyzed, an assessment of the state and level of attractiveness of the marketing environment of the services market has been provided of IT outsourcing in the USA, the marketing strategy of the Digital Ukraine Association was developed for entering the IT outsourcing market in the USA.

**Key words:** international marketing, international market of IT outsourcing services, international marketing strategies, US IT outsourcing services market, Digital Ukraine Association.

ЗМІСТ

ВСТУП ..... 2

РОЗДІЛ 1. Дослідження механізму функціонування міжнародного ринку послуг ІТ-аутсорсингу ..... 4

1.1 Сутність та основні кон’юнктуроформуючі чинники міжнародного ринку послуг ІТ-аутсорсингу ..... 4

1.2 Стан і тенденції розвитку міжнародного ринку послуг ІТ-аутсорсингу .... 11

Висновки до розділу 1 ..... 18

РОЗДІЛ 2. Стратегії міжнародного маркетингу підприємств на міжнародному ринку послуг ІТ-аутсорсингу ..... 19

2.1 Аналіз діяльності та маркетингових стратегій лідерів міжнародного ринку послуг ІТ-аутсорсингу ..... 19

2.2 Оцінка стану та рівня привабливості маркетингового середовища ринку послуг ІТ-аутсорсингу США ..... 22

2.3 Розробка стратегії маркетингу Асоціації Digital Ukraine для виходу на ринок ІТ-аутсорсингу США ..... 29

Висновки до розділу 2 ..... 33

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ ..... 34

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 36

ДОДАТКИ ..... 39

## ВСТУП

**Актуальність.** Актуальність розгляду аутсорсингу та ІТ-аутсорсингу, зокрема, пов'язана з його широким поширенням у світі, оскільки його використання дозволяє істотно підвищити конкурентоспроможність корпорацій за рахунок скорочення витрат, раціоналізації виробничої та управлінської діяльності, орієнтації на інновації тощо. ІТ-аутсорсинг і аутсорсинг бізнес-процесів домінують на загальному ринку аутсорсингу. Саме ця частина аутсорсингових послуг в Україні є найбільш привабливою для приватного капіталу. Очевидно, що реалізація вищезазначених напрямів в Україні та світі стикається з певним набором труднощів як інституційного характеру, так і браку досвіду. Проте основною тенденцією розвитку ІТ-аутсорсингу є його трансформація в аутсорсинг управління знаннями. Саме в цих секторах формується висока додана вартість, що спонукає інвесторів прискорювати процес трансформації.

В умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього економічного середовища ефективне здійснення міжнародної діяльності залежить від злагодженої роботи системи управління. Проте наявність прорахунків і недоліків у налагодженні комунікаційних зв'язків з міжнародними комерційними структурами, нехтування чинниками їх ефективного функціонування, не приділення належної уваги організації та контролю за виконанням обов'язків, прав і відповідальності суб'єктів міжнародних операцій у процес співпраці призводять до невиконання зобов'язань сторонами зовнішньоекономічної угоди.

Використання ІТ-аутсорсингу є необхідним заходом для підприємств, які націлені на суттєве підвищення своєї конкурентоспроможності за рахунок використання нових технологій, реструктуризації управління та оптимізації виробничих процесів. Світовий досвід підтверджує, що переваги ІТ-аутсорсингу є невід'ємною частиною успішних підприємств, оскільки забезпечують високий рівень конкурентоспроможності іноземних компаній на міжнародному ринку. Тому дослідження ролі та значення зарубіжного досвіду використання міжнародного ІТ-аутсорсингу з метою його впровадження та вдосконалення на українських підприємствах є особливо актуальним.



**Мета дослідження:** дослідити процес формування стратегії маркетингу вітчизняного підприємства на міжнародному ринку послуг ІТ-аутсорсингу (Асоціація Digital Ukraine, м. Київ).

Для досягнення мети було сформовано наступні **завдання:**

- визначити сутність та основні кон'юнктуроформуючі чинники міжнародного ринку послуг ІТ-аутсорсингу;
- проаналізувати стан і тенденції розвитку міжнародного ринку послуг ІТ-аутсорсингу;
- проаналізувати діяльність та маркетингові стратегії лідерів міжнародного ринку послуг ІТ-аутсорсингу;
- надати оцінку стану та рівня привабливості маркетингового середовища ринку послуг ІТ-аутсорсингу США;
- розробити стратегії маркетингу Асоціації Digital Ukraine для виходу на ринок ІТ-аутсорсингу США.

**Об'єкт дослідження:** міжнародний ринку послуг ІТ- аутсорсинг.

**Предмет дослідження:** теоретичні та практичні засади, щодо формування стратегії маркетингу вітчизняного підприємства на міжнародному ринку послуг ІТ-аутсорсингу.

**Методи дослідження:** аналіз, синтез, індукція, дедукція, контент-аналіз, порівняння, узагальнення та інші методи наукового пізнання.

**Структура:** робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і пропозицій та списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ПОСЛУГ ІТ-АУТСОРСИНГУ

### 1.1 Сутність та основні кон'юктуроформуючі чинники міжнародного ринку послуг ІТ-аутсорсингу

У сучасній глобальній економіці аутсорсинг став дуже поширеним явищем. Багато великих організацій передають частину або всі свої ІТ-функції на аутсорсинг. Такі фактори, як менші витрати, підвищення продуктивності, вища якість, вища задоволеність клієнтів, час виходу на ринок і здатність зосередитися на основних сферах є одними з переваг аутсорсингу. Однак існує багато проблем і ризиків, пов'язаних з аутсорсингом ІТ.

ІТ-аутсорсинг – це акт делегування або передачі деяких або всіх прав на прийняття рішень, пов'язаних з ІТ, бізнес-процесів, внутрішньої діяльності та послуг зовнішнім постачальникам, які розробляють, керують і адмініструють цю діяльність відповідно до узгоджених за результатами поставки, стандартами продуктивності та результатами, як зазначено в контрактній угоді [2, с. 259].

Аутсорсинг ІТ-послуг — це процес укладання контракту із зовнішньою організацією на надання пов'язаних з ІТ послуг. Це може включати будь-що, від ІТ-підтримки та обслуговування до керування мережею та розробки програмного забезпечення [4, с. 79].

Щоразу, коли приймається рішення про аутсорсинг, з ним пов'язаний невід'ємний ризик. Крім того, у будь-якій угоді про аутсорсинг є деякі приховані витрати, несподівані результати, зниження рівня обслуговування тощо.

Є п'ять основних аспектів запропонованого дослідження, які підсумовуються наступними запитаннями:

1. Які цілі аутсорсингу?
2. Які основні чинники сприяють ризику глобального офшорного ІТ-аутсорсингу?
3. Як мінімізувати ризики в проектах ІТ-аутсорсингу?
4. Які найкращі практики аутсорсингу?

5. Як ми підтверджуємо деякі припущення, зроблені попередніми дослідженнями? [10].

Хоча існує чимало досліджень, які стосуються факторів ризику та прихованих витрат під час аутсорсингу, ми з'ясували, що немає єдиного дослідження, яке б застосовувало комплексний підхід до аналізу таких питань, як ризику, переваги, проблеми та найкращі практики в контексті міжнародного ІТ-аутсорсингу. Крім того, належним чином не аналізуються багато важливих факторів ризику, які є досить важливими для глобального аутсорсингу. Особливий інтерес для нас представляє вплив факторів оцінки ризику, таких як географічне розташування, політика, культура, стандарти якості, юридичні контракти та інтелектуальна власність, оскільки багато з них раніше не були добре вивчені та добре задокументовані.

Існують різні теоретичні обґрунтування аутсорсингу. Найпопулярнішими з них є теорія трансакційних витрат (ТСТ), теорія агентства і теорія координації. Розглянемо більш детально ТСТ теорію.

Метою організацій є зниження витрат і досягнення ефективності витрат. Пам'ятаючи про це, було розроблено теорію трансакційних витрат (ТСТ). Трансакційні витрати пов'язані із зусиллями, часом і витратами, пов'язаними з пошуком, створенням, узгодженням, моніторингом і виконанням контракту на обслуговування між покупцями та постачальниками. Згідно цієї теорії, існує два типи витрат, пов'язаних із будь-якою послугою – витрати на виробництво та витрати на координацію. Виробнича собівартість — це витрати, понесені на виготовлення продукту або надання послуги. Вона включає вартість праці, матеріалів і капіталу. Витрати на координацію включають внутрішній моніторинг, контроль і управління роботою. Якщо роботу передано зовнішньому постачальнику, витрати на координацію називаються витратами на трансакцію. Теорія трансакційних витрат залежить від наступних параметрів.

Існує два типи витрат, пов'язаних з будь-якою ІТ-послугою чи продуктом:

- собівартість продукції
- вартість операції [15, с. 1313].

Зовнішній IT-аутсорсинг роботи призводить до нижчих виробничих витрат, ніж внутрішній підряд завдяки економії на масштабі. Але в такому випадку трансакційні витрати є високими, оскільки потрібно керувати постачальниками та контролювати їх. У внутрішньо фірмових умовах виробничі витрати є високими, оскільки важко досягти економії на масштабах. Але в той же час вартість транзакції низька через низькі витрати на координацію.

Специфіка активу: визначається як ступінь налаштування транзакції. Це може бути специфіка місця, фізичних активів або людських ресурсів. Висока специфічність активів призводить до великої кількості транзакцій. Крім того, виробничі витрати зростають із високою специфічністю активів, оскільки певні активи мають обмежену корисність на інших ринках.

Загроза оппортунізму: коли робота доручається зовнішньому постачальнику, витрати на координацію збільшуються, тому що цілком можливо, що постачальник може бути оппортуністичним. Отже, управління і моніторинг постачальника стає важчим. Але коли робота виконується внутрішньою координацією, витрати є низькими, оскільки працівники можуть бути менш оппортуністичними. Постачальники також стають оппортуністами, коли на ринку є конкуренція та коли постачальників менше. Коли на ринку небагато постачальників, організації, які шукають таких постачальників, не можуть багато отримати. Організація може не дуже заощадити за рахунок аутсорсингу, тому що постачальник може стягувати зайву плату або може не працювати так, як обіцяно. Усе це призводить до високої вартості операції.

Невизначеність: невизначеність збільшує вартість транзакції. Вартість транзакції зростає особливо для інвестицій, пов'язаних із конкретним активом, за невизначених умов.

Аутсорсинг IT-послуг може стати чудовим способом скоротити витрати та підвищити ефективність компанії. Однак перед тим, як прийняти рішення про аутсорсинг, необхідно врахувати кілька факторів. Є кілька причин, чому компанія може вибрати послуги аутсорсингу. Ось деякі з найпоширеніших причин:

1. Економія коштів - вважається, що компанії можуть заощадити до 60% на ІТ та операційних витратах, передавши ІТ-послуги аутсорсингу. Це пов'язано з тим, що аутсорсинг ІТ-послуг дає змогу скористатися нижчими витратами, пов'язаними з офшорингом, витратами на робочу силу та внутрішніми ресурсами.

Це також усуває необхідність найму та навчання ІТ-персоналу, що може бути дорогим. А оскільки більшість постачальників ІТ-послуг мають великий досвід у цій галузі, компанії можуть уникнути дорогих помилок у своїй власній команді чи проблем із дотриманням нормативних вимог і підвищити ефективність ІТ, водночас створюючи конкурентну перевагу.

2. Покращена продуктивність - завдяки експертній підтримці аутсорсингового постачальника підприємства можуть зосередитися на своїх основних компетенціях і покращити загальну продуктивність і ефективність. Постачальники ІТ-послуг можуть допомогти підприємствам оптимізувати свої системи, оновити програмне та апаратне забезпечення та підвищити безпеку.

Вони також можуть керувати мережами, базами даних та іншою ІТ-інфраструктурою, щоб бізнес міг працювати гладко та без перебоїв.

Крім того, передавши ІТ-послуги на аутсорсинг, компанія може отримати доступ до спеціальних навичок і досвіду, яких немає в компанії. Не кажучи вже про зниження витрат, яке може стати ефективним фактором для бізнес-стратегії.

3. Підвищена гнучкість і масштабованість – компанії можуть швидко нарощувати або зменшувати свої ІТ-послуги за потреби.

Підприємствам часто доводиться швидко збільшувати або скорочувати свої ІТ-послуги, щоб задовольнити мінливі потреби. Аутсорсинг ІТ-послуг може забезпечити гнучкість і масштабованість, необхідні для швидкої адаптації до змін у бізнесі без прихованих витрат.

4. Доступ до новітніх технологій та інновацій - партнери з ІТ-аутсорсингу мають у своєму розпорядженні найновіші технології, тенденції аутсорсингу та рішення, тож компанія може залишатися на випередженні та скористатися перевагами останніх інновацій. Вони також можуть допомогти компанії швидко та

ефективно розгорнути нові технології, щоб компанії могли швидко розпочати роботу без будь-яких перешкод для свого бізнесу.

5. Покращена безпека та управління ризиками - підприємства можуть зменшити свій ризик витоку даних та інших ризиків, співпрацюючи з досвідченим постачальником аутсорсингу. Постачальники ІТ-послуг мають необхідні знання та ресурси для управління ризиками, захисту даних та інтелектуальної власності та забезпечення дотримання галузевих норм [16, с. 77].

ІТ-послуги можна умовно розділити на три категорії: управління інфраструктурою, розробка та підтримка додатків і аутсорсинг бізнес-процесів. Важливо мати цілісне уявлення про широкий спектр ІТ-потреб і вирішити, які послуги та бізнес-процеси найкраще підходять для аутсорсингу.

Деякі компанії можуть передати на аутсорсинг усі свої ІТ-послуги, тоді як інші – лише певні функції. Важливо адаптувати свою стратегію аутсорсингу відповідно до ваших конкретних потреб і вимог, щоб компанії могли побудувати повнофункціональні відносини аутсорсингу.

Важливо встановити бюджет на аутсорсинг ІТ-послуг і дотримуватися його. Аутсорсинг може бути дорогим, тому компанії повинні переконатися, що переваги переважають витрати.

Розраховуючи вартість аутсорсингу ІТ-послуг, компанії потрібно врахувати не лише прямі витрати, але й непрямі та приховані витрати, такі як витрати на навчання персоналу та впровадження.

Однак для багатьох аутсорсинг все ще є кращим для основної діяльності з точки зору контролю витрат. Ось чому для компанії-клієнта стає дедалі популярнішим передавати свої процеси навіть у віддалену країну, що, у свою чергу, може бути економічно ефективнішим протягом певного періоду часу.

Важливо вибрати постачальника ІТ-послуг, який відповідає високим стандартам якості та надійності.

Обов'язково треба уточнити рекомендації та відгуки від попередніх клієнтів, а також провести моніторинг в Інтернеті, щоб дізнатися, що інші говорять про постачальника. Це дійсно важливий крок, тому що компанія не хоче віддавати свої

IT-послуги аутсорсингу, щоб отримати постачальника, який не зможе задовольнити її очікувань або спричинить лише критичні проблеми. Якщо компанія вибере неправильну компанію з розробки програмного забезпечення, вона може не побачити переваг аутсорсингу, і її підхід до аутсорсингу швидко погіршиться.

Крім того, потрібно вирішити, який тип контракту компанія хоче укласти зі своїм постачальником аутсорсингу. Є три основні типи контрактів: фіксована ціна, час і матеріали та вартість плюс, які відрізняються один від одного структурою витрат і основними перевагами.

Контракти з фіксованою ціною є найпопулярнішим типом, оскільки вони забезпечують впевненість щодо витрат і допомагають підприємствам бюджетувати аутсорсинг IT-послуг. Однак важливо переконатися, що постачальник може задовольнити потреби в рамках обмежень контракту.

Контракти про час і матеріали менш поширені, але вони пропонують більшу гнучкість, оскільки постачальники отримують оплату відповідно до обсягу виконаної ними роботи. Цей тип контракту ідеально підходить для підприємств, яким потрібно швидко нарощувати або скорочувати обсяг своїх IT-послуг.

Контракти «витрати плюс» зазвичай використовуються, коли існує високий ступінь невизначеності щодо обсягу роботи або коли бізнес хоче розділити ризик із постачальником. Контракти аутсорсингу повинні включати регулярні перевірки основних бізнес-цілей, щоб переконатися, що обидві сторони задоволені угодою. Перегляди слід проводити принаймні кожні шість місяців, але вони можуть бути більш або рідше залежно від потреб бізнесу та команди доставки.

Вибираючи постачальника аутсорсингу IT-послуг, ви повинні вирішити, чи хочете ви місцеву чи міжнародну компанію. Місцеві постачальники, як правило, краще розуміють місцевий ринок і можуть краще реагувати на ваші потреби. Однак вони можуть не мати такого самого рівня глибоких знань чи досвіду, як усі міжнародні провайдери.

Міжнародні провайдери зазвичай мають більший досвід і пропонують ширший спектр послуг. Однак вони можуть бути менш чутливими до місцевих потреб.

Перш ніж вибрати постачальника аутсорсингу ІТ-послуг, важливо провести дослідження та запитати ціни від різних постачальників. Це дасть компанії краще розуміння діапазону цін і доступних послуг.

Також варто прочитати огляди провайдерів ІТ-аутсорсингу в Інтернеті, щоб зрозуміти, що про них думають інші компанії. Одним із найважливіших основних аспектів аутсорсингу є переконання, що обраний постачальник є надійним і має хорошу історію.

Обраний постачальник повинен добре розуміти бізнес і його потреби. Він повинен бути в змозі надати індивідуальне рішення, яке відповідає конкретним вимогам, а також побудувати довгострокові відносини аутсорсингу з брендом. Якщо провайдер не розуміє основних аспектів бізнесу, цілком ймовірно, що аутсорсинговий проект не буде успішним.

При переданні ІТ-послуг на аутсорсинг важливо підписати договір, у якому вказано послуги, що надаються, ціну та очікування обох сторін. Це допоможе уникнути будь-яких непорозумінь у майбутньому.

Контракт також має містити положення про регулярні перевірки, щоб обидві сторони могли оцінити, чи добре для них працює домовленість.

Є багато переваг аутсорсингу, але компанія може побачити їх, лише якщо подбає про аутсорсингові відносини та переконається, що всі основні аспекти працюють належним чином.

Аутсорсинг ІТ-послуг може стати чудовим способом підвищити ефективність і продуктивність ІТ-відділу. Однак важливо переконатися, що у компанії є чітке уявлення про те, чого ви хочете від процесу аутсорсингу та чого потребує ваш бізнес. Якщо компанії не впевнені, чого хочуть, краще проконсультуватися зі спеціалістом з ІТ-аутсорсингу.

Важливо чітко повідомити про свої очікування ІТ-аутсорсингової компанії. Це допоможе уникнути непорозумінь щодо того, чого від них очікують. ІТ-



аутсорсингова компанія також має бути готова надати пропозицію з описом їхніх послуг і цін. Якщо компанія це зробить, аутсорсинг ІТ-послуг може стати ефективним способом підвищення ефективності та продуктивності ІТ-відділу. Однак є кілька важливих факторів, які потрібно взяти до уваги, перш ніж приймати рішення.

Передаючи ІТ-послуги на аутсорсинг, важливо переконатися, що постачальник має досвід у галузі проекту та відповідний набір навичок. Це допоможе переконатися, що він зможе задовольнити потреби та що проект пройде ефективно, а також що компанія не платить за послуги, які їй не потрібні.

ІТ-аутсорсингова компанія також повинна мати можливість надати портфоліо минулих проектів, над якими вона працювала. Виходячи з цього, компанія може вирішити, чи підходить вона для проекту.

## **1.2 Стан і тенденції розвитку міжнародного ринку послуг ІТ-аутсорсингу**

Ринок ІТ-аутсорсингу у 2021 році оцінювався в 526,6 мільярда доларів США, і очікується, що до 2027 року він досягне 682,3 мільярда доларів США, зареєструвавши CAGR 4,13% протягом 2022-2027 років [21].

З цифровою трансформацією організації стали залежати від успіху креативних програм і розширень, які можуть надати ІТ. Безперечно, ІТ стали критичною конкурентною перевагою для більшості організацій. Крім того, ІТ-аутсорсинг став більш ніж простою технікою зниження витрат завдяки міграції та опціям хмарних служб. Таким чином, ця нова форма керується організаційними мотивами щодо зростання бізнесу, клієнтського досвіду та порушення конкуренції.

Численні дослідження свідчать про те, що розробка та обслуговування додатків стали функціями, які найчастіше передаються на аутсорсинг серед тенденцій часткового ІТ-аутсорсингу. Наприклад, у 2021 році Accenture PLC повідомила про збільшення доходу від аутсорсингового бізнесу на 15% порівняно з 2020 фінансовим роком. Компанія також заявила, що зростання доходів від

аутсорсингу було зумовлене значним зростанням у Північній Америці та інших ринках із стабільним зростанням (Європа) [23].

Провідні ІТ-компанії відчують зростаючий попит на допомогу клієнтам у модернізації та обслуговуванні додатків, підтримці хмарних технологій і керованих службах безпеки. Крім того, клієнти продовжують зосереджуватися на трансформації своїх операцій за допомогою автоматизації та штучного інтелекту, даних і аналітики для економії операційних витрат і продуктивності.

Розглядаючи розробку додатків, такі компанії, як Slack, GitHub, Alibaba та WhatsApp, успішно використали переваги аутсорсингу розробки. Спочатку WhatsApp звертався до Східної Європи за технічним талантом, щоб підтримувати низькі операційні витрати.

Багато відомих і технологічно орієнтованих гравців присутні в різних регіонах. Розвиток спеціалізацій призвів до фрагментації ринку з досліджуваними постачальниками. З великою кількістю варіантів на вибір, очікується, що суперництво буде на вищому рівні, оскільки було прийнято кілька стратегій для виходу на нові ринки, що розвиваються, і придбання/партнерство з партнерськими технологічними компаніями.

Очікується, що зростання поширення хмарних сервісів після спалаху COVID-19 створить сприятливий ринковий сценарій для зростання ринку ІТ-аутсорсингу, оскільки підприємства, які використовують такі сервіси, часто передають третім сторонам обслуговування та частину роботи з розробки.

ІТ-аутсорсинг передбачає договірну угоду, за якою постачальники ІТ-послуг беруть на себе повне володіння та контроль над інфраструктурою клієнта. Зростання уваги до операційної ефективності та економічності призвело до зростання попиту на аутсорсинг офшорних компаній.

Дослідження відстежує ринковий попит на ІТ-аутсорсинг на регіональному та національному рівнях і детально описує основні тенденції кінцевих користувачів, що впливають на впровадження.

У табл.1.1 відобразимо ринковий попит на ІТ-аутсорсинг за різними показниками.

Таблиця 1.1

## Ринковий попит на ІТ-аутсорсинг за різними показниками [20]

За розміром організації	Малі та середні підприємства Великі підприємства	
За галуззю кінцевих користувачів	BFSI Охорона здоров'я ЗМІ та телекомунікації Роздрібна торгівля та електронна комерція Виробництво Інші вертикалі кінцевих користувачів	
За географією	Північна Америка	Сполучені Штати
		Канада
	Європа	Об'єднане Королівство
		Німеччина
		Франція
		Італія
		Іспанія
		Північні країни
		Польща
		Україна
		Решта країн
		Азіатсько-Тихоокеанський регіон
	Індія	
	Японія	
	Індонезія	
	В'єтнам	
	Малайзія	
	Південна Корея	
	Латинська Америка	Решта країн
		Бразилія
Мексика		
Колумбія		
Близький Схід і Африка	Інші країни	
	Рада співробітництва Перської затоки	
	Південна Африка	
	Туреччина	
	Решта країн	

Джерело: [5]

Ринок ІТ-аутсорсингу є висококонкурентним завдяки численним постачальникам, які надають ІТ-послуги на внутрішньому та міжнародному ринках. Щоб підтримувати ринок і втримувати своїх клієнтів, компанії розробляють передові технології, щоб грати на конкурентній перевазі, тим самим посилюючи конкурентне суперництво на ринку.

Лютий 2022 р. — DXC Technology, партнерська мережа Oracle, підписала багаторічну угоду про керовані послуги з Університетом Ньюкасла для керування додатком та інфраструктурою рішень PeopleSoft Campus від Oracle. Компанія Infosys, світовий лідер у галузі цифрових послуг і консалтингу нового покоління, співпрацювала з Qualtrics, лідером і творцем категорії Experience Management (XM). Компанія Infosys створила центр передового досвіду Qualtrics, щоб вивести на ринок рішення Qualtrics. Ці рішення є частиною хмарних пропозицій Infosys Cobalt і допомагають клієнтам покращити роботу клієнтів, співробітників і постачальників. Airbus, Nippon Telegraph and Telephone Corporation (NTT), NTT DOCOMO INC. (DOCOMO) і SKY Perfect JSAT Corporation (SKY Perfect JSAT) спільно почали вивчати доцільність співпраці на майбутніх висотних платформних станціях (HAPS) - послуги підключення як частину майбутньої космічної екосистеми бездротового підключення.

Кращі гравці ринку IT-аутсорсингу:

1. Корпорація IBM.
2. Технології DXC.
3. Accenture PLC.
4. Корпорація NTT.
5. Infosys Limited [28].

Infosys, світовий лідер у сфері цифрових послуг і консалтингу наступного покоління, співпрацює з Telenor Norway, норвезьким телекомунікаційним оператором, який повністю належить Telenor, щоб трансформувати свої фінанси та операції в ланцюзі поставок. Cognizant співпрацює з Microsoft, щоб розробити нове цифрове рішення для охорони здоров'я, яке покращить віддалений моніторинг пацієнтів для покращення медичного обслуговування. Нове рішення Cognizant, яке використовує компоненти Microsoft Cloud for Healthcare, є першим із кількох запланованих пропозицій, які поєднують дистанційний моніторинг пацієнтів і віртуальне здоров'я, використовуючи такі продукти, як розумні годинники, монітори артеріального тиску та глюкометри, для збору та передачі даних про здоров'я пацієнтів постачальникам. Вбудована аналітика дозволяє постачальникам

перехресних посилань на історичну інформацію про здоров'я, щоб отримати інформацію про пацієнтів і потенційно виявити ранні попереджувальні ознаки хронічних захворювань, щоб вжити профілактичних заходів.

WNS Holdings Limited, провідний постачальник глобальних рішень для управління бізнес-процесами (BPM), представила WNS Triangle – новий підрозділ WNS з обробки даних, аналітики та штучного інтелекту (AI). Під керівництвом спеціалізованої команди з понад 4000 спеціалістів з обробки даних, інженерів із обробки даних та експертів із доменів, WNS Triangle забезпечує трансформацію, дозволяючи компаніям визначати правильні дані, аналітику та стратегію штучного інтелекту та виконувати цю стратегію за допомогою хмарних платформ і рішень, що призводить до покращені результати.

Очікується, що дохід у сегменті IT-аутсорсингу досягне 430,50 мільярдів доларів США у 2023 році. Очікується, що дохід продемонструє річний темп зростання (CAGR 2023-2027) на 8,07%, що призведе до обсягу ринку в 587,30 мільярдів доларів США до 2027 року.

Очікується, що середні витрати на одного працівника в сегменті IT-аутсорсингу досягнуть 123,60 доларів США в 2023 році. У глобальному порівнянні найбільший дохід буде отримано в Сполучених Штатах (156,20 мільярдів доларів США у 2023 році).

Інтерес до IT-аутсорсингу зростає завдяки прискоренню цифровізації, ширшому використанню корпоративних програм і зростанню популярності домашніх офісів. Більш ніж будь-коли, IT-сорсинг використовується великими та середніми компаніями в різних галузях від телекомунікацій і фінансів до електронної комерції та виробництва. Найчастіше компанії шукають аутсорсинг IT-підтримки, управління інфраструктурою та операцій бізнес-додатків. Основною причиною аутсорсингу є брак IT-фахівців. Дефіцит викликаний демографічними проблемами та високим попитом на кваліфіковану робочу силу.

Завдяки цифровій трансформації та збільшенню додатків і розширень, що надаються IT, сегмент IT-аутсорсингу стабільно зростає протягом останніх кількох років і, як очікується, спостерігатиме значне зростання в найближчі роки. Це

призводить до двох подій: по-перше, вищий попит на продукти та послуги, які можна передати аутсорсингу, і по-друге, нижчий поріг для аутсорсингу цих продуктів і послуг компаніям, розташованим за межами країн покупців. Крім того, передаючи ІТ-завдання аутсорсингу (наприклад, ІТ-постачальників і розробників програмного забезпечення), підприємства можуть зосередитися на своїх основних функціях і заощадити внутрішні ресурси та витрати (наприклад, офісне приміщення, технічне обслуговування та комунальні послуги). Таким чином, аутсорсинг команд стає життєздатною стратегією стійкості до витрат у середовищі, де компанії шукають заощаджень більше, ніж будь-коли.

Сектор ІТ-аутсорсингу є найбільшим джерелом прибутку на ринку ІТ-послуг, з 361 мільярдом доларів США у 2021 році, і, за прогнозами, досягне 587,3 мільярда доларів США до 2027 року.

Очікується, що ринок зростатиме на 5% протягом прогнозованого періоду (2022–2030 роки). ІТ-аутсорсинг – це зовнішнє використання постачальників послуг для ефективного надання бізнес-процесів, прикладних послуг та інфраструктурних рішень на базі ІТ для досягнення бізнес-результатів. ІТ-аутсорсинг означає, що компанія забезпечує частину розробки програмного забезпечення поза внутрішньою структурою, щоб зменшити витрати та контролювати всі процеси. Послуги ІТ-аутсорсингу включають розробку додатків, підтримку та обслуговування інфраструктури та програмного забезпечення, управління центрами обробки даних та інші процеси.

ІТ стали конкурентною перевагою для більшості підприємств. ІТ-аутсорсинг – це техніка зниження витрат за допомогою хмарних міграцій і опцій хмарних сервісів. Декілька досліджень свідчать про те, що розробка та обслуговування додатків стали найпоширенішими функціями, переданими на аутсорсинг серед часткових тенденцій на ринку ІТ-аутсорсингу. Крім того, різниця в пропозиціях серед присутності кількох гравців призвела до розвитку спеціалізованих команд. Нові контрактні моделі перетворюють ІТ-аутсорсинг на цінність, орієнтовану на цінності та міжособистісну цінність, а також розвиток технічних команд.

Майбутні плани впровадження технологій залежать від впровадження нових технологій, які, за прогнозами, значно зростуть, оскільки багато компаній замінили застарілу інфраструктуру. Такі гіганти публічних хмар, як Google і AWS; передбачають динамічні, величезні потреби в масштабованості на вимогу. Прийняття 5G очікується, що найближчим часом це призведе до потреби в ефективній і змінній мережевій інфраструктурі. Крах мереж п'ятого покоління спричиняє зміни в існуючій IT-інфраструктурі в автомобільній індустрії, AR/VR, мобільному зв'язку та телекомунікаціях. Крім того, штучний інтелект, Інтернет речей і роботизована автоматизація процесів змінюють взаємодію з клієнтами в секторах фінтех, що сприяє створенню масштабованої IT-інфраструктури внаслідок збільшення P2P-переказів і глобальних платежів, використання безконтактних банківських карток і управління криптовалютою за допомогою цифрових технологій. канали.

Великі підприємства надають пріоритет IT, впроваджуючи новітні технології в 5 разів швидше, ніж малий бізнес. Наприклад, за даними SpiceWorks, 31% великих підприємств (компаній із понад 5000 працівників) обрали технологію блокчейн порівняно з 6% малих підприємств. Приблизно 70% великих підприємств планують використовувати гіперконвергентну інфраструктуру до 2021 року, тоді як 68% планують використовувати периферійні обчислювальні технології. Альтернативно, згідно з Clutch. co, 52% керівників малого бізнесу можуть продовжувати передавати робочі місця на аутсорсинг у 2020 році, віддаючи перевагу оновленій і масштабованій інфраструктурі. Це впровадження аутсорсингу розробки програмного забезпечення та хмарних служб стало життєздатним варіантом для невеликих організацій, які хочуть масштабувати за рахунок додавання нових клієнтів.

Для малого та середнього бізнесу доступність висококваліфікованих спеціалістів стає легшою за допомогою аутсорсингу IT-операцій. Залучаючи кількох відданих IT-спеціалістів, великі компанії не завжди можуть знайти технологів широкого профілю, щоб скористатися оновленим обслуговуванням і безпекою мережі. Від інструменту зниження витрат до ключового стратегічного

гравця цифрові трансформації та організації, які обирають AI, RPA, Cloud та IoT, відкрили роль IT-аутсорсингу. З переходом гігантів програмного забезпечення до моделі програмного забезпечення як послуги (SaaS) ризики безпеки зросли. Аутсорсинг безпеки IT забезпечує переваги цілодобового моніторингу з професійними техніками, які працюють над запобіганням і виправленням порушень безпеки.

### Висновки до розділу 1

Підприємства почали зосереджуватися на центральних компетенціях і впливати на IT як конкурентний кордон. Постачальники керованих IT-послуг, які мають великі команди з навченими спеціалістами, зазвичай вирішують неможливі ситуації. Аутсорсинг програмного забезпечення прискорив час виходу на ринок для організацій, які не мають технічного досвіду як основної можливості. Згідно зі звітом Wipro про стан IT-інфраструктури за 2020 рік, 24% організацій не мають хмарного партнера. У дослідженні також стверджується, що швидка еволюція програмно-визначених ресурсів і поява AIOps для вдосконалення програм автоматизації, ймовірно, сприятимуть прибуткам для постачальників аутсорсингу. Компанії на ринку IT-аутсорсингу стають свідками формування партнерських відносин із постачальниками, які мають досвід роботи в певних сферах, таким чином вказуючи на цілеспрямовану та більш вузьку спеціалізацію в майбутньому. Перевага до надійного постачальника послуг зросте, оскільки клієнти все більше зосереджуються на місці, де зберігається їхня конфіденційна інформація.



## РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ПОСЛУГ ІТ-АУТСОРСИНГУ

### 2.1 Аналіз діяльності та маркетингових стратегій лідерів міжнародного ринку послуг ІТ-аутсорсингу

Вибір правильної аутсорсингової компанії для бізнесу може бути проблемою, оскільки на даному ринку працює велика кількість компаній.

Зі штаб-квартирою в Каліфорнії компанія Nearsol спочатку надавала телекомунікаційні послуги для компаній, що займаються нерухомістю. Сьогодні це глобальна аутсорсингова ІТ-компанія з бізнес-операціями в таких регіонах, як Азіатсько-Тихоокеанський регіон і Латинська Америка. Nearsol отримав численні нагороди за якість і сервіс. Основні клієнти: Crawford, Pacific Star Financial. Аутсорсингові послуги: реалізація ІТ-проєкту, послуги кадрового аутсорсингу, кол-центри [30].

Shockwave Media — це передовий аутсорсинговий партнер зі штаб-квартирою в Австралії, який допомагає будь-якому малому бізнесу розвиватися онлайн. Вони пропонують повні послуги цифрової трансформації, такі як корпоративні маркетингові стратегії, управління людськими ресурсами та формування потенційних клієнтів із простим процесом адаптації. Аутсорсингові послуги: виробництво відео, управління персоналом, веб-розробка.

Acquire BPO, що базується в Австралії, є відзначеною нагородами ІТ-аутсорсинговою компанією бізнес-процесів в сфері ІТ, яка представлена в понад 14 країнах, таких як США, Австралія та Філіппіни. Вона пропонує різноманітні технічні рішення, аутсорсинг продажів і програмне забезпечення. Основні клієнти: Dominos, KFC, Samsung. Аутсорсингові послуги: розробка програмного забезпечення, облік і бухгалтерія, підтримка клієнтів.

Live ChatMonitoring – це BPO-компанія зі штаб-квартирою в Австралії, яка пропонує цілодобову підтримку в чаті компаніям усіх видів, від розробки програмного забезпечення до споживчих продуктів. Основні клієнти: Orpeon,

RateOne, Loan Studio. Аутсорсингові послуги: 24/7 послуги спільного менеджменту, підтримка клієнтів.

Засноване в Сінгапурі агентство з маркетингових ІТ-послуг Verticurl, яке має на меті підвищити залучення клієнтів і отримати дохід для транснаціональних брендів. Компанія пропонує команду продажів більш ніж 14 мовами, яка має досвід у таких галузях, як виробництво, охорона здоров'я та банківська справа. Основні клієнти: Fonterra, Red Hat. Аутсорсингові послуги: попит і формування потенційних клієнтів, послуги даних, управління продуктивністю.

Programmers.io – це індійська компанія з розробки програмного забезпечення, яка пропонує доступні ІТ-послуги на різних платформах, таких як Java, IBM, Dot Net тощо. Це також сертифікована IBM компанія з аутсорсингу програмного забезпечення та золотий партнер Microsoft. Основні клієнти: Dell, Scheels. Аутсорсингові послуги: гарантія якості, розробка програмного забезпечення на замовлення, Розробка бекенда, розробка мобільних додатків.

Hello Rache, заснована американським лікарем в Арізоні, пропонує рішення віртуальної допомоги для медичних, стоматологічних і ветеринарних професіоналів. Компанія надає помічників, які пройшли навчання щодо політики конфіденційності та рекомендацій HIPPA. Основні клієнти: In The Black, New York Therapy and Wellness. Аутсорсингові послуги: віртуальний адміністративний помічник, віртуальний портфель.

TCS, або Tata Consultancy Services, є найбільшою індійською компанією з аутсорсингу інформаційних технологій і консалтинговою службою. Дочірня компанія групи Tata, ця консалтингова та інформаційна фірма працює в 46 країнах, таких як Китай, Бельгія та Польща. Основні клієнти: Citi, B&O, Qantas, Thomas Reuters. Аутсорсингові послуги: ланцюг поставок як послуга, аналіз великих даних, управління блокчейн проектом, послуги з розробки програмного забезпечення, послуги доступу до ринку.

IBM зі штаб-квартирою в Нью-Йорку, США, є популярною аутсорсинговою компанією інформаційних технологій. Вона працює в понад 170 країнах світу в Азії, Північній Америці, на Близькому Сході тощо. Компанія пропонує високоякісні

процеси ВРО та аутсорсинг ІТ у кількох галузях. Компанія з аутсорсингу програмного забезпечення нещодавно зосередилася на передових ІТ-рішеннях, таких як аналітика великих даних, IoT (Інтернет речей) і машинне навчання. Основні клієнти: American Airlines, Volkswagen, Paypal і Amazon. Послуги аутсорсингу: фінансові послуги, послуги з розробки програмного забезпечення, розробка мобільних додатків (android, iOS), розробка веб-додатків.

Accenture зі штаб-квартирою в Дубліні, Ірландія, може стати потенційним аутсорсинговим партнером. Компанія з аутсорсингу програмного забезпечення в минулому співпрацювала з такими компаніями, як Google, Apple і Microsoft. Як частина Fortune Global 500, клієнтами Accenture є три чверті компаній зі списку Fortune 500 у всьому світі. Accenture є постійним учасником Global Outsourcing 100 з більш ніж 10-річним досвідом роботи в цій галузі. Основні клієнти: Світовий банк, American Express, 91 компанія Fortune Global 100. Послуги аутсорсингу: управління використанням охорони здоров'я, співробітники та HR служби, команда з налаштування та продажів електронної комерції Розробка веб-додатків Операції підтримки та закупівлі

Wipro – це індійська аутсорсингова компанія, яка надає послуги ІТ, консалтингу та аутсорсингу бізнес-процесів. Вони працюють з клієнтами в кількох галузях, від банківської справи та комунікацій до страхування та нафти. Основні клієнти: Airbus, Telenor, Swiss Pharmaceutical. Послуги аутсорсингу: штучний інтелект, розробка продукту, менеджмент обслуговування клієнтів, розробка веб-додатків, цифровий маркетинг.

SupportNinja, що базується у Сполучених Штатах і Філіппінах, є передовою аутсорсинговою компанією, яка надає підтримку стартапам і компаніям у всьому світі. Він пропонує обслуговування клієнтів, модерацію вмісту та бек-офісну підтримку для компаній. Основні клієнти: RVshare, Top Hat, підтримка Harvard. Аутсорсингові послуги: введення даних, модерація зображення.

Outsource Access – компанія ВРО, розташована в Атланті. Це серверний постачальник послуг для компаній у різних галузях, від розваг і гостинності до освіти. Outsource Access — це єдина аутсорсингова компанія, яка отримала

нагороду Inc Magazine «Кращий у бізнесі» за швидке зростання. Послуги аутсорсингу: управління проектами, генерація потенційних клієнтів, віртуальна адміністративна допомога.

Корпорація Pineapple є американською компанією з аутсорсингу бізнес-процесів, яка пропонує автоматизацію всіх бізнес-взаємодій та іншої ручної роботи. Для цього компанія пропонує цифрову платформу AI для управління комунікаціями з організаціями, зацікавленими сторонами та клієнтами. Аутсорсингові послуги: планування ресурсів підприємства, сервіси керування каналами (соцмережі, IVR), віртуальна допомога.

GoTeam, раніше відома як GoVa, є аутсорсинговою компанією на Філіппінах. Компанія пропонує широкий спектр послуг, таких як реклама та юридичні послуги. Основні клієнти: компанії BAM, CEO Coaching International. Аутсорсингові послуги: цифровий маркетинг, підтримка інформаційних технологій, охорона здоров'я.

MedVa зі штаб-квартирою в Неваді була заснована лікарями для оптимізації догляду за пацієнтами та управління охороною здоров'я. Компанія пропонує віртуальних помічників із досвідом роботи в галузі медицини та стоматології, які допомагають лікарям записувати на прийом, скласти розклад, виставляти рахунки тощо. Основні клієнти: рішення щодо поведінкового здоров'я, сертифіковані передові постачальники медичних послуг. Аутсорсингові послуги: помічник медичного адміністратора, медичний писар, виставлення рахунків і претензій.

## **2.2 Оцінка стану та рівня привабливості маркетингового середовища ринку послуг IT-аутсорсингу США**

Технічний сектор США процвітає зі зростанням доходу на 6% щорічно. На момент написання дипломної роботи, американський IT-ринок є найбільшим у світі, займаючи понад 33% від загального обсягу. Не дивно, що бізнес-потенціал країни визнають у багатьох міжнародних рейтингах. Наприклад, США посідають 6 місце в рейтингу Doing Business і потрапляють до трійки лідерів у рейтингу Tholons

Global Innovations. Цифри показують, що постачальники IT-аутсорсингу стоять за постійним зростанням галузі. Як зазначено у звіті Statista про технологічні послуги в США, аутсорсинг є основним сегментом галузі з обсягом ринку в 144,8 мільярда доларів.

Багато виробників з усього світу відкрили свої представництва в США, залишаючи можливість доповнити свою команду експертами з інших країн, наприклад, Східної Європи. Таким чином компанії вирішують дві проблеми — отримують доступ до глобального фонду талантів і керують проектом під юрисдикцією США.

Аналіз привабливості зовнішнього середовища ринку США за методикою Фатхутдінова відобразимо у Додатку А.

За даними Clutch, на ринку технологій США працює понад 7940 компаній, що розробляють програмне забезпечення, які відрізняються розміром і галузевою спеціалізацією.

Розмір потенційної аутсорсингової компанії є одним із вирішальних факторів для визначення вашого початкового вибору. Великі підприємства надають доступ до великих кадрів, що дозволяє швидко запускати проекти. Більше того, такі постачальники інженерії зазвичай мають добре оптимізовані процеси розробки, що забезпечує безперебійну реалізацію проекту. Таким чином, компаніям слід зосередитися на компаніях, у яких працює понад 250 технічних спеціалістів.

Станом на кінець 2022 року великі та середні підприємства становлять близько 8% усіх американських аутсорсингових компаній. Постачальники з менш ніж 250 IT-фахівцями на борту домінують на ринку США — у країні розташовано близько 7300 малих підприємств. IT-компанії в США за розміром відобразимо на рис.2.1 [29].

Американські технологічні підприємства забезпечують розробку повноцінних рішень для широкого кола областей. Найпопулярнішим вектором галузі є охорона здоров'я — понад 15% IT-компаній займаються розробкою програмного забезпечення для медичних працівників. Далі йдуть бізнес-послуги та

фінанси з приблизно 1200 постачальниками технологій, які займаються проектами для кожної з галузей.

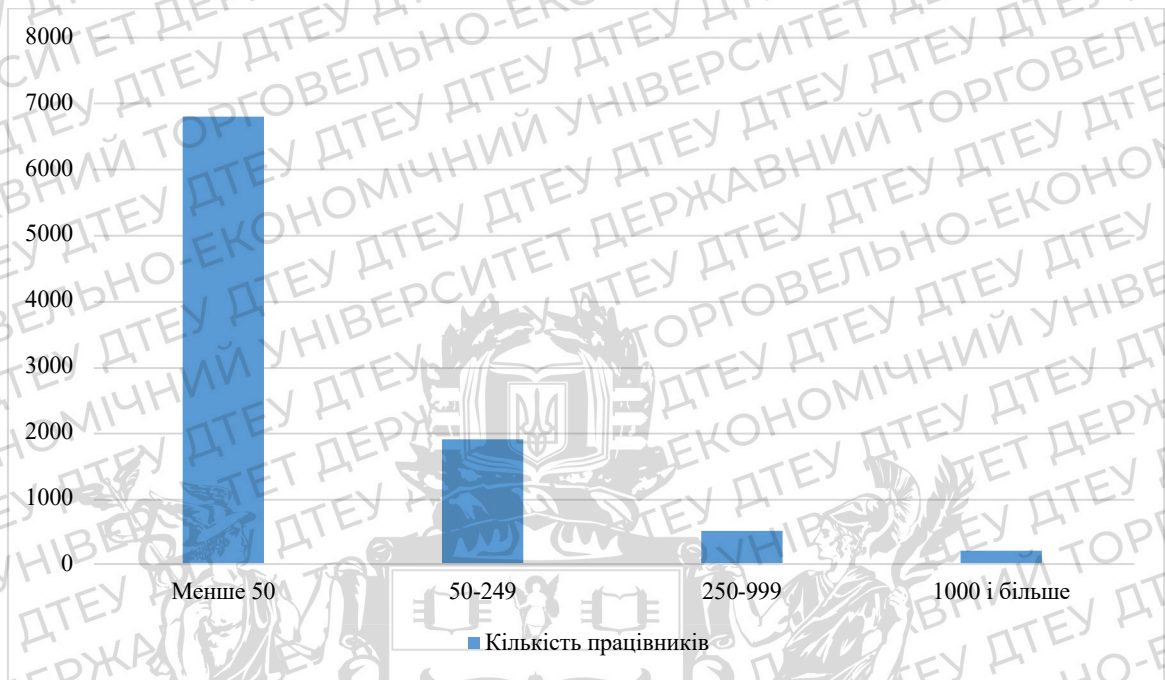


Рисунок 2.1 - ІТ-компанії в США за розміром [29]

Серед інших поширених сфер обслуговування – виробництво, споживчі товари та послуги, а також роздрібна торгівля. Освіта, уряд, електронна комерція та юридичні галузі також потрапили до десятки найпоширеніших сфер у США. Кількість постачальників техніки з відповідним досвідом приблизно оцінюється як 450 для кожного з цих доменів.

Перелік провідних індустрій США, які користуються ІТ-аутсорсингом відобразимо на рис.2.2.

Незалежно від того, наскільки складними є бізнес-завдання, постачальники техніки зі США можуть задовольнити будь-які бізнес-потреби. ІТ-аутсорсингові компанії в США можуть допомогти із ІТ-стратегією та хмарним консультуванням, розробкою програмного забезпечення на замовлення, рішеннями VI та Big Data та іншими послугами. Значна кількість американських компаній (1020 і більше) надають допомогу у впровадженні веб-додатків, розробці мобільних додатків (близько 780 постачальників) і збільшенні команди (понад 700 компаній). Штучний інтелект і модернізація корпоративних додатків замикають список

найпопулярніших напрямків послуг серед технічних вендорів США. Існує близько 300 компаній із США, які охоплюють кожну з цих областей.



Рисунок 2.2 - Перелік провідних індустрій США, які користуються ІТ-аутсорсингом [29]

ІТ-компанії в США за наданою послугою відобразимо на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 - ІТ-компанії в США за наданою послугою [29]

Імідж пересічного клієнта може багато розповісти про поточний стан ринку країни. За інформацією Clutch, технічна галузь США добре збалансована: американські IT-фірми виконують проекти для всіх видів бізнесу. Ліва частина постачальників IT-аутсорсингу в США вирішує технологічні завдання для середнього бізнесу (до 2100 компаній). Партнерство з невеликими постачальниками становить близько 25% усіх інженерних кооперацій у США. У той же час значна кількість аутсорсингових компаній у США впроваджують рішення для великих міжнародних компаній із прибутком понад 1 млрд доларів.

Розглянемо більш детально американські IT-аутсорсингові компанії.

N-iX — надійна європейська компанія з розробки програмного забезпечення з понад 20-річним досвідом роботи на міжнародному ринку. За цей час інженерний вендор відкрив офіси у 8 місцях, включаючи R&D-центри в Польщі, Україні та Болгарії та присутність у США. Це дає змогу налагодити партнерство з N-iX згідно з правилами американського бізнесу.

Команда компанії нараховує понад 2000 досвідчених технічних експертів, які впроваджують повноцінні продукти для виробництва, логістики, роздрібної торгівлі, фінансових технологій, телекомунікацій та багатьох інших сфер. Список клієнтів включає провідних гравців, таких як Gogo, AVL, Fluke, Currencycloud та багато компаній зі списку Fortune 500. Завдяки високій якості обслуговування та сильному бренду співробітників N-iX заслужив світове визнання в галузі: вендор посів лідируючі позиції в списку EMEA 50 Inspiring Workplaces, IAOP Global Outsourcing 100 і багато іншого. Одним із останніх і найпомітніших досягнень постачальника є нагорода CRN — канал згадав N-iX серед лідерів 500 постачальників рішень 2022 року.

Група Форте це ще один приклад провідних IT-аутсорсингових компаній у США. У цьому технологічному підприємстві працює понад 800 кваліфікованих інженерів. За понад 20 років роботи на ринку технологій постачальник реалізував понад 300 успішних проектів у сферах фінансів, електронної комерції, роздрібної торгівлі, освіти, логістики та інших сфер.



Ікреон - цей постачальник програмного забезпечення працює на міжнародному ринку більше 20 років. Команда компанії має досвід ІТ-стратегії та консалтингу, розробки програмного забезпечення на замовлення, хмарної інженерії, впровадження Big Data та багатьох інших напрямків послуг. Постачальник має понад 350 ІТ-фахівців, які надають інноваційні технологічні рішення для охорони здоров'я, виробництва, логістики, освіти, розваг та багатьох інших бізнес-вертикалей.

iTechArt Group - це надійна східноєвропейська компанія, представлена в США, Великобританії та Польщі. Досвід постачальника в сфері цифрових технологій налічує понад 20 років і охоплює численні галузі, включаючи електронну комерцію, нерухомість, фінансові технології, маркетинг тощо. Фахівці компанії добре обізнані в розробці веб- і мобільних додатків, впровадженні Cloud та дизайні UI/UX.

Програмне забезпечення Waverley - з моменту заснування компанії на початку 90-х років вона побудувала плідні партнерські відносини з численними клієнтами в робототехніці, охороні здоров'я, фінтех, розумному домі та інших галузях. ІТ-постачальник пропонує допомогу з цифровою трансформацією, впровадженням хмарних технологій, вбудованою розробкою, наукою про дані, штучним інтелектом та іншими послугами.

Андерсен - ще одне відоме ім'я в ІТ-аутсорсингу в США, ця компанія з розробки програмного забезпечення є однією з найбільших в США. Команда постачальника складається з понад 3300 технічних професіоналів, які добре знають впровадження мобільних і веб-додатків, послуги DevOps, бізнес-аналіз, IoT і хмарну розробку. За понад 15 років на ринку ця аутсорсингова фірма відкрила офіси в США, Великобританії, Польщі, Литві та Німеччині.

ScienceSoft - цей постачальник є одним із найдосвідченіших та найкращих ІТ-аутсорсингових компаній у США. Компанія була заснована в 1989 році і з тих пір займалася проектами для 30 і більше галузей: від охорони здоров'я та виробництва до банківської справи та роздрібної торгівлі. Станом на 2022 рік

технологічне підприємство застосувало свій досвід у розробці індивідуального програмного забезпечення, аналітиці даних і проектах цифрової трансформації.

Sedin Technologies - ще одна компанія середнього розміру, цей постачальник інженерної техніки має понад 300 кваліфікованих професіоналів. Сфера його знань охоплює аналітику даних, розробку корпоративних додатків, роботизовану автоматизацію процесів і консультування з питань технологій.

Кін + Карта - це підприємство виділяється серед ІТ-аутсорсингових компаній США своїм великим інженерним досвідом. Компанію було засновано в 1964 році, і з того часу вона надавала проекти клієнтам із сільського господарства, фінансів, страхування та державного сектора. Список послуг компанії включає розробку Cloud, Bid Data, AI та інші послуги.

Перше, на що варто звернути увагу, вибираючи серед кількох аутсорсингових постачальників, це призначення та якість місцевих інжинірингових послуг. Ми рекомендуємо залучати експертів у країни, які займають перші позиції в списках оцінки досвіду, наприклад Top Coder або Skillvalue. Багато країн Східної Європи є лідерами у світовому виборі якості послуг. Наприклад, Словаччина, Україна та Польща потрапили до першої п'ятірки списку Skillvalue. Крім того, слід звернути увагу на галузеві визнання постачальника, такі як згадки IAOP або CRN — міжнародні нагороди додадуть додаткові бали до репутації компанії.

Слід дослідити рівень освіти в місці розташування потенційної команди аутсорсингу. Кількість університетів, які надають освіту CS та STEM, безпосередньо впливає на кількість кваліфікованих розробників у регіоні. Рейтинг Times Higher Education 2022 показує, що спеціалісти зі Східної Європи мають найвищий доступ до технічних курсів серед найвідоміших місць аутсорсингу.

Добре володіння англійською мовою є одним із ключових компонентів плідної співпраці без мовних перешкод. У цьому аспекті Східна Європа займає лідируючу позицію серед популярних напрямків аутсорсингу — рівень володіння англійською в регіоні коливається від високого до помірного. Водночас менша кількість технічних експертів із Південної Америки та Південно-Східної Азії вільно володіє англійською.

### 2.3 Розробка стратегії маркетингу Асоціації Digital Ukraine для виходу на ринок IT-аутсорсингу США

Асоціація Digital Ukraine працює на постійно конкурентному ринку міжнародного IT-аутсорсингу, постійно розвиваючи та розширюючи види послуг, які надають провідні IT-компанії у сфері аутсорсингових послуг. За таких обставин стратегічний успіх Асоціації Digital Ukraine має базуватися на впровадженні нових видів міжнародних аутсорсингових операцій, що дозволить залучити нових клієнтів на міжнародному рівні в США та забезпечить зростання частки ринку та збільшення фінансових результатів міжнародної діяльності Асоціації Digital Ukraine в США.

Враховуючи результати аналізу, можна представити альтернативні види міжнародних аутсорсингових операцій для Асоціації Digital Ukraine (рис. 2.4).

Серед представлених альтернативних видів міжнародних операцій у сфері аутсорсингу для HBC Support Services LLC слід відзначити:

1. Аутсорсинг знань передбачає управління процесами, які вимагають глибокого вивчення або серйозної аналітичної обробки даних, формування та управління базами знань, які згодом можуть бути використані для підтримки прийняття рішень.

2. Найбільш часто використовуваний вид - аутсорсинг бізнес-процесів є формою делегування непрофільних бізнес-процесів або функцій, а також відповідальності за їх виконання аутсорсингової компанії на підставі контракту. Поряд з традиційними видами аутсорсингу бізнес-процесів сьогодні українські аутсорсингові організації пропонують послуги екологічного аутсорсингу та CRM-аутсорсингу, які є новим видом міжнародної діяльності, є популярним у США.

3. IT-аутсорсинг передбачає часткову або повну передачу підтримки, обслуговування та модернізації IT-інфраструктури організації, що спеціалізується на обслуговуванні клієнтів організації зі штатом спеціалістів різної кваліфікації.

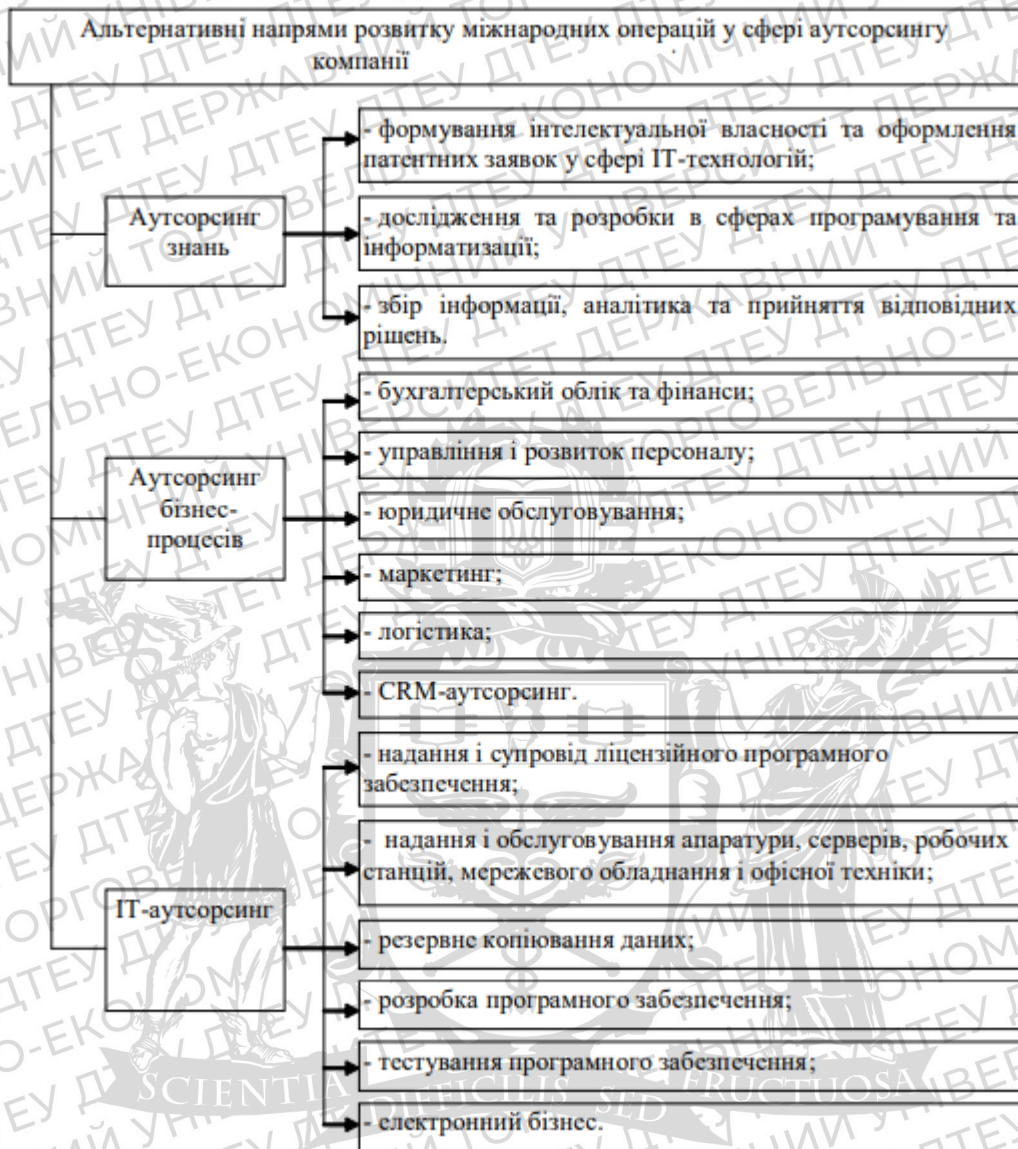


Рисунок 2.4 - Альтернативні напрями розвитку міжнародних операцій у сфері аутсорсингу Асоціації Digital Ukraine

Джерело: розроблено автором

Можна зробити висновок, що подальший розвиток системи управління міжнародною діяльністю на ринку США Асоціації Digital Ukraine може бути забезпечено впровадженням сучасних видів аутсорсингових послуг, серед яких доцільно виділити перспективи впровадження CRM аутсорсингу та ІТ аутсорсингу.

Попередня інформація показала, що аутсорсинг стає невід’ємною частиною загальної ІТ-стратегії більшості міжнародних компаній у США. І це зростання пов’язане в першу чергу з економічними факторами – американські компанії

змушені скорочувати витрати і шукати найбільш ефективні методи вирішення стратегічних завдань.

Слід відзначити наступні основні переваги використання аутсорсингу, отримані іноземним замовником з США при замовленні послуг Асоціації Digital Ukraine:

1. На стратегічному рівні міжнародний аутсорсинг від Асоціації Digital Ukraine дозволяє:

- зосередити увагу міжнародної компанії на основному бізнесі;
- зменшити потребу в інвестиціях у непрофільні фонди;
- гнучко реагувати на зміни на ринку (кризи, дефолти) і всередині компанії (реорганізації, реструктуризації, злиття, поглинання).

2. Тактичні переваги міжнародного аутсорсингу від Асоціації Digital Ukraine:

- немає необхідності розширювати штат міжнародної компанії;
- скорочення накладних витрат, пов'язаних з функцією, переданою на аутсорсинг: вартість робочих місць, навчання працівників, інформаційне забезпечення;
- гарантія професійної відповідальності аутсорсингової компанії.

Привабливість Асоціації Digital Ukraine для міжнародного ринку можна охарактеризувати наступними параметрами:

- висока якість ІТ-продуктів;
- низькі ціни порівняно з послугами ІТ-компаній США;
- стратегічна близькість до клієнтів. Перешкодами, що перешкоджають активному розвитку Асоціації Digital Ukraine та успішній конкуренції на світовому ринку, зокрема ринку США є:
  - невелика кількість спеціалістів Асоціації Digital Ukraine порівняно з іншими країнами;
  - водночас низький рейтинг України як експортера ІТ-послуг;
  - використання індійської моделі низькопродуктивного аутсорсингу. Для досягнення успіху вітчизняних компаній на міжнародному рівні (Асоціації Digital Ukraine) Україна, як свого часу Індія, має зробити ІТ-індустрію державним

пріоритетом і, відповідно, запровадити комплекс стратегічних заходів щодо стимулювання розвитку даного напрямку:

- реформувати існуючу систему освіти;
- розвивати фундаментальну науку;
- створити умови для розвитку технопарків та експортоорієнтованої ІТ промисловості;
- активно сприяти просуванню українських ІТ-компаній на світових ринках, зокрема на ринку США.

Одним із перспективних напрямів розвитку міжнародної діяльності Асоціації Digital Ukraine слід вважати впровадження нового виду послуг – CRM-аутсорсингу для суб'єктів міжнародного бізнесу США.

Впровадження корпоративних інформаційних систем лежить в основі реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) та аутсорсингу бізнес-процесів (Business Process Outsourcing, BRO) міжнародних компаній США.

На даний момент виділяють наступні типи корпоративних інформаційних систем, які можуть бути об'єктами міжнародних операцій CRM-аутсорсингу Асоціації Digital Ukraine:

- управління ресурсами міжнародних компаній (enterprise resource planning, ERP);
- управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM);
- управління ланцюгом поставок (SCM);
- системи електронної комерції (e-commerce);
- системи управління майном міжнародних компаній (enterprise asset management, EAM).

Асоціація Digital Ukraine в сфері електронної комерції може надати клієнтам широкий спектр послуг:

- створення та підтримка електронних вітрин і каталогів товарів;
- інструменти пошуку та вибору покупки;
- конфігуратор складних товарів;

- онлайн платежі;
- потужні інструменти аналізу ринку та планування продажів;
- інтеграція з ERP.

## Висновки до розділу 2

IT-аутсорсинг Асоціації Digital Ukraine може розробити методології позиціонування, розгортання та демонстрації продуктів для постачальників CRM і SCM, а також має експертів з бізнес-аналітики, які можуть допомогти клієнту налагодити ефективне використання CRM і SCM.

Таким чином, враховуючи всі переваги та труднощі надання окремих видів альтернативних послуг для міжнародного аутсорсингу, ми вважаємо, що зараз одним із найперспективніших сегментів ринку США є розвиток міжнародного CRM-аутсорсингу.



## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасних економічних умовах підприємства та організації з метою підвищення власної конкурентоспроможності на ринку шляхом підвищення рівня гнучкості виробництва, зниження собівартості товарів і послуг та скорочення адміністративних витрат все ширше використовують новітні інструменти управління, зокрема аутсорсинг. Його суть полягає в підвищенні ефективності компанії шляхом передачі окремих функцій зовнішнім організаціям з метою оптимізації всіх видів ресурсів і концентрації на основному напрямку діяльності.

Глобальний ринок аутсорсингу наукомістких високотехнологічних послуг є глобальним механізмом, що забезпечує взаємодію суб'єктів господарювання для здійснення транзакцій, предметом яких є наукомісткі послуги. Його основними сегментами є аутсорсинг інформаційних технологій. Високий попит на послуги у сфері високих технологій зумовлює поступову трансформацію бізнес-процесів в аутсорсинг управління знаннями, що включає набір наукомістких високотехнологічних послуг. Основними тенденціями розвитку ринку є динамічне зростання і посилення конкуренції, залучення нових країн і регіонів, поява нових учасників ринку, а також зростання попиту на наукомісткі послуги.

ІТ-аутсорсинг має значний вплив на розвиток бізнесу підприємств. Основними замовниками ІТ-аутсорсингу в усьому світі є транснаціональні промислові корпорації, великі банки та державні установи. Найбільші виробники комп'ютерного програмного забезпечення, мережевих технологій і програм, систем корпоративного планування та управління ресурсами є глобальними провайдерами ІТ-аутсорсингу.

Американські компанії лідирують на світовому ринку ІТ-послуг. Наявність значних успіхів і водночас високий внутрішній попит на ІТ-послуги, розвиток передових технологій у цій сфері, неймовірна конкуренція всередині та за її межами зробили ІТ-компанії США провідними гравцями на світовій арені. На них припадає до 60% усіх послуг, що надаються на ринку, тоді як на Північну Америку припадає лише 43% споживаних ІТ-послуг. Це відображається у значній активності



компаній США на інших регіональних ринках. Філії та дочірні компанії американських компаній, що надають ІТ-послуги, розташовані по всьому світу, починаючи від розвинених ринків Західної Європи і закінчуючи ринками Азіатсько-Тихоокеанського регіону, що розвиваються. Лише кілька компаній з Європи та Японії можуть конкурувати з США за міжнародним охопленням, але не за складністю пропонованих послуг. Європейським і японським компаніям доводиться орієнтуватися на внутрішні ринки і вже на них відвойовувати частку в американських постачальників.

Аналіз показав, що за останні роки ринок ІТ-послуг демонструє позитивну динаміку: зростання спостерігається у всіх регіонах і сегментах. У структурі регіонального споживання все ще домінують Північна Америка, Європа та Японія, однак, виходячи зі значних темпів зростання, які спостерігаються та прогнозуються в найближчій перспективі в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні та Латинській Америці, частка цих двох регіонів зростатиме, споживання збільшуватиметься та надання ІТ-послуг.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні доцільності використання зарубіжного досвіду вітчизняними суб'єктами господарювання для підвищення конкурентоспроможності як окремих компаній, так і України в цілому. Теоретичне та практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що їх впровадження дозволить вітчизняним підприємствам використовувати переваги новітнього аутсорсингового інструменту управління у власній діяльності, а в залежності від специфіки підприємства це може бути використання послуг вітчизняних аутсорсерів або іноземних спеціалізованих організацій. Перспективи подальших наукових розробок у цьому напрямку продовжують дослідження особливостей впровадження аутсорсингу за кордоном та врахування результатів визначення пріоритетних напрямів удосконалення цього виду діяльності в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Красношاپка В. В., Трохимець І. І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. Ефективна економіка. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097>
2. Кулиняк І. Я. Тенденції розвитку світового ринку аутсорсингу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 24.2. С. 259-264
3. Литвин А.Є. Тенденції розвитку світового ринку інформаційних технологій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць*. ПДТУ. Маріуполь. 2018. Вип. 2. С. 132-137
4. Мешко Н.П. Розвиток ІТ-аутсорсингу в Україні. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2015. Вип. 5. С. 79-85.
5. Микало О. І. Аналіз світового досвіду використання аутсорсингу. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=203>
6. Спільнота програмістів. URL: <https://dou.ua/>
7. Україна на першому місці в Європі з ІТ-аутсорсингу. URL: [https://www.eduget.com/news/ukraina\\_na\\_pershomu\\_misci\\_v\\_ievropi\\_z\\_it-outsorsingu-1345](https://www.eduget.com/news/ukraina_na_pershomu_misci_v_ievropi_z_it-outsorsingu-1345)
8. Digital Agenda for Europe: Scoreboard. URL: <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/digital-agendascorboard>
9. Europe ICT markets & Trends 2015-2019 / ITU. URL: [www.itu.int](http://www.itu.int)
10. Forecast Overview: Business Process Outsourcing, Worldwide (Electronic resource). URL: <https://www.gartner.com/doc/3055219/forecast-overview-business-process-outsourcing>
11. Global Information Technology Report. URL: <https://knoema.com/infographics/ljisticg/the-global-information-technology-report-country-profiles>
12. International Association of Outsourcing Professionals Outsourcing trends 2011 (Electronic resource). URL:

[http://www.kellyocg.com/uploadedFiles/Content/Knowledge/Ebooks/6\\_Key\\_Trends\\_in\\_Outsourcing.pdf](http://www.kellyocg.com/uploadedFiles/Content/Knowledge/Ebooks/6_Key_Trends_in_Outsourcing.pdf)

- 13.IT industry outlook 2019. URL: <https://www.comptia.org/content/research/it-industry-outlook-2019>
- 14.Koshkar'ova Ye. L. (2016). Suchasni tendentsiyi svitovoho rynku IT-aut·sorsynhu (Modern tendencies of the global IT outsourcing market). Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni Karazina – Bulletin of the Kharkiv National University named after Karazin, 91, 153-16
- 15.Makedon, V., Drobyazko, S., Shevtsova, H., Maslosh, O., Kasatkina, M. (2019). Providing security for the development of high-technology organizations, *Journal of Security and Sustainability Issues* 8(4). pp. 1313-1331
- 16.Metelenko, N.G., Kovalenko, O.V., Makedon, V., Merzhynskiyi, Y.K., Rudych, A.I. (2019). Infrastructure security of formation and development of sectoral corporate clusters, *Journal of Security and Sustainability Issues*. 9(1). 77–89
- 17.Networked Readiness Index: World Economic Forum (2019). URL: <http://reports.weforum.org/globalinformation-technology-report-2019/networked-readiness-index>
- 18.OECD Digital Economy Papers. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-papers\\_20716826](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-papers_20716826)
- 19.Outsourcing – Global market size. (Electronic resource). URL: <http://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size>
- 20.Outsourcing Institute. URL: [www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com)
- 21.Rapid Access Computing Environment (RACE). URL: <http://whatis.techtarget.com/definition/RapidAccess-Computing-Environment-RACE>
- 22.Reduce Cost and Risk: Conduct a Benchmark Before Signing a BPO Deal. (Electronic resource). URL: <https://www.gartner.com/doc/870312/reduce-cost-risk-conduct-benchmark>
- 23.Report on Information Technology (IT) 2019: Global Market Analysis from 2014 and Forecast to 2022 – Research And Markets.com. URL:

<https://www.businesswire.com/news/home/20190925005479/en/2019-Report-on-Information-Technology-IT-Global-Market-Analysis-from-2014-and-Forecast-to-2022-ResearchAndMarkets.com>.

24. Service-level Agreement. URL:

<http://searchitchannel.techtarget.com/definition/service-level-agreement>

25. The Global Information Technology Report: Country Profiles. URL:

<https://knoema.ru/infographics/ljistic/the-global-information-technology-report-country-profiles>

26. The Global ISG Outsourcing Index. Fourth Quarter. Market Data and Insights.

(Electronic resource). URL: <http://www.isg-one.com/pdf/index/4Q13-ISG-Outsourcing-Index.pdf>

27. The global outsourcing report: Opportunities, Costs and Risks (Electronic resource).

URL: [http://www.markminevich.com/pdf/WB\\_FINAL.PDF](http://www.markminevich.com/pdf/WB_FINAL.PDF)

28. User Survey Analysis: HR BPO Market Faces Make-or-Break Hurdles in Global User

Adoption, (Electronic resource). URL: <https://www.gartner.com/doc/844332>

29. World Development Indicators: Structure of service imports. URL:

<http://wdi.worldbank.org/table/4.7>

30. World Economic Forum: Global Information Technology Report. URL:

<https://globaledege.msu.edu/globalresources/resource/763>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Привабливості зовнішнього середовища ринку США за методикою Фатхутдінова

Фактори зовнішнього середовища	Вплив на ринок США	Чинник привабливості (1-низький, 5-високий)
<b>Політичні фактори</b>		
Стабільність політичної ситуації	Високий	5
Законодавство та регулювання	Високий	4
<b>Економічні фактори</b>		
Рівень економічного розвитку	Високий	5
Інфляція	Середній	3
Ринковий розмір та потенціал	Високий	5
<b>Соціокультурні фактори</b>		
Демографічні характеристики	Високий	4
Зміни у споживацьких звичках	Середній	3
<b>Технологічні фактори</b>		
Інновації та дослідження	Високий	5
Рівень технологічного розвитку	Високий	5
<b>Екологічні фактори</b>		
Стандарти екологічної безпеки	Високий	4
Попит на екологічно чисті товари	Високий	4
<b>Юридичні фактори</b>		
Податкова політика	Високий	4
Законодавство про конкуренцію	Високий	4