

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Аутсорсинг в міжнародному бізнесі (на матеріалах ТОВ «Тайтен Машинері
Україна»), м. Київ**

Студентки 2 курсу, 8м групи,
факультету міжнародної торгівлі
і права
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний бізнес»

підпис студента

Стельмах Дарії
Іванівни

Науковий керівник
д.е.н., проф.

підпис керівника

Корж Марина
Володимирівна

Гарант освітньо-
професійної програми
д.е.н., проф.

підпис керівника

Калюжна Наталія
Геннадіївна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АУТСОРСИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	5
1.1. Сутність та види аутсорсингу на міжнародному ринку консультаційних послуг та його специфічні риси	5
1.2. Теоретичні підходи до вивчення концепції аутсорсингу на міжнародному ринку.....	12
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ТАЙТЕН МАШИНЕРІ УКРАЇНА».....	22
2.1. Оцінка середовища міжнародного бізнесу ТОВ «Тайтен Машинері Україна»	22
2.2. Особливості функціонування аутсорсингу в міжнародній компанії.....	29
Висновки до розділу 2	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ	37
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення процесу впровадження аутсорсингу в діяльність ТОВ «Тайтен Машинері Україна»	37
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів вдосконалення діяльності ТОВ «Тайтен Машинері Україна».....	42
Висновки до розділу 3	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми роботи. В сучасних умовах динамічного зовнішнього середовища виживають й досягають успіху лише ті підприємства ЗЕД, котрі реалізують свій міжнародний бізнес найбільш ефективними способами. Ключовий зміст даного успіху полягає у постійному удосконаленні структурної організації самого суб'єкта господарювання, постійному розвитку його внутрішніх компетенцій, а також підвищенні адаптивності до змін зовнішнього середовища. Одним із головних інструментів ефективного ведення міжнародного бізнесу може стати аутсорсинг, котрий досить широко застосовується у західній практиці й одержав свій розвиток в Україні.

Аналіз рівня розробленості теми. Проблеми впровадження аутсорсингу в міжнародному бізнесі досліджували як вітчизняні так і зарубіжні науковці, зокрема доцільно виділити праці: Б.А. Анікіна [3], І. М. Бурденко [5], І.І. Заводовської [9], О.М. Зозульова [10], Т.В. Красовської [19], О. Б. Маленко [24], О. В. Нагорної [28] та ін. В той же час в працях українських науковців недостатньо визначено особливості використання аутсорсингу в міжнародному бізнесі як ефективного інструмента в управлінні міжнародною діяльністю вітчизняних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи виступає розкриття суті аутсорсингу в міжнародному бізнесі, виявлення особливостей його використання на вітчизняних підприємствах й розробка рекомендацій щодо підвищення його ефективності в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити сутність та види аутсорсингу на міжнародному ринку консультаційних послуг та його специфічні риси;
- розглянути теоретичні підходи до вивчення концепції аутсорсингу на міжнародному ринку;
- надати оцінку середовища міжнародного бізнесу ТОВ «Тайтен Машинері Україна»;
- виявити особливості функціонування аутсорсингу в міжнародній компанії;

- обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення процесу впровадження аутсорсингу в діяльність ТОВ «Тайтен Машинері Україна»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів вдосконалення діяльності ТОВ «Тайтен Машинері Україна».

Об’єктом дослідження виступає аутсорсинг в міжнародному бізнесі.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти використання аутсорсингу в міжнародному бізнесі в сучасних умовах.

Методи дослідження. В процесі дослідження застосовувалися такі **методи**: декомпозиції – для формування мети дослідження та постановки завдань; теоретико-методологічний – для розкриття теоретичних аспектів використання аутсорсингу в міжнародному бізнесі; економічного аналізу – для оцінки використання аутсорсингу в міжнародній компанії; абстрактно-логічний метод – для обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення процесу впровадження аутсорсингу в діяльність ТОВ «Тайтен Машинері Україна»; аналізу, синтезу – для оцінки ефективності запропонованих заходів; графічний і табличний методи – для наочного відображення результатів дослідження.

Науково-практична новизна отриманих результатів. Запропоновано запровадження в діяльності підприємства послуг будівельного аутсорсингу в контексті обслуговування будівельних робіт власною технікою, а також надання послуг з ремонту та технічного обслуговування будівельної техніки. З урахуванням запропонованого виду послуг аутсорсингу здійснено оцінку та обґрунтовано доцільність впровадження даного виду аутсорсингу в ТОВ «Тайтен Машинері Україна».

Апробація результатів дослідження. Основні положення і висновки дослідження були представлені у вигляді доповіді на Міжнародній науково-практичній конференції.

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 56 сторінок. Робота містить 4 таблиці, 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АУТСОРСИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність та види аутсорсингу на міжнародному ринку консультаційних послуг та його специфічні риси

Однією із характерних рис світового господарства на початку ХХІ ст. є високий рівень динамічності економічних процесів, які відбуваються у ньому. Успіх економічних агентів на ринку обумовлюється їхньою спроможністю адаптуватись до мінливих умов зовнішнього середовища за рахунок використання оптимізаційних схем та запровадження інновацій.

Одним із актуальних методів підвищення ефективності економічної діяльності виступає аутсорсинг, який розглядається у якості моделі управління бізнес-процесами, котрий забезпечує оптимізацію поділу внутрішніх ресурсів компанії за рахунок залучення зовнішніх постачальників послуг.

Термін “аутсорсинг” (“outsourcing”) походить від англійського слова “outside resource using”, що в перекладі означає використання зовнішніх ресурсів.

Варто зазначити, що поняття “аутсорсинг” на сьогоднішній день ще не остаточно утвердилось. В західній науковій й бізнес-літературі наведено принципово різні підходи щодо визначення поняття аутсорсинг.

Згідно із дослідженими джерелами, можна виділити наступні підходи щодо визначення поняття аутсорсинг.

- функціонально-орієнтований;
- коопераційний;
- управлінський.

Наведемо більш детальну характеристику кожного із наведених підходів.

Перший підхід щодо визначення поняття аутсорсинг склався історично на базі існуючої бізнес-практики й відображає механізм аутсорсингу, відповідаючи

при цьому на питання “як?”. До прихильників даного підходу відносяться З. Айвазян, А. Івлєв, С. Календжян, А. Лазарєв, Д. Михайлов, Дж. Хейвуд. Необхідно також зазначити, що більшість авторитетних західних джерел кінця минулого століття трактують аутсорсинг як процес передачі функцій стороннім організаціям.

Згідно із Bloomberg Financial Glossary, «аутсорсинг – це купівля великої кількості проміжних компонентів в зовнішніх постачальників» [43].

Random House Unabridged Dictionary трактує аутсорсинг з практичної точки зору, а саме як «купівлю деталей продукту, які виготовляються у іншому місці, наприклад, купівлю дешевих імпортованих деталей замість їхнього виготовлення у власній країні» [46].

Deardorff's Glossary of International Economics надає декілька визначень даного поняття:

- «проведення сторонньою організацією виробничої діяльності, котра раніше виконувалася в межах фірми чи заводу-замовника;
- виробництво матеріалів для процесу виготовлення або перенесення частини такого процесу у інше місце, особливо у іншу державу;
- синонім терміну “дроблення”» [44].

“Современный экономический словарь” (Б. Райзберг, Л. Лозовський, Е. Стародубцева) містить наступне визначення аутсорсинг: «передача традиційних не ключових функцій підприємства (таких, наприклад, як бухгалтерський облік чи рекламна діяльність) зовнішнім виконавцям – аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим спеціалістам сторонньої організації» [35].

З. Айвазян теж описує аутсорсинг як «передача певних допоміжних функцій третій особі, котра спеціалізується у певній галузі» [2, с. 25].

Схоже визначення надає й А. Лазарєв, котрий описує аутсорсинг як «делегування прав на надання непрофільних послуг стороннім компаніям» [23, с. 46].

Як бачимо, жодне із наведених визначень не розкриває самої суті аутсорсингу й причини його застосування, не дає уявлення щодо можливих результатів його використання, а тільки описує механізм його реалізації.

І тільки The American Heritage, Dictionary of the English Language, 4th edn трактує аутсорсинг як «закупівлю послуг або продуктів, таких як деталі, які використовуються в виробництві автомобілів, в зовнішнього постачальника або виробника із метою зниження витрат», вказуючи таким чином на одну із можливих причин (або переваг) використання аутсорсингу [27].

З-поміж більш пізніх робіт західних економістів, котрі здійснили вагомий внесок в розвиток концепції аутсорсингу, варто відзначити книгу Дж. Хейвуда “Аутсорсинг: в пошуках конкурентних переваг”, в котрій аутсорсинг тлумачиться як «переведення внутрішнього підрозділу чи підрозділів підприємств та усіх пов’язаних з ним активів у організацію постачальника послуг, який пропонує надати певну послугу впродовж певного часу за погоджену плату» [40, с. 43].

Д. Михайлов надає визначення поняття аутсорсинг, котре також деталізує процес аутсорсингу. Аутсорсингом автор визначає «процес передачі сторонньому підряднику окремих бізнес-функцій чи частин бізнес-процесу підприємства» [27, с. 52].

С. Календжян розуміє аутсорсинг як «передачу на тривалий термін управлінських функцій та за необхідності наявних ресурсів зовнішнім виконавцям, котрі можуть виконати такі функції більш ефективно» [15, с. 37].

Пізніше, підтримавши думку Дх. Хейвуда, автор доповнив дане визначення: «аутсорсинг має на меті передачу виконавцю не тільки повноваження, але й відповідальність за виготовлення певних товарів та надання певних видів послуг компаніям-партнерам по бізнесу. Аутсорсинг – являє собою відмову від власного бізнес-процесу впродовж обумовленого у договорі терміну й придбання послуг із реалізації даного бізнес-процесу у іншій компанії» [15, с. 37].

Постійний розвиток практики використання аутсорсингу обумовив необхідність подальшої теоретичної розробки даної проблеми. Чимало науковців зосередились на пошуку базису виникнення такого явища у економіці, котрий може бути окреслений в межах другого підходу, відповідно до якого аутсорсинг визначається як метод взаємодії між суб’єктами господарювання на основі спеціалізації й кооперації. З-поміж прихильників цього підходу варто відзначити

Н. Думну, Н. Лебедєву, Т. Фрідмана, Д. Черемісіна, А. Яковлєва й інших дослідників.

Серед науковців розвинулась бурхлива дискусія щодо доцільності використання запозиченого терміну “аутсорсинг” замість звичних термінів “кооперація” чи “субпідряд”. Проте, як засвідчив аналіз наукових джерел, переважна більшість дослідників усе ж відносить поняття аутсорсинг разом з іншими видами господарських зв’язків, такими як субконтрактинг, франчайзинг, лізинг, спільні підприємства і т.п., до форм промислової кооперації.

В роботі Т. Фрідмана аутсорсинг визначається «одним з десяти найбільш вагомих чинників, які визначають характер розвитку світової економіки на сучасному етапі» [39, с. 62].

Третій підхід щодо визначення поняття аутсорсинг як стратегії управління компанією набуває усе більшого значення й знаходить нових прихильників, серед котрих Б. Анікін, Ж.-Л. Бравар, А. Івлєв, Дж. Кросс, Р. Морган, Б. Пячо.

Так, Б. Анікін трактує аутсорсинг як «виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, фінансових, управлінських й ін.) чи бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, котра володіє потрібними для цього ресурсами, на базі довгострокових взаємовідносин» [3, с. 33].

Цікавим із точки зору стратегії реорганізації бізнесу й підвищення його ефективності є визначення аутсорсингу яке запропонував А. Івлєв: “Аутсорсинг – це організаційне рішення, котре оптимізує конфігурацію бізнес-системи, виходячи із параметрів “якість–витрати–володіння”. У той же час автор вказує на певний процес: “Аутсорсинг – це запозичення ззовні” [12].

Найбільш точно розкрили суть процесу аутсорсингу і його зовнішні прояви економісти Ж.-Л. Бравар та Р. Морган, котрі визначили аутсорсинг як «визначене договором використання матеріальних засобів, майна і знань третьої особи із гарантованим рівнем якості, гнучкості й цінності вартісних критеріїв та оцінок для надання послуг, котрі раніше надавались за рахунок внутрішніх сил компанії, із можливим переходом наявного персоналу до постачальника послуг і/або

трансформацією/оновленням процесів чи технологій, які підтримують бізнес» [4, с. 67].

Дж. Кросс трактує аутсорсинг як стратегію управління підприємством, а не лише як вид партнерської взаємодії, він припускає певну реструктуризацію внутрішньо корпоративних процесів та зовнішніх взаємовідносин підприємства [20, с. 53].

Як справедливо зауважує А.А. Подлевський, за доволі короткий термін аутсорсинг розвинувся від спільних зусиль знизити витрати компаній до одного із найбільш уживаних засобів реструктуризації організації [33, с. 163].

Таким чином, задля уточнення наведених визначень, варто виділити інструментальний підхід щодо трактування поняття аутсорсинг, яке відображає сучасні тенденції в менеджменті, а визначення розкриває суть аутсорсингу як одного із способів підвищення конкурентоспроможності організації.

Аутсорсинг – це засіб посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації на основних, виходячи із ринкових умов, для даного підприємства компетенціях, функціях і/або бізнес-процесах.

Під бізнес-процесом слід у даному випадку розуміти сукупність взаємопов'язаних функцій та видів виробничої діяльності, які спрямовані на досягнення певного результату.

В межах запропонованого визначення поняття аутсорсинг повинно мати стратегічний характер. Прийняття управлінського рішення стосовно передачі функцій та бізнес-процесів компанії сторонній організації відноситься до компетенцій вищого керівництва компанії у межах визначення корпоративної стратегії організації.

Систематичний характер передбачає потребу визначення економічного ефекту від переходу фірми на аутсорсинг й перегляд функцій чи бізнес-процесів, які передаються на аутсорсинг на постійній основі. При цьому економічний ефект розглядається не тільки у контексті зменшення витрат, але і в площині підтримки існуючих чи одержання нових конкурентних переваг на ринку.

Варто зазначити, що в сучасних умовах світовий ринок консалтингу

перебуває в постійному процесі диверсифікації. Міжнародна диверсифікація і аутсорсинг є потужними факторами підвищення конкурентоспроможності консалтингових компаній. В той же час вони відображають певний етап інтернаціоналізації консалтингового бізнесу.

Аутсорсинг на ринку консалтингових послуг являє собою бізнес-практику консалтингових компаній, що має на меті передачу окремих (часто непрофільних) бізнес-функцій зовнішній фірмі, зокрема за кордоном [6].

Виділяють оншорний та офшорний аутсорсинг, повний і частковий аутсорсинг, зовнішній та внутрішній аутсорсинг. В табл. 1.1 наведено характеристику кожного із зазначених видів аутсорсингу

Таблиця 1.1

Характеристика видів аутсорсингу на ринку консалтингових послуг

Вид аутсорсингу	Характеристика
1	2
Оншорний аутсорсинг	аутсорсинг який проводиться на внутрішньому ринку.
Офшорний аутсорсинг	аутсорсинг який проводиться на зовнішньому ринку.
Повний аутсорсинг	передача бізнес-процесу аутсорсеру загалом. Наприклад, консалтингова фірма, котра розташована на ринку одної держави, повністю віддає функції бізнес-консалтингу іноземній фірмі.
Частковий аутсорсинг	передача аутсорсеру певного набору функцій. Наприклад, іноземна компанія, котра інвестує в Україну, використовує аутсорсинг консалтингу транспортних перевезень у країні, котрий виконує деяка українська фірма чи окремий підприємець-консультант. Це може бути дешевше, аніж посада свого консультанта у головній компанії
Зовнішній аутсорсинг	означає передачу окремих функцій зовнішньому виконавцю, котрий діє як самостійний гравець на ринку. Між ними складаються ринкові взаємовідносини, які закріплюються контрактом.
Внутрішній аутсорсинг (інсорсинг)	означає перерозподіл функцій усередині великої компанії, створення дочірнього й внучатого підприємства із метою контролю якості виконання функцій

Джерело: складено на основі [8, с. 111]

Головні цілі аутсорсинг-стратегії консалтингових компаній на міжнародному ринку наведено на рис. 1.1.

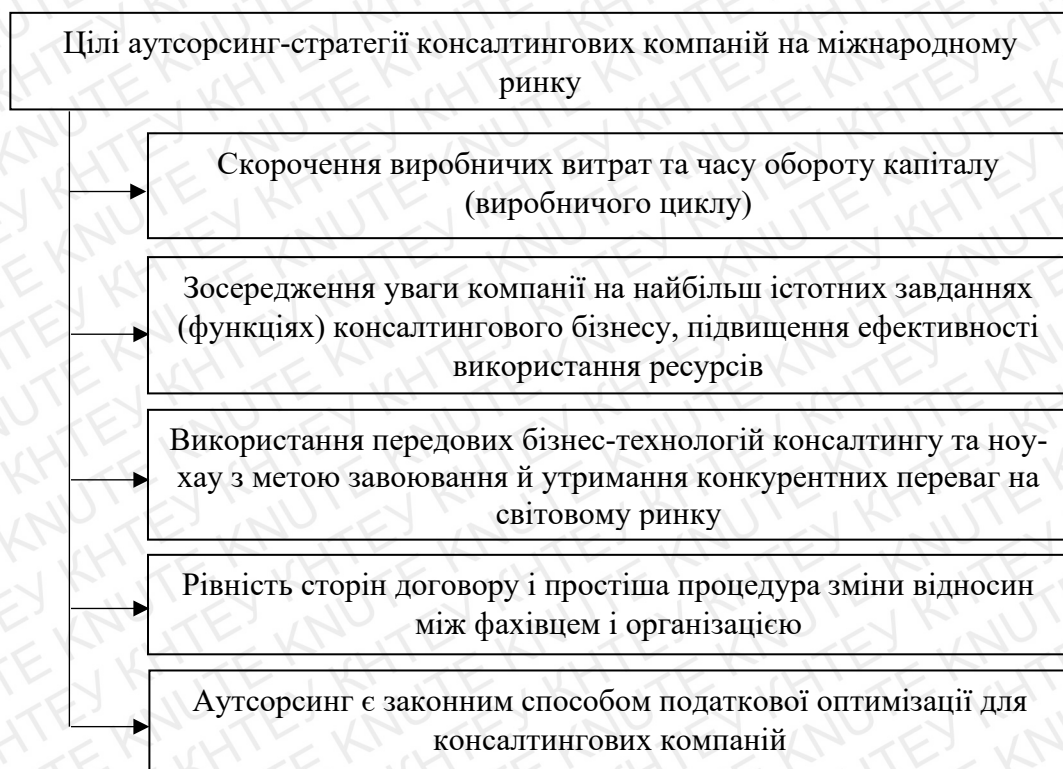


Рис. 1.1. Цілі аутсорсинг-стратегії консалтингових компаній на міжнародному ринку

Джерело: складено на основі [8, с. 111]

Ризиками аутсорсингу для консалтингових компаній зазвичай є:

1. Підвищення трансакційних витрат через укладання договорів із іншими компаніями. Це витрати часу та додаткових зусиль, зокрема із боку юридичної команди фірми, на проведення переговорів, вибір виду й оформлення контракту, додержання його умов; на вимірювання і контроль якості послуг, які надає аутсорсер; втрати від неповної інформації про аутсорсера і невизначеності зовнішнього середовища. І основне – інша сторона має доступ до певної конфіденційної інформації консалтингової компанії, що може нести загрозу її безпеці.

2. Втрата зв'язку між компанією та аутсорсинговим виконавцем, що може відстрочити терміни закінчення проєктів. Особливі загрози мають ринки постсоціалістичних країн, де довіра є мінімальною, недобросовісна конкуренція посідає істотне місце, часто є витік конфіденційної інформації [19, с. 110].

Отже, економічна сутність аутсорсингу полягає у побудові системи

економічних взаємовідносин між різними організаціями, котрі передають та приймають на себе виконання певних видів діяльності на основі довгострокових угод. Для аутсорсера передана функція є головним видом його діяльності. Наприклад, іноземні компанії дуже часто використовують роботу юристів інших юрисдикцій із спеціальними знаннями й знаннями положень стосовно бізнес-угод іноземного права. Певні юридичні фірми також почали делегувати частину свого бізнесу за кордон. У деяких випадках фірми використовують свої офіси у інших юрисдикціях, для того щоб надавати послуги за кордоном. Так само і рітейлери, досить часто залучають логістичні компанії для доставки товарів у різних країнах світу, передають на аутсорсинг фахівцям з інших держав ІТ-функції для розробки інноваційних систем і технологій, особливо тих які базуються на штучному інтелекті.

1.2. Теоретичні підходи до вивчення концепції аутсорсингу на міжнародному ринку

Незважаючи на те, що як діяльність аутсорсинг порівняно недавно з'явився але, уже зараз можна виділити загальні етапи його розвитку.

1. Етап відходу від субпідряду.

У основі аутсорсингу закладено відносини субпідряду. Проте неправильно було б ототожнювати дані два поняття, оскільки субпідряд - це одноразова передача виконання завдання, після якого здійснюється процедура прийому-передачі роботи, і з того моменту ні субпідрядник ні замовник більше не пов'язані жодними зобов'язаннями, тоді як аутсорсинг - це вбудований бізнес-процес. При аутсорсингу компанія-виконавець фактично стає частиною команди компанії-замовника, проте лише працює над деякими, спеціально виділеними завданнями. Припустимо, компанія, котра віддає на аутсорсинг бухгалтерські послуги, одержує постійно працюючий бухгалтерський відділ, проте поза межами своєї компанії, залишаючи в себе тільки головного бухгалтера для контролювання роботи компанії-виконавця й ведення справ, які вимагають особливої конфіденційності

[26].

2. Етап появи та розвитку аутсорсингу обслуговування клієнтів (call-centre outsourcing) та розвитку аутсорсингу інформаційних технологій (IT outsourcing).

В середині 1990-х рр. розвиток Інтернету й супутникових комунікаційних технологій забезпечили виділення дистанційного обслуговування клієнтів (так звані колл-центри із прийняття їхніх дзвінків) та розробки програмного забезпечення із всіх робіт, котрі віддаються на аутсорсинг [28].

Індустрія колл-центрів є надзвичайно чутливою до будь-яких можливостей економії на трудових витратах, а тому як тільки стало можливим з допомогою комунікаційних технологій задіяти порівняно дешеву робочу силу у країнах, які розвиваються, забезпечення даних послуг стало швидко переводитись за кордон.

Головними труднощами, із котрими зіткнулись компанії-замовники, при перенесенні колл-центрів – мовна підготовка спеціалістів й технічні умови для забезпечення функціонування колл-центрів. Мовне питання вирішувалось правильним вибором держави, де необхідна мова є другою офіційною мовою чи має сильні позиції. Так, для компаній із США найбільш привабливими завжди були Філіппіни і Індія [28].

Технічні умови задля забезпечення роботи колл-центрів забезпечувались з допомогою додаткового фінансування чи у інфраструктуру району, де працює компанія-виконавець, або до системи технологічної й енергетичної безпеки самої компанії. Наприклад, компанія IBM забезпечувала додатковими генераторами індійську компанію Віпро на початку їхньої співпраці у 1980-х рр.

3. Етап розвитку аутсорсингу ділових послуг (business process outsourcing, BPO).

У даний час активно розвивається аутсорсинг бізнес-процесів та ділових послуг – бухгалтерських, послуг по роботі із персоналом, банківських, консалтингових, маркетингових, ІТ й ін. Важливо розглянути деякі із цих процесів: аутсорсинг бухгалтерських послуг полягає у передачі зовнішній компанії ведення первинного бухгалтерського обліку; аутсорсинг послуг по роботі із персоналом полягає у передачі проведення первинних інтерв'ю при відборі кандидатів на

посади, веденні баз даних кандидатів та кадрового обліку. Ключ до успіху цього типу аутсорсингу, перш за усе, полягає у передачі сторонньому виконавцю тих процесів, котрі не є життєво важливими для компанії-замовника й виконання котрих можна легко сформулювати при поділі завдань й перевірити на етапі прийому робіт, також дані процеси мають легко виділятися із виробництва загалом [36, с. 175].

4. Етап появи та розвитку нових видів аутсорсингу (energy outsourcing, war prosecuting outsourcing, аутсорсинг нано-проектів).

На сьогоднішній день фахівці різних сфер вивчають перспективи запровадження аутсорсингу у різні сфери діяльності людини. Наприклад, під егідою Європейського банку реконструкції та розвитку уже створено проекти щодо реалізації «енергетичного аутсорсингу» (energy outsourcing) у межах Європи [16]. Енергетичний аутсорсинг передбачає формування суміщених енерго- й тепломережних систем у макрорегіоні, таким чином що одні держави, котрі потребують енергії, одержують її із інших держав, які спеціалізуються на виробництві енергії і її доставці споживачу. Але не можна говорити про те, що даний вид аутсорсингу уже сформувався, оскільки ніде у світі подібні проекти ще не були реалізовані повною мірою [37].

Останній із найбільш згадуваних нових видів аутсорсингу - аутсорсинг нано-процесів. В сучасних умовах і темпі розвитку науки та утілення наукових досягнень у життя висока імовірність того, що уже через десять-п'ятнадцять років сфера нанотехнологічних виробництва, котра лише починає освоюватись фахівцями США, країн Європи, стане однією із найбільш швидко зростаючих. У даному випадку, найбільш затребуваним напрямом аутсорсингу стане аутсорсинг нанотехнологічних проектів [45].

Методологія аутсорсингу відображається у окремих організаційних рішеннях, суть котрих полягає в поділі всіх бізнес-процесів на основні і допоміжні й реалізації допоміжних, а іноді і основних бізнес-процесів силами сторонніх організацій - аутсорсерами [11, с. 20].

Мета застосування міжнародного аутсорсингу полягає у використанні

передових бізнес-технологій і ноу-хау для завоювання й утримання конкурентних переваг в усе більш загострюваній конкурентній боротьбі на світовому ринку [17, с. 26].

Економічна суть міжнародного аутсорсингу полягає у побудові системи взаємовідносин між організаціями різних держав, котрі передають та приймають на себе виконання окремих видів діяльності на основі укладених довгострокових угод. Практичним результатом використання аутсорсингу є можливість направляти власні ресурси компанії на виконання тих функцій, котрі становлять її сильну сторону, на те, що організація уміє робити краще за інших, надавши зовнішньому виконавцю (аутсорсеру) ті функції, котрі він уміє виконувати краще за інших й саму організацію. Тим самим організація може зосередити у своїх руках новітні досягнення у сфері науки, техніки й технології, забезпечивши максимальне задоволення очікувань споживачів, максимальну відповідність вимогам певного ринку [21, с. 259].

Із врахуванням тенденцій зростання обсягів інформаційних послуг в усіх сферах економіки та бізнесу, підвищення вимог щодо якості даних послуг світовий ринок аутсорсингу умовно може бути розділений на два основних сегменти:

- 1) аутсорсинг інформаційних технологій (IT-Outsourcing, чи ІТО);
- 2) аутсорсинг бізнес-процесів (Business Process Outsourcing, чи ВРО). [24, с. 57]

Аутсорсинг інформаційних технологій включає різні види послуг, котрі надаються організаціям спеціалізованими фірмами: розробка та супровід програмного забезпечення й баз даних, планування і системна інтеграція, консалтинг у сфері електронного бізнесу, обслуговування і супровід корпоративних мереж, інтернет-послуги й ін. Головною причиною використання аутсорсингу інформаційних технологій була та залишається висока вартість електронної обробки даних, із одного боку, й усе більш ускладнювані процеси розробки та супроводу додатків – із іншого. Єдині міжнародні стандарти, підвищення вимог щодо забезпечення безпеки інформації, практика реалізації комерційних операцій із використанням інформаційних технологій, що відкриває

нові можливості у підвищенні ефективності діяльності організації і її конкурентоспроможності, формують велике поле діяльності для компаній-аутсорсерів. Сфера інформаційних технологій вважається на даний час найбільш розвиненою областю застосування аутсорсингу із сформованими принципами взаємовигідної співпраці [34, с. 30].

Аутсорсинг бізнес-процесів як й раніше залишається однією із головних тем «майбутнього» аутсорсингу, які впливають із необхідності зосередити основні ресурси та зусилля на розвитку тих головних напрямів, котрі становлять суть організації. Передача бізнес-процесів зовнішньому партнеру значною мірою пов'язана із відповідальністю та ризиком. Побудова партнерських взаємовідносин на основі довгострокових контрактів, котрі гарантують потрібний рівень довіри, безпеки, відповідальності сторін, є найбільш вагомою складовою успішного аутсорсинг-проекту [22, с. 133].

В той же час саме аутсорсинг бізнес-процесів дає змогу використовувати новітні виробничі процеси й технології найвищого рівня, які забезпечують організації досягнення поставлених цілей у найкоротші терміни та із мінімальними затратами. Варто також зазначити, що досягнення очікуваних результатів від аутсорсинг-проектів знаходиться у прямій залежності від того, наскільки активно ці дві сторони залучені у процес створення доданої вартості. Дані результати виражаються перш за усе у підвищенні конкурентоспроможності й забезпеченні перспектив розвитку для обох сторін [42, с. 117].

Аутсорсинг бізнес-процесів відноситься до завдань стратегічного характеру й здатен принципово змінити майбутнє організації, вибудовує взаємовідносини із своїми партнерами у довгостроковій перспективі. Розвиток ідеї аутсорсингу зумовлює створення організації нового типу – віртуальної, а також до формування нового типу виробничих взаємовідносин, котрі гармонійно поєднуються із процесами глобалізації світової економіки [9, с. 43].

Згідно розрахунками, проведених спеціалістами американської консультативної компанії McKinsey, на рівні економіки загалом на аутсорсингові операції у 2019 р. у США доводилося 51 %, у Німеччині – 46 % усього обсягу

бізнесу. Компанії усе частіше використовують аутсорсинг. Питома вага підприємств США, котрі передають на аутсорсинг будь-які виробничі чи сервісні операції, становили 86 % у 2019 р. проти 52 % у 2015 р. Обсяг продажу послуг на ринку аутсорсингу США збільшився у 2015-2019 рр. більш ніж у 3 рази [7].

Аутсорсинг став вагомою частиною ділової практики у Японії. Згідно із дослідженням, проведеним Міністерством зовнішньої торгівлі та промисловості Японії, аутсорсинг використовувався задля вирішення наступних завдань: навчання персоналу – 20,1 % (від загального числа опитаних фірм); управління інформаційними системами – 19,7 %; виконання виробничих процесів – 17,4 %; виконання бухгалтерських операцій – 14 %; НДДКР – 13,7%. За даними цього Міністерства, понад 70% компаній, які використовували аутсорсинг для підвищення ступеня спеціалізації, максимізації ефективності операцій і зниження витрат, досягли поставлених цілей [32].

Аналіз розвитку ринку аутсорсингових послуг та процесів формування міжфірмових зв'язків в сучасному міжнародному бізнесі за останні 10 р. дозволяє говорити про зміщення акцентів від простого винесення ряду допоміжних функцій за межі компанії до консолідації й створення стратегічних альянсів в окремих галузях. Відносно сфери ІТ-аутсорсингу це означає все більш тісний контакт партнерів в процесі побудови складних бізнес-процесів на основі використання передових інформаційних технологій [25, с. 210].

Для підприємств, які проводять міжнародну діяльність, аутсорсинг може бути дієвим способом підвищення ефективності міжнародного бізнесу за рахунок зменшення витрат обслуговування бізнес-процесів й отримання послуг найвищого класу. Так, в даному контексті дослідження джерел свідчать, що рівень зменшення витрат в середньому досягає 20 %, а більш низька ціна послуг, переданих на аутсорсинг, може пояснюватися пропозицією аутсорсинговими компаніями стандартизованих рішень [38].

Українські підприємства за умови розробки продуманої й виваженої міжнародної маркетингової політики й використовуючи аутсорсинг, зможуть не лише істотно зміцнити власні конкурентні позиції на українському ринку, але і

отримати шанс вийти на міжнародний ринок із високотехнологічною продукцією.

Найдоцільнішими передумовами й особливостями використання концепції аутсорсингу задля ведення міжнародного бізнесу, є такі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Особливості використання аутсорсингу у міжнародних бізнес-процесах
вітчизняних підприємств

Позитивні аспекти	Негативні аспекти
1. Підприємство обмежене у ресурсах й бажає сконцентрувати їх на головному стратегічному виді діяльності, що надає головну частину прибутків.	1. Передача вагової інформації про підприємство у «чужі руки».
2. Підприємство завдяки значним розмірам чи недостатньо високій якості менеджменту втратило керованість і контроль над окремими бізнес-процесами, що і зумовило низьку ефективність їхнє функціонування (низька якість, інноваційність, великі витрати).	2. Існують ризики ускладнення власного бізнесу в зв'язку із низькою оперативністю і гнучкістю співпраці із аутсорсерами.
3. Підприємство реалізує великі корпоративні й організаційні зміни (реструктуризація, реорганізація, поглинання тощо) із метою підвищення ефективності бізнесу, що надає змогу безболісно провести скорочення зайвого персоналу й передачу відповідної функції у аутсорсинг.	3. Існує ризик зменшення ефективності праці власного персоналу і втрати ним потрібних знань і досвіду надання реалізації функції, яке передається у аутсорсинг. Відновлення виконання даної функції власними силами буде у таких умовах проблематичним.
4. Зростання обсягів й ускладнення окремих функцій зумовлює потребу у додатковому залученні персоналу, котрий є дефіцитним чи дорогим. Аутсорсер, маючи значні обсяги замовлень, може дозволити утримувати штат найдосвідченіших й кваліфікованих фахівців і сплачувати їм адекватну зарплату.	4. У випадку недобросовісності аутсорсера, виникнення форс-мажорних обставин чи його банкрутства можливі суттєві втрати, пов'язані із необхідністю термінового пошуку іншого аутсорсера чи налагодження виконання такої функції власними силами.
5. Підприємство має намір здешевити вартість власної продукції (послуг) за рахунок зменшення вартості неосновних бізнес-процесів.	5. У випадку підвищення цін на послуги, які надаються аутсорсерами, вартість функції, яка передана на аутсорсинг, може перевищити її внутрішню собівартість.
6. Підприємство не влаштовує рівень якості і сервісу, котрий забезпечують власні спеціалізовані підрозділи (компанія-замовник може підвищити свою ділову репутацію й збільшити вартість торгової марки за рахунок більш якісного й професійного обслуговування).	6. В процесі замовлення великої кількості аутсорсингових послуг у одного аутсорсера існує ризик появи конкурента, котрий використовуватиме знання і досвід замовника аутсорсингових послуг.

Джерело: складено на основі [10, с. 20]

З табл. 1.1 можна побачити, що позитивні аспекти використання аутсорсингу у міжнародному бізнесі вітчизняними підприємствами є незаперечними, а

головними із них є зосередження на головній діяльності, скорочення витрат й отримання послуг найвищого класу. Окрім того, використання аутсорсингових схем на вітчизняних підприємствах може істотно підвищити ефективність їхньої роботи і відкрити принципово нові можливості задля взаємовигідної співпраці, істотно посилити їхню конкурентоспроможність за умов глобального економічного середовища.

Зважаючи на суттєві ризики, пов'язані із використанням аутсорсингу, подальшої розробки потребують й питання оцінки економічної ефективності його запровадження на підприємствах, котрі здійснюють міжнародну економічну діяльність, а також формування механізму взаємодії підприємств-замовників та постачальників аутсорсингу.

В практиці більшості вітчизняних підприємств, критерії переходу на аутсорсинг міжнародних бізнес-процесів зумовлені першочерговими потребами господарювання, зокрема: неможливістю забезпечити потрібний рівень якості; зменшення витрат; вивільнення дефіцитного устаткування та висококваліфікованої робочої сили для роботи над ресурсомісткими операціями; вивільнення унікального обладнання, зайнятого виробництвом стандартних товарів; покращення роботи відділу зовнішньоекономічної діяльності.

Для великих промислових підприємств необхідно використовувати саме позитивні аспекти аутсорсингу за умов глобалізації, котрі дадуть змогу отримати доступ до ресурсів і ринків збуту. Середній та малий бізнес в свою чергу, може утримати конкурентні позиції за рахунок надання аутсорсингових послуг великим підприємствам як в межах певної країни, так і поза її межами, а також долучитись до міжнародної кооперації [18].

Таким чином, провівши аналіз потенційних переваг і недоліків застосування аутсорсингу у міжнародній діяльності вітчизняними підприємствами, стає зрозумілим, що переваги використання аутсорсингу є очевидними, а сам аутсорсинг є доволі дієвим інструментом в підвищенні гнучкості й конкурентоспроможності підприємства. Опанування концепції аутсорсингу і її обґрунтоване запровадження у міжнародні бізнес-процеси вітчизняних

підприємств можуть істотно збільшити ефективність їхньої фінансово-господарської діяльності, забезпечити стійкі темпи економічного росту, вихід на нові міжнародні ринки, підвищення міжнародної конкурентоспроможності. На нашу думку, приймаючи рішення про запровадження аутсорсингу у міжнародні бізнес-процеси підприємство повинно мати перш за все економічне обґрунтування його ефективності, тобто ураховувати як потенційні вигоди (доходи/зиски), так й ризики (втрати). Пошук шляхів підвищення рентабельності бізнесу дає змогу зробити висновок про те, що низькі витрати, чітко обґрунтована стратегія і максимізована операційна ефективність є найвагомішими чинниками успіху будь-якого підприємства й саме аутсорсинг є тією ланкою, котра може їх об'єднати.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз теоретичних аспектів аутсорсингової діяльності в міжнародному бізнесі дав змогу зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що в сучасних умовах світовий ринок консалтингу перебуває в постійному процесі диверсифікації. Міжнародна диверсифікація і аутсорсинг є потужними факторами підвищення конкурентоспроможності консалтингових компаній. В той же час вони відображають певний етап інтернаціоналізації консалтингового бізнесу.

Аутсорсинг на ринку консалтингових послуг являє собою бізнес-практику консалтингових компаній, що має на меті передачу окремих (часто непрофільних) бізнес-функцій зовнішній фірмі, зокрема за кордоном.

Виділяють оншорний та офшорний аутсорсинг, повний і частковий аутсорсинг, зовнішній та внутрішній аутсорсинг.

2. Провівши аналіз потенційних переваг і недоліків застосування аутсорсингу у міжнародній діяльності вітчизняними підприємствами, стає зрозумілим, що переваги використання аутсорсингу є очевидними, а сам аутсорсинг є доволі дієвим інструментом в підвищенні гнучкості й конкурентоспроможності підприємства. Опанування концепції аутсорсингу і її

обґрунтоване запровадження у міжнародні бізнес-процеси вітчизняних підприємств можуть істотно збільшити ефективність їхньої фінансово-господарської діяльності, забезпечити стійкі темпи економічного росту, вихід на нові міжнародні ринки, підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ТАЙТЕН МАШИНЕРІ УКРАЇНА»

2.1. Оцінка середовища міжнародного бізнесу ТОВ «Тайтен Машинері Україна»

Компанія Titan Machinery була заснована в 1980 році за принципом кращого обслуговування клієнтів. Сьогодні Titan має понад сотню дилерських центрів сільськогосподарського та будівельного обладнання з повним спектром послуг у Північній Америці та Європі, що забезпечує переваги глобального масштабу та регіональних масштабів для місцевих клієнтів [48].

Дилерська мережа включає офіси в США, які розміщені в Північній Дакоті, Південній Дакоті, Айові, Міннесоті, Монтані, Небрасці, Вайомінгу, Вісконсіні та Колорадо, а також європейські представництва в Німеччині, Румунії, Болгарії, Сербії та Україні. Кожне місце розташування Titan Machinery представляє один або декілька провідних промислових брендів CNH, включаючи Case IH, New Holland Agriculture, Case Construction, New Holland Construction і CNH Capital. Titan Machinery також співпрацює з деякими із кращих у світі компаній зі спеціального обладнання та технологій [48].

У офісах від Північної Дакоти до України Titan Machinery підтримує своїх клієнтів, де б вони не працювали і як би вони не виконували свою роботу. Titan Machinery надає найпотужнішу техніку, точні технології та підтримку продуктів, щоб ферми та робочі місця клієнтів на були максимально ефективними та швидко розвивались [48].

Експортні послуги Titan Machinery підтримуються більш ніж 100 дилерами сільськогосподарського та будівельного обладнання з повним спектром послуг у Сполучених Штатах та Європі.

Titan Machinery є найбільшим дилерським центром CNH в Північній

Америці, а це означає, що вибір високоякісного уживаного обладнання є найбільшим, який може знайти клієнт.

Довгострокове прагнення Titan Machinery використовувати операційну модель та досвід дилерства покращує бізнес-успіх європейських клієнтів. Компанія продає та надає в оренду нову та вживану техніку та пропонує запчастини та сервісну підтримку.

Titan Machinery пропонує великий вибір якісної вживаної сільськогосподарської техніки. Від тракторів до обладнання для сіна та фуражу, обробки ґрунту до комбайнів та навісного обладнання, візків для зерна та візків до посівного обладнання, обприскувачів до причепів тощо, від широкого кола виробників, таких як Case IH, New Holland, John Deere, Challenger, Kubota, Massey Ferguson, Buhler, Caterpillar, Agco, Versatile, Gleaner, Claas, Challenger та набагато більше. Також в компанії Titan Machinery є широкий асортимент спеціалізованої та раніше їй належної сільськогосподарської техніки від таких виробників, як Top Air, Amity Technology, Wishek, Gates Manufacturing, McFarlane тощо [48].

Titan Machinery також експортує якісну будівельну техніку. Від екскаваторів до екскаваторів-навантажувачів, колісних навантажувачів до траншеєскопачів та грейдерів, кранів до бульдозерів, міні-навантажувачів до ущільнювального обладнання, включаючи такі бренди, як Bomag, JLG, Skytrak, Seppi та інші [48].

Співробітники Titan Machinery займаються міжнародною логістикою обладнання. Фахівці з обладнання можуть знайти потрібну машину, і її ретельно перевіряють кваліфіковані спеціалісти з обслуговування.

Спеціалісти Titan Machinery розбирають і надійно завантажують машини в контейнери. Вони можуть завантажувати обладнання різного розміру від невеликих міні навантажувачів або комбайнів до великих тракторів або бульдозерів. Контейнерування може допомогти клієнтам заощадити гроші на транспортуванні та безпечній доставці машин до кінцевого пункту призначення.

Завдяки конкурентним контрактам з багатьма кваліфікованими судноплавними компаніями Titan Machinery може доставити обладнання практично в будь-яку країну світу. Titan Machinery пропонує конкурентоспроможні

ціни на контейнерні перевезення або перевезення roll-on/roll-off.

Компанія забезпечує страхування кожного відправлення та готує всю необхідну документацію.

На початку 2020 року європейська команда Titan Machinery створила веб-сайт, щоб продемонструвати весь свій асортимент у кожній країні – і все це знаходиться на одній платформі, яка проста у використанні.

В Україні компанія представлена дочірньою компанією ТОВ «Тайтен Машинері Україна». Основними напрямками діяльності в Україні є продаж сільськогосподарської техніки, запасних частин до неї, проведення сервісного обслуговування сільськогосподарської техніки, розвиток напрямку точного землеробства.

ТОВ «Тайтен Машинері Україна» є товариством з обмеженою відповідальністю, зареєстрованим в Україні у 2012 році. Його кінцевою холдинговою компанією станом на звітну дату була компанія Titan Machinery Inc., зареєстрована у Сполучених Штатах Америки. Компанія є частиною Групи компаній Titan Machinery [48].

Компанія є офіційним імпортером і дистриб'ютором обладнання Case IH виробництва компанії CMH Industrial. Основна діяльність Компанії передбачає імпорт та реалізацію сільськогосподарського обладнання та запасних частин, а також після продажне обслуговування транспортних засобів.

Головний офіс «Тайтен Машинері Україна» розташований за адресою: вул. Машинобудівників, 1, смт. Чабани, Києво-Святошинський район, Київська область, 08162, Україна.

Статутний капітал Компанії знаходиться у повній власності компанії Titan European Holdings Bafі, Люксембург, причому кінцевою материнською компанією є компанія Titan Machinery Inc, яка знаходиться у лістингу Системи автоматичного котирування Національної асоціації біржових дилерів США (NASDAQ), а найбільшою часткою у розмірі 13,2% володіє Девід Джозеф Майер (David Joseph Meyer) [49].

Протягом 2020 року, середня кількість працівників Компанії становила 210

чоловік (в 2019 р. – 205 чоловік).

ТОВ «Тайтен Машинері Україна» складається з наступних підрозділів: збуту техніки, сервісного обслуговування, точного землеробства, відділу збуту запасних частин та адміністрації, інші процеси передані на аутсорсинг. Всі підрозділи підпорядковуються генеральному директору компанії [49].

Компанія пропонує широкий вибір техніки, наявність всіх необхідних запчастин на складі компанії, їх оперативну доставку, грамотні консультації фахівців і якісне обслуговування.

Широкий асортимент техніки, що пропонує ТОВ «Тайтен Машинері Україна», дозволяє вибрати необхідну модель і комплектацію серед таких всесвітньо відомих брендів сільськогосподарської техніки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Бренди сільськогосподарської техніки, які пропонує до продажу ТОВ «Тайтен Машинері Україна»

Бренд	Техніка
CASE IH	трактори, комбайни, жнивварки, самохідні обприскувачі, глибокорозпушувачі, культиватори, борони, посівні комплекси, агрегати для внесення безводного аміаку
CASE Construction	будівельна техніка
DIECI	будівельна техніка
Gregoire Besson	причіпне обладнання
Maschio Gaspardo	найширший асортимент ґрунтообробної техніки, самохідні та причіпні обприскувачі
McFarlane	широкозахватні зубові борони
Wishek	важкі борони
Amity Technology	посівні комплекси
Franco Fabrill	жнивварки для збирання кукурудзи та соняшника
Olimac Drago	жнивварки для збирання кукурудзи та соняшника
MacDon	жнивварки
Top Air	причіпні обприскувачі
Unverferth	перевантажувальні візки
Balzer	подрібнювачі пожнивних залишків
BEDNAR	ґрунтообробна та посівна техніка

Джерело: складено автором на основі [49]

ТОВ «Тайтен Машинері Україна» активно розвиває власну мережу дилершипів – центрів продажу американського зразка, що складаються з виставкового майданчика техніки, складу запчастин та ремонтної майстерні,

обладнаних за найвищими американськими стандартами, що дозволяє оперативно та максимально якісно задовольнити запити кожного клієнта.

В 2020 році було відкрито новий дилершип в Одесі. Також було налагоджено зв'язки із новими постачальниками запасних частин та підписано контракти на більш вигідних умовах порівняно із 2019 роком. Розширено асортимент запасних частин. Підписано нові контракти на продаж та поставку техніки торгової марки Kuhn.

Сьогодні ТОВ «Тайтен Машинері Україна» – це:

- авторизований найбільший в Україні дилер CASE IH, територія відповідальності – Київська, Чернігівська, Житомирська, Одеська, Волинська та Вінницька області.
- постійна наявність сільськогосподарської техніки, центральний виставковий майданчик у м. Київ.
- постійний склад запасних частин, центральний склад у смт. Чабани Київської обл., 18 регіональних складів, власний парк вантажних автомобілів.
- понад 2000 одиниць техніки, що обслуговується щорічно.
- штат висококваліфікованих, авторизованих виробниками сервісних інженерів, забезпечених найсучаснішими сервісними автомобілями та мобільними ремонтними станціями;
- авторизовані пункти сервісного обслуговування повного циклу, у тому числі великовузлового ремонту, ремонту двигунів та КПП.

На початку 2020 року у світі став швидко поширюватися новий коронавірус (COVID-19), що призвело до того, що Всесвітня організація охорони здоров'я («ВООЗ») у березні 2020 року оголосила про початок пандемії. Заходи, які вживають багато країн для стримування поширення COVID-19, призводять до значних операційних складнощів для багатьох компаній і завдають істотного впливу на світові фінансові ринки. Оскільки ситуація швидко розвивається, COVID-19 може істотно вплинути на діяльність багатьох компаній у різних секторах економіки, включно, але не обмежуючись, порушенням операційної діяльності у результаті призупинення або закриття виробництва, порушенням ланцюгів постачань,

карантином персоналу, зниженням попиту та труднощами з отриманням фінансування. Окрім того, Компанія може зіштовхнутися з іще більшим впливом COVID-19 у результаті його негативного впливу на глобальну економіку та основні фінансові ринки. Істотність впливу COVID-19 на операційну діяльність Компанії великою мірою залежить від тривалості та поширення впливу вірусу на світову та українську економіку.

Рівень макроекономічної невизначеності в Україні у 2020 році продовжував залишатися високим у силу існування значної суми державною борту, яка підлягає погашенню у 2021 році, що вимагає мобілізації суттєвого внутрішнього та зовнішнього фінансування в умовах, коли на ринках країн, які розвиваються, виникає все більше проблем із джерелами фінансування.

Подальше економічне зростання залежить, великою мірою, від успіху українського уряду а реалізації запланованих структурних реформ та ефективною співробітництва з Міжнародним валютним фондом (МВФ).

Поширення в Україні та світі пандемії коронавірусної хвороби COVID-19 та запровадження карантинних заходів значно вплинуло на діяльність Товариства. Протягом 2020 року значних коректив зазнала діяльність Товариства у різних напрямках діяльності.

У зв'язку з обмежувальними карантинними заходами в 2020 р. не проводилися виставки, демонстрації, дні полів, конференції, в яких могло б брати участь Товариство, а у разі проведення кількість відвідувачів та їх активність є в рази меншою, ніж зазвичай. В той же час, знизився імпорту нової сільськогосподарської техніки в Україну.

Плани та заходи, які керівництво вжило або планує вжити і які стосуються подій/обставин та невизначеності, описаних вище, для подолання впливу поточних умов та обставин, можна коротко викласти таким чином:

- компанія провадить свою операційну діяльність у секторах, які зазнали меншого впливу;
- поки що не відмічено суттєвого впливу на ланцюги постачань основного обладнання та послуг;

– компанія не передбачає дефолту своїх платіжних зобов'язань за договорами.

У залежності від тривалості кризи, викликаної COVID-19, точний вплив на діяльність Компанії протягом решти 2021 року і після цього наразі неможливо передбачити. Керівництво продовжуватиме здійснювати моніторинг потенційного впливу і вживати можливих заходів для пом'якшення будь-якого впливу.

Постійне продовження строку карантину, збільшенням кількості хворих та встановлення нових видів обмежень вказують на те, що ситуація на ринку сільгосптехніки у 2021 році буде складною.

Загалом у 2021 р. Товариство планує зосередитися на провадженні основної діяльності торгівлі сільгосптехнікою. Стратегією розвитку компанії «Тайтен Машинері Україна» на 2021 рік передбачено збільшення продажів причіпної техніки у регіонах присутності компанії, а також утримання долі ринку тракторів на рівні 16,5% та комбайнів - 9,5%.

В зв'язку з невизначеністю середовища діяльності, Компанія «Тайтен Машинері Україна» і надалі буде зміцнювати стосунки зі своїми постачальниками та клієнтами, ефективно використовуючи доступні програми та можливості для провадження бізнесу.

Також, компанія планує зменшити склад вживаної техніки, використовуючи корисні акції та забезпечити активну взаємодію з аграрними виробниками.

Варто зазначити, що ТОВ «Тайтен Машинері Україна» наразі купує нове обладнання та відповідні запасні частини у обмеженої кількості виробників. 65% операцій придбання Компанії на рік, який закінчився 31 грудня 2020 року (2019: 74%), були представлені продукцією компанії CNH Industrial America LLC. І хоча не передбачається жодних змін у переліку постачальників, настання таких змін може стати причиною можливих збитків від продажів і негативно вплинути на операційні результати.

Компанія Titan Machinery Inc. володіє правами, які передбачають можливість виступати у ролі офіційною дилера, наданих компаніями CNH Industrial America LLC та CNHI International SA (надалі разом - CNH Industrial), оскільки вона

отримала право бути офіційним дилером стосовно обладнання цих підприємств. Права виступати у ролі офіційних дилерів та угоди про здійснення поетапних виплат можуть бути відкликані відповідним підприємством, якщо компанія Titan Machinery Inc. не буде дотримуватися певних встановлених рекомендацій та фінансових умов.

Окрім того, на думку Компанії, пропозиції щодо продукції компанії CNH Industrial, її репутація і частка ринку, у тій мірі, в якій вони стосуються цін на її продукцію, а також заохочувальні та дисконтні програми є важливими факторами, пов'язаними із концентрацією постачальників, зокрема компанії CNH Industrial, що має істотний вплив на операційні результати Компанії.

Таким чином, унаслідок пандемії коронавірусу і в зв'язку з невизначеністю як внутрішнього, так і зовнішнього середовища ТОВ «Тайтен Машинері Україна» змушена зосередитись на найбільш ефективних напрямках своєї діяльності, щоб мати змогу забезпечувати свою діяльність з мінімальними витратами.

2.2. Особливості функціонування аутсорсингу в міжнародній компанії

На сьогоднішній день компанія ТОВ «Тайтен Машинері Україна» є лідером на ринку України у наданні сільськогосподарського аутсорсингу. Компанія пропонує різні *послуги аутсорсингу* для *сільськогосподарських* господарств, зокрема:

- обробіток ґрунту;
- збір ранніх та пізніх зернових;
- обприскування полів;
- надання тракторів та комбайнів (від 155 до 620 к.с.);
- надання ґрунтообробної та посівної техніки.

В процесі надання ТОВ «Тайтен Машинері Україна» *послуг аутсорсингу* для *сільськогосподарських* господарств застосовується наступна сільськогосподарська техніка:

- обприскування: обприскувачі CASE SPX3330;

- культивация: трактори Case IH Quadtrac 500, CASE 500 з культиватором Case IH Tiger-Mate II (16 м та 18 м);
- дискування: трактори Case IH Quadtrac 500, CASE 500 з дисковою бороною Wishek;
- збирання зернових та зернобобових культур: комбайни Case IH 9230, Case IH AF5130, New Holland CX8070 із зерновими жниварками Case IH 3020 та рапсовими столами Raps Profi [49].

Перевагами послуг аутсорсингу для сільськогосподарських господарств є:

- мінімальні втрати при збиранні врожаю;
- команда професійних механізаторів;
- високотехнологічна сучасна техніка Case IH;
- якісний контроль витрати пального [49].

Техніка відділу послуг компанії ТОВ «Тайтен Машинері Україна» за сезон обробляє понад 100 тис. га землі. Висококваліфіковані інженери та механізатори оперативно та якісно обробляють ґрунт та прибирають врожай. При плануванні технологічних карт на наступний рік у господарствах відділ послуг ТОВ «Тайтен Машинері Україна» може закрити ті позиції з техніки та роботи, які сільськогосподарське підприємство не в змозі виконати власними силами.

Завдяки активному розвитку мережі сервісних станцій ТОВ «Тайтен Машинері Україна» пропонує послуги аутсорсингу з обслуговування сільськогосподарської техніки у будь-якому регіоні України. Автопарк сервісної служби дозволяє проводити ремонт у польових умовах у найкоротші терміни, застосовуючи при цьому сучасне обладнання та найточніші методи діагностики. Застосовується партнерський підхід до кожного клієнта. Послуги надають висококваліфіковані та досвідчені фахівці. Ремонтні майстерні обладнані сучасним сервісним устаткуванням [49].

Компанія ТОВ «Тайтен Машинері Україна» забезпечує безперебійну роботу та відсутність простоїв сільськогосподарської техніки, підтримуючи у постійній наявності на власних складах широкий асортимент оригінальних запасних частин. Завдяки цьому, а також швидкому постачанню запчастин рідкісного попиту від

постачальників, роботі складів запчастин без вихідних, оперативній доставці товару по Україні компанія задовольняє потреби клієнтів в запчастинах оперативно та в повному обсязі.

Купуючи запчастини до сільськогосподарської техніки в ТОВ «Тайтен Машинері Україна» замовник завжди отримує кваліфікований та грамотний супровід кожного замовлення – від консультацій і підбору запчастин, формування і оформлення заявки до їхньої безпосередньої доставки. Компанія гарантує якість і надійність усіх запасних частин і комплектуючих, що поставляються, забезпечуючи сільськогосподарську техніку кращими рішеннями. А завдяки використанню послуг аутсорсингу сільськогосподарськими господарствами ТОВ «Тайтен Машинері Україна» здійснює повне обслуговування сільськогосподарської техніки замовника [49].

Варто також зазначити, що ТОВ «Тайтен Машинері Україна» користується послугами аутсорсингу. Важливою перевагою аутсорсингу для підприємства є економія фінансів. За рахунок зменшення власного штату економія коштів сягає 20%.

Завдяки послугам аутсорсингу, підприємство не несе витрат при раптовій хворобі співробітника. Знижується також податкове навантаження на фірму. Максимальні зусилля спрямовуються на досягнення результату, а інша робота виконується кваліфікованими фахівцями сторонніх організацій.

Загалом на аутсорсинг ТОВ «Тайтен Машинері Україна» передано:

- організацію охорони праці (повний аутсорсинг);
- юридичний супровід діяльності (частковий аутсорсинг, в штаті компанії є начальник юридичного відділу та юрист);
- кадрові функції (частковий аутсорсинг, в штаті компанії є начальник відділу персоналу та організатор з персоналу, передано нарахування зарплати);
- IT відділ (повний аутсорсинг).

Наведемо динаміку видатків ТОВ «Тайтен Машинері Україна» на оплату послуг з аутсорсингу охорони праці впродовж 2018-2020 рр. (рис. 2.1).

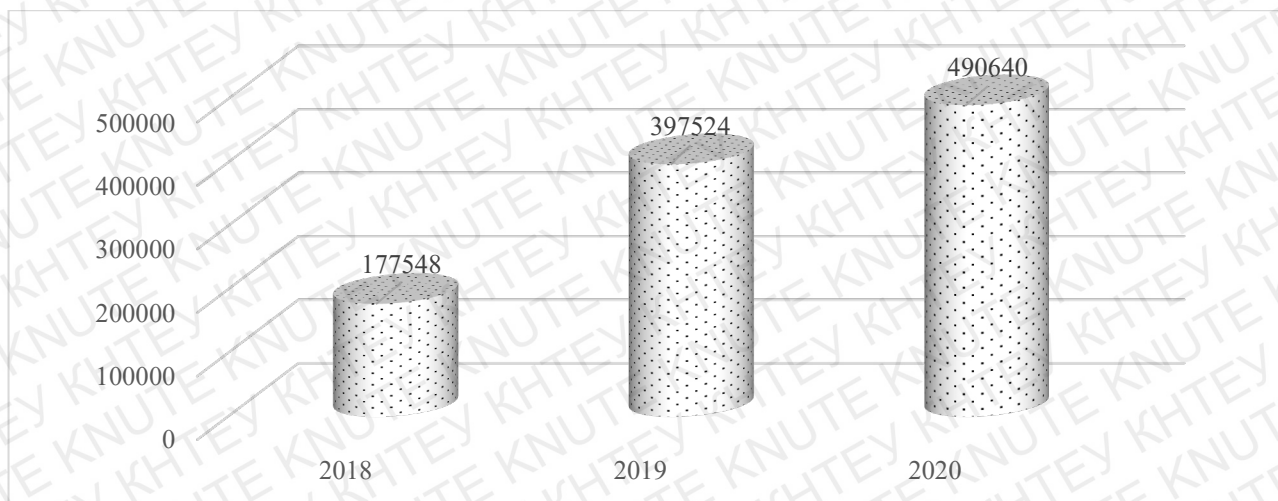


Рис. 2.1. Динаміка видатків ТОВ «Тайтен Машинері Україна» на оплату послуг з аутсорсингу охорони праці впродовж 2018-2020 рр., грн.

Дані рис. 2.1 дають змогу зробити, що в 2018-2020 рр. видатки на оплату послуг з аутсорсингу охорони праці мали тенденцію до зростання. Так в 2020 р. видатки зросли порівняно з 2018 р. на 313092 грн., що у відсотковому співвідношенні становить + 176,3 %. Порівняно з 2019 р. видатки зросли в 2020 р. на 93116 грн або на 23,4 %. Ріст видатків на оплату послуг з аутсорсингу охорони праці в 2020 р. пов'язаний з необхідністю перевірки ефективності систем пожежної безпеки на підприємстві.

Проведемо аналіз динаміки видатків ТОВ «Тайтен Машинері Україна» на оплату послуг з аутсорсингу юридичного супроводу в 2018-2020 рр. (рис. 2.2).

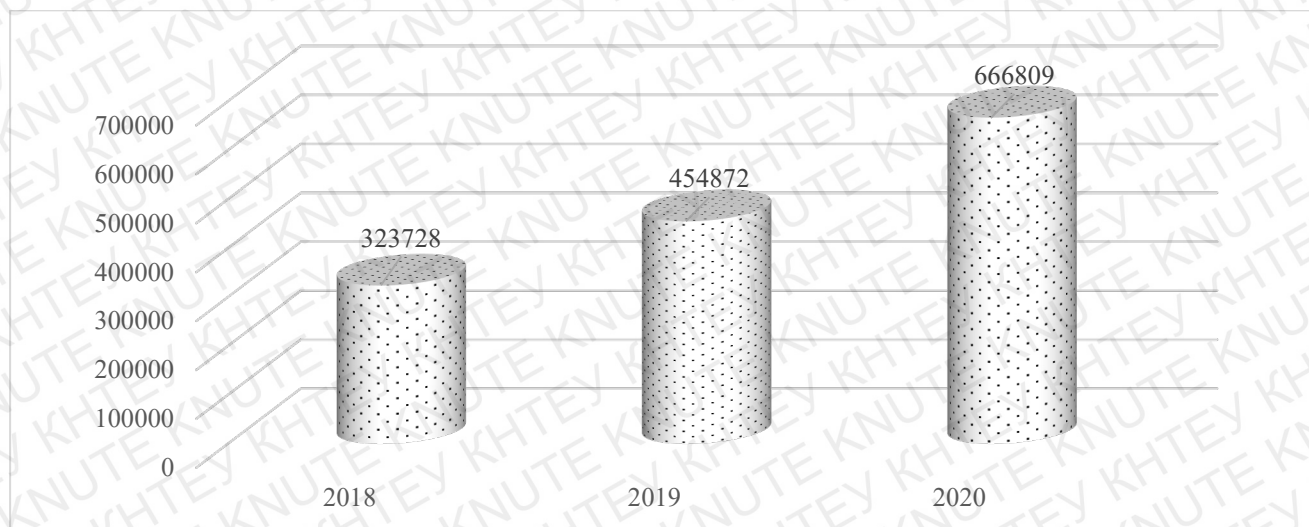


Рис. 2.2. Динаміка видатків ТОВ «Тайтен Машинері Україна» на оплату послуг з аутсорсингу юридичного супроводу в 2018-2020 рр., грн.

За даними рис. 2.2 можна зробити висновок, що в 2018-2020 рр. видатки на оплату послуг з аутсорсингу юридичного супроводу мали позитивну динаміку. Так в 2020 р. видатки зросли порівняно з 2018 р. на 343081 грн., що у відсотковому співвідношенні становить + 105,9 %. Порівняно з 2019 р. видатки зросли в 2020 р. на 211937 грн або на 46,6 %. Ріст видатків на оплату послуг з аутсорсингу юридичного супроводу в 2020 р. пов'язаний з необхідністю оплати послуг вирішення судових спорів за позовами до боржників, а також надання інших юридичних послуг щодо ведення основної діяльності.

Проаналізуємо динаміку видатків ТОВ «Тайтен Машинері Україна» на оплату послуг з кадрового аутсорсингу в 2018-2020 рр. (рис. 2.3).

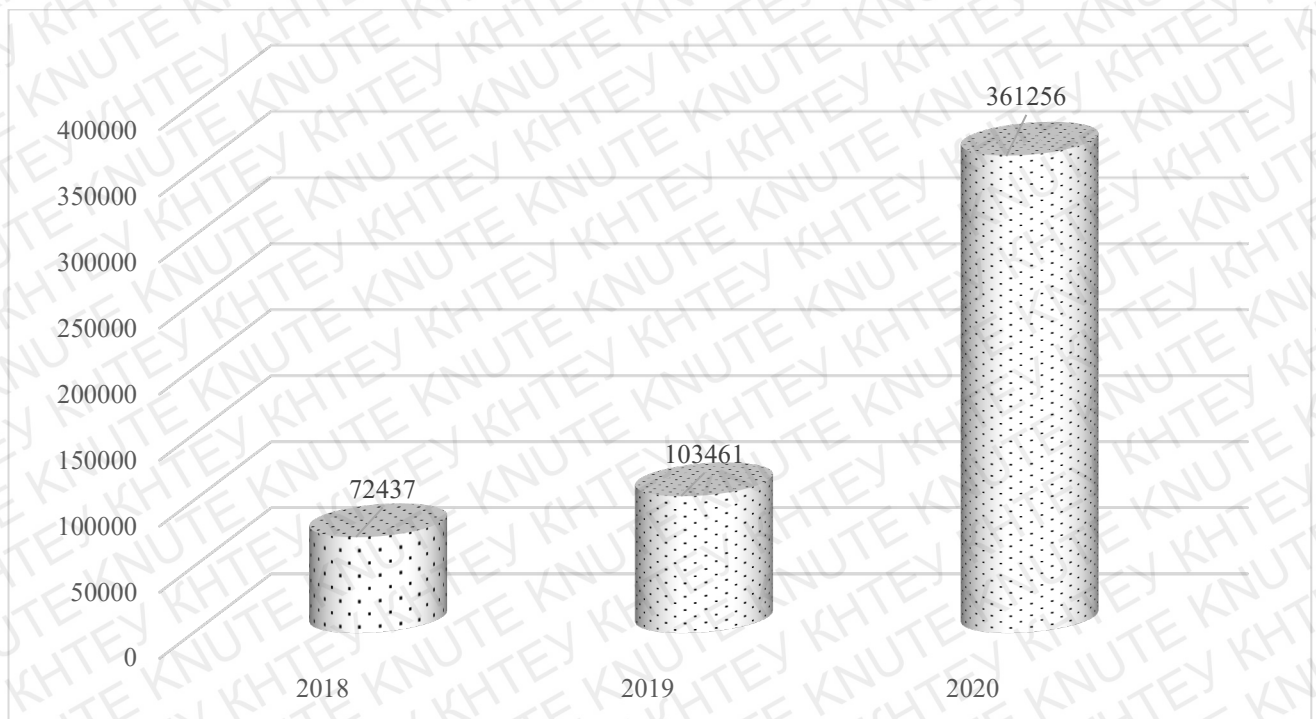


Рис. 2.3. Динаміка видатків ТОВ «Тайтен Машинері Україна» на оплату послуг з кадрового аутсорсингу в 2018-2020 рр.

Дані рис. 2.3 дають змогу зробити, що в 2018-2020 рр. видатки на оплату послуг з кадрового аутсорсингу мали тенденцію до зростання. Так в 2020 р. видатки зросли порівняно з 2018 р. на 288819 грн., що у відсотковому співвідношенні становить + 398,7 %. Порівняно з 2019 р. видатки зросли в 2020 р. на 257795 грн або на 249,2 %. Ріст видатків на оплату послуг з кадрового аутсорсингу в 2020 р. пов'язаний з передачею функції нарахування заробітної плати.

Проведемо аналіз динаміки видатків ТОВ «Тайтен Машинері Україна» на оплату послуг ІТ аутсорсингу в 2018-2020 рр. (рис. 2.4).

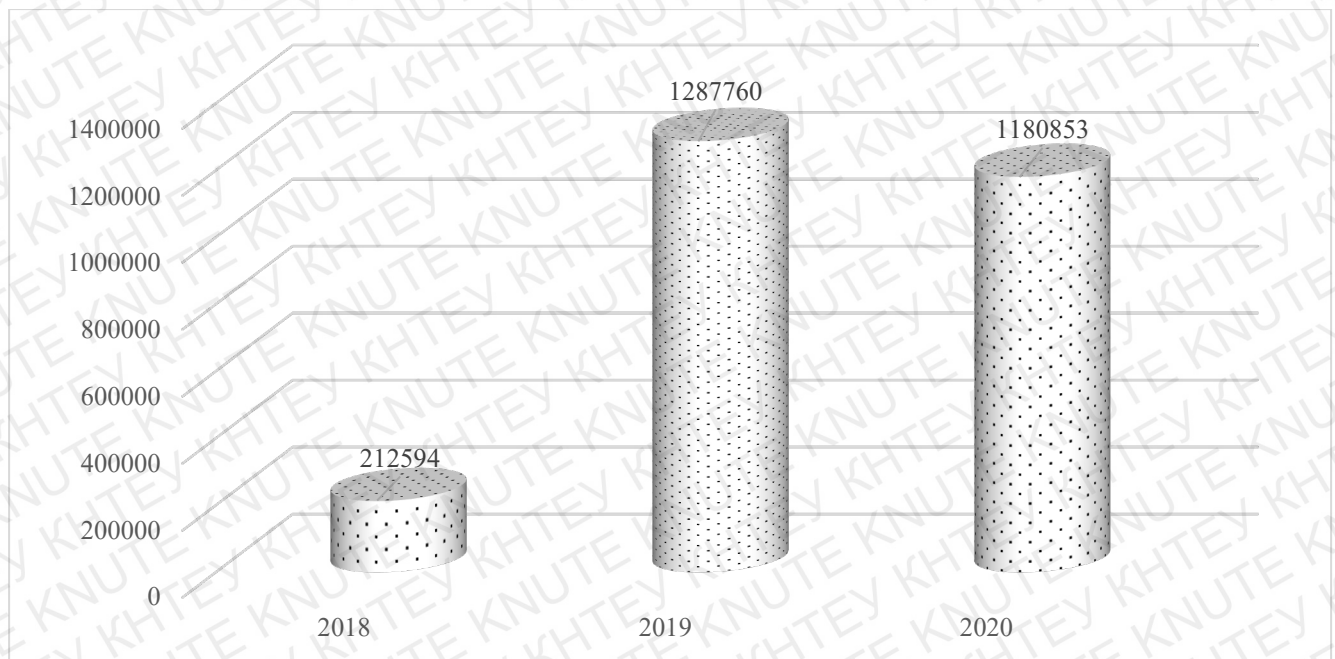


Рис. 2.4. Динаміка видатків ТОВ «Тайтен Машинері Україна» на оплату послуг ІТ аутсорсингу в 2018-2020 рр., грн.

За даними рис. 2.4 можна зробити висновок, що в 2018-2020 рр. видатки на оплату послуг ІТ аутсорсингу мали нерівномірну динаміку. Так в 2020 р. видатки зросли порівняно з 2018 р. на 968259 грн., що у відсотковому співвідношенні становить + 455,4 %. Порівняно з 2019 р. видатки знизились в 2020 р. на 106907 грн або на 8,3 %. Незначне зниження видатків на оплату послуг ІТ аутсорсингу в 2020 р. пов'язаний з меншою кількістю замовлених послуг щодо обслуговування комп'ютерної техніки, а також здійснювався менший обсяг монтажних робіт.

Варто також зазначити, що в ТОВ «Тайтен Машинері Україна» немає ІТ відділу і всі послуги передано на аутсорсинг.

Переваги, які отримує ТОВ «Тайтен Машинері Україна» від ІТ-аутсорсингу є:

- доступ до нових технологій, інструментів і технічних засобів;
- знайомство з більш структурованими методологіями, процедурами і способами документування;
- доступ до більшої кількості професіоналів в ІТ-галузі з більш широким

діапазоном технічних знань і досвіду;

- застосування кращих інструментів і технологій для оцінки вартості нових рішень;
- скорочення витрат на постійну перепідготовку фахівців внутрішнього IT-відділу для вивчення новітніх технологій.

Отже, підсумовуючи, варто зазначити, що ТОВ «Тайтен Машинері Україна» пропонує *послуги аутсорсингу* для *сільськогосподарських* господарств, а також і саме користується послугами аутсорсингу, що дає змогу забезпечити ефективність його діяльності, особливо в нинішніх умовах пандемії коронавірусу.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження дає змогу зробити наступні висновки:

1. Компанія Titan Machinery була заснована в 1980 році за принципом кращого обслуговування клієнтів. Сьогодні Titan має понад сотню дилерських центрів сільськогосподарського та будівельного обладнання з повним спектром послуг у Північній Америці та Європі, що забезпечує переваги глобального масштабу та регіональних масштабів для місцевих клієнтів.

ТОВ «Тайтен Машинері Україна» є товариством з обмеженою відповідальністю, зареєстрованим в Україні у 2012 році. Його кінцевою холдинговою компанією станом на звітну дату була компанія Titan Machinery Inc., зареєстрована у Сполучених Штатах Америки. Компанія є частиною Групи компаній Titan Machinery.

Унаслідок пандемії коронавірусу і в зв'язку з невизначеністю як внутрішнього, так і зовнішнього середовища ТОВ «Тайтен Машинері Україна» змушена зосередитись на найбільш ефективних напрямках своєї діяльності, щоб мати змогу забезпечувати свою діяльність з мінімальними витратами.

2. ТОВ «Тайтен Машинері Україна» є лідером на ринку України у наданні сільськогосподарських послуг. Компанія пропонує послуги аутсорсингу для *сільськогосподарських* господарств, зокрема:

- обробіток ґрунту;
- збір ранніх та пізніх зернових;
- обприскування полів;
- надання тракторів та комбайнів (від 155 до 620 к.с.);
- надання ґрунтообробної та посівної техніки.

Встановлено, що завдяки послугам аутсорсингу, підприємство не несе витрат при раптовій хворобі співробітника. Знижується також податкове навантаження на фірму. Максимальні зусилля спрямовуються на досягнення результату, а інша робота виконується кваліфікованими фахівцями сторонніх організацій.

Загалом на аутсорсинг ТОВ «Тайтен Машинері Україна» передано:

- організацію охорони праці (повний аутсорсинг);
- юридичний супровід діяльності (частковий аутсорсинг, в штаті компанії є начальник юридичного відділу та юрист);
- кадрові функції (частковий аутсорсинг, в штаті компанії є начальник відділу персоналу та організатор з персоналу, передано нарахування зарплати);
- ІТ відділ (повний аутсорсинг).

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення процесу впровадження аутсорсингу в діяльність ТОВ «Тайтен Машинері Україна»

ТОВ «Тайтен Машинері Україна» є імпортером якісної будівельної техніки провідних світових виробників [49]. Саме тому доцільно розглянути можливість запровадження в діяльності підприємства послуг будівельного аутсорсингу в контексті обслуговування будівельних робіт власною технікою, а також надання послуг з ремонту та технічного обслуговування будівельної техніки. Це надасть змогу в умовах нестабільності економіки та падіння попиту на придбання будівельної техніки підтримувати бізнес та знизити імовірність збитків по даному сегменту бізнесу. Саме тому доцільно перш за все розглянути можливі переваги для будівельних компаній від використання послуг будівельного аутсорсингу.

Специфіка будівельної галузі така, що при зведенні (реконструкції, капітальному ремонті) об'єктів від забудовника (технічного замовника), крім високої кваліфікації персоналу, потрібна різноманітна будівельна техніка. Вирішення цієї проблеми можна шукати в площині передачі деяких функцій сторонній організації, яка має необхідний досвід, кваліфікований персонал та інші необхідні ресурси. Ця організація, яка зазвичай має вузьку спеціалізацію, називається аутсорсинговою або компанією-аутсорсером. Тобто в загальному вигляді аутсорсинг у будівництві – це прийняття будівельною фірмою рішення про передачу (на договірній основі та на тривалий період) іншій організації виконання окремих функцій, напрямів бізнес-процесів з метою зниження термінів зведення (реконструкції, капітального ремонту) будівель, споруд та підвищення його якості. При цьому основний потенціал сторони, що передає, і всі зусилля її співробітників будуть зосереджені на виконанні основних завдань.

На рівні будівельної компанії аутсорсинг сприймається як мікроекономічний чинник. У сучасній економічній практиці розвинутих країн поділ праці та поглиблення спеціалізації є об'єктивною тенденцією.

Якщо аутсорсинг розглядати як один із проявів цієї тенденції, то правомірним є твердження про те, що через взаємодію підприємств на рівні бізнес-процесів аутсорсинг інтегрує підприємства різних країн, галузей та сфер діяльності до єдиного світового економічного простору, прямо сприяючи глобалізації світової економік. За такого підходу його можна віднести до макроекономічних факторів.

В умовах зовнішньоекономічних обмежень стає очевидною необхідність прояву піклування структур, що позиціонують себе у сфері будівельного бізнесу, про свою конкурентоспроможність. Підвищення її можливе лише шляхом активного впровадження досягнень науково-технічного прогресу, новітніх технологій виробництва.

Українська будівельна бізнес-спільнота поступово приходить до розуміння того, що виведення неосновних (неключових, непрофільних) активів зі структури компанії (особливо – великої) та передача функцій щодо їх управління іншим організаціям, які спеціалізуються на цих послугах, не тільки сприяє отриманню більшого прибутку, а й підвищує конкурентоспроможність. Вона лежить в основі аутсорсингу, більше того – є його стимулом (рушійною силою).

Будівництво, як відомо, без спеціальної техніки неможливе. Залежно від призначення основні типи спецтехніки на будівельному майданчику можна розподілити на:

- навантажувальну (наприклад, навантажувачі);
- дорожню (бульдозери, ковзанки, грейдери тощо);
- вантажопідйомну (крани, підйомники, лебідки);
- техніку для транспортування вантажів та матеріалів (вантажівки, самоскиди, маніпулятори тощо);
- бетонну техніку (бетононасоси, розподільні стріли);
- техніку для облаштування фасадів (колиски, щоглові платформи).

Кожен із вищезазначених типів будівельного устаткування є невід'ємною

частиною технологічного ланцюжка, керується кваліфікованими фахівцями та потребує регулярного технічного обслуговування. Тому у великих будівельних компаніях, як правило, є своя технічна служба, котра забезпечує вирішення завдань підтримки спецтехніки в робочому стані.

Крім того, завдання служби входять монтаж, нарощування та перестановки такого обладнання як: крани баштові, люльки фасадні, підйомники вантажні та вантажопасажирські, щоглові платформи. Утримання технічної служби, як і утримання власного парку спецтехніки – досить дороге задоволення.

Також варто зазначити, що є така будівельна техніка, яка потрібна протягом усього процесу будівництва або більшої його частини. Є та, що залучається періодично. Навіть великим будівельним компаніям володіти усім переліком спеціальних машин, які можуть знадобитися на різних етапах будівництва, немає необхідності. Не кажучи вже про невеликі компанії. Саме в даному випадку необхідною стає така актуальна та вигідна послуга, як аутсорсинг будівельної техніки.

Практика показує, що застосування аутсорсингу полегшує керування власним парком автотехніки, дозволяє зменшити обсяг бухгалтерської роботи та скоротити документообіг.

Ключовими перевагами аутсорсингу будівельної техніки для компанії замовника є:

- відсутність необхідності інвестування коштів у закупівлю нового будівельного транспорту;
- передача вже наявної будівельної техніки підприємства до аутсорсингової компанії для експлуатації та обслуговування;
- аутсорсинг будівельної техніки дозволить звільнити інвестиції, створені задля неосновної діяльності підприємства і використовувати їх у розвитку основних бізнес-процесів;
- можливість виключити процедуру прийняття рішень щодо бюджетів ремонтної програми, інвестиційної програми та знизити навантаження на комерційну службу із закупівлі та доставки запасних частин та матеріалів на

утримання парку будівельної техніки;

- у поточному режимі експлуатації не потрібно додаткового парку будівельного транспорту у разі тривалого простою на поточних та капітальних ремонтах;

- не потрібно сплачувати страхові платежі для страхування будівельної техніки;

- наявна гарантія безперебійної роботи будівельної техніки та устаткування;

- простота та прозорість розрахунків для замовника;

- замовник вільно управляє змінами основних виробничих процесів;

- підвищення якості технічного обслуговування та ремонту техніки;

- економія на купівлі запасних частин та витратних матеріалів для ремонту та сервісного обслуговування будівельної техніки;

- зникає необхідність у складі запасних частин для будівельної техніки;

- зникає необхідність контролю за проведенням ремонтних робіт та обліком ТМЦ, пов'язаних із утриманням будівельної техніки;

- не потрібний персонал для ремонту та сервісного обслуговування будівельної техніки;

- виведення за штат непрофільного персоналу;

- зниження соціальної відповідальності замовника;

- відсутні витрати на навчання персоналу для роботи із сучасним будівельним обладнанням і транспортом;

- зменшення бази оподаткування з податку на прибуток;

- оптимізація документообігу;

- ефективне планування витрат на аутсорсинг.

Необхідно також зазначити, що на сьогоднішній день поширення набуває аутсорсинг обслуговування автопарку. Він є варіантом, який варто розглянути багатьом будівельним компаніям. Варто навести декілька фактів, чому аутсорсинг обслуговування устаткування може бути розумнішим, ефективнішим та рентабельнішим вибором для багатьох будівельних компаній.

1. Технічне обслуговування автопарку – це не лише скорочення витрат на ремонт, а й законний захист будівельної компанії та безпека працівників. Деякі види обладнання підпадають під дію правил технічного обслуговування. Якщо компанія передає обслуговування кваліфікованим фахівцям, вони забезпечать дотримання відповідних державних стандартів. Постачальник також зберігатиме детальні облікові записи про обслуговування, що може допомогти зменшити відповідальність, якщо обладнання будівельної компанії буде залучено в інцидент на виробництві.

2. Завдяки аутсорсингу будівельний транспорт та обладнання обслуговуватиметься за регулярним графіком, щоб максимально збільшити час безперебійної роботи.

Компанія-аутсорсер може завчасно планувати та виконувати необхідні послуги перевірки та технічного обслуговування за часовими інтервалами та/або використанням. Вона також пропонує рішення «під ключ» для обладнання та транспортних засобів, розташованих на великих об'єктах.

3. Однією з найбільших проблем у підтримці автопарку, особливо змішаного, є пошук кваліфікованих, здібних механіків. Дефіцит кваліфікованої робочої сили у багатьох сферах реальний. Якщо будівельна компанія передає обслуговування свого обладнання високоякісному постачальнику послуг з глибоким досвідом роботи в змішаних автопарках, не потрібно турбуватися про пошук чи навчання механіків. Ця робота виконана якісно та швидко і порівняно з меншими витратами.

4. Окрім використання основних послуг аутсорсингових компаній, є також змога використовувати їх ланцюжок поставок. Аутсорсингові компанії, що обслуговують автопарки, мають купівельну спроможність і статус пріоритетного замовлення, щоб швидко отримати потрібні замовнику запчастини, часто за цінами нижче стандартних роздрібних цін. Постачальники з великими запасами запчастин можуть уже мати під рукою необхідні деталі, що допомагає швидше запустити будівельне обладнання та заощадити гроші в кінцевому підсумку.

5. Наймати та утримувати працівників коштує дорого. Завдяки аутсорсингу будівельній компанії знадобиться менше персоналу з обслуговування обладнання

– і, ймовірно, менше сервісних вантажівок та інструментів для ремонту. Також будівельна компанія може позбавитися від необхідності орендувати систему управління обслуговуванням.

Виходячи із вищенаведених аргументів, стає очевидним факт, що реалізація в ТОВ «Тайтен Машинері Україна» послуг аутсорсингу з надання та обслуговування будівельної техніки та устаткування може стати новим перспективним напрямом діяльності.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів вдосконалення діяльності ТОВ «Тайтен Машинері Україна»

Дослідивши основні переваги використання послуг аутсорсингу з надання та обслуговування будівельної техніки та устаткування для будівельних компаній, доцільно також навести можливі реалізації даного виду діяльності безпосередньо в ТОВ «Тайтен Машинері Україна».

Сьогодні в багатьох видах бізнесу використовується спеціальна велика техніка. У першу чергу це великі бульдозери, гусеничні трактори, екскаватори, навантажувачі, самоскиди, катки і т.д.

Спецтехніка широко застосовується в будівництві, в дорожніх роботах, у підведенні всіляких комунікацій та багато іншого. Але далеко не всі організації, які займаються будівництвом та дорожніми роботами, прагнуть купувати у власність велику техніку. І на це є ряд причин.

Придбати у власність трактори, екскаватори, вантажівки та інші види спецтехніки – є досить дорогим. Для того щоб укомплектувати організацію необхідною технікою вартість може становити мільйони гривень.

Зрозуміло, що не всі компанії можуть дозволити собі такі вкладення. А от скористатися послугами аутсорсингу може практично кожен підприємець. Приміром, екскаватор необхідний для викопування траншей та інших робіт на невеликому підприємстві не буде ефективним капіталовкладенням. А його ремонт і місце для стоянки буде порівняно більш дорогорівняним. З цього і виходить, що

на ринку великої техніки існує постійний попит на спецтехніку. Але, як правило зацікавлені потенційні покупці економлять на техніці і надають перевагу послугам аутсорсингу.

Використовуючи попит на спецтехніку у ТОВ «Тайтен Машинері Україна» є реальна можливість почати новий дохідний бізнес з великими інвестиціями, але і з не менш високим доходом. Далі розглянемо особливості впровадження в ТОВ «Тайтен Машинері Україна» послуг аутсорсингу з надання та обслуговування будівельної техніки та устаткування для будівельних компаній.

Оскільки робочі місця стають все більш складними, а обладнання продовжує розвиватися, бюджети та терміни стають все більш жорсткими, прості стають все більш проблематичними, а контроль загальної вартості володіння стає все більш важливим.

Коли один елемент устаткування виходить з ладу, витрати у вигляді втрати продуктивності та витраченої заробітної плати можуть бути величезними, не кажучи вже про вплив на графік проекту. Регулярне профілактичне технічне обслуговування разом із своєчасним ремонтом є надзвичайно важливими для будівельних компаній і визначальним чинником отримання ними прибутків.

Проте утримувати великий парк будівельного устаткування непросто. А пошук і утримання кваліфікованих спеціалістів може збільшити навантаження на бюджет компанії. Варто додати до цього труднощі, пов'язані з перевірками обладнання, особливо коли обладнання переміщується з одного об'єкта на інший.

Одне з можливих рішень: аутсорсинг. Однак аутсорсинг часто означає балансування декількох компаній, які спеціалізуються на різних типах транспортних засобів або обладнання.

Крім того, коли обладнання будівельної компанії переміщується або коли потреби змінюються, ці постачальники послуг можуть бути недоступні. Керівникам доводиться шукати обслуговування і боротися з непередбачуваними тарифами на робочу силу, що в кінцевому підсумку може призвести до того, що завдання з профілактичного технічного обслуговування та перевірки провалюються.

Швидкість, з якою сторонній постачальник може завершити обслуговування, також може бути проблемою. Очікування днів або тижнів на ремонт необхідного обладнання дійсно може повернути проект назад.

Завданням для будівельних компаній є пошук постачальника послуг з обслуговування обладнання і транспорту, який надає швидко та надійне обслуговування обладнання як локально, так і по всій країні. Цей постачальник має бути єдиним центром, який пропонує стандартизовані процеси та тарифи, допомагаючи зняти тягар технічного обслуговування та ремонту з власників автопарку. Такий підхід може забезпечити підрядникам впевненість, що обладнання буде готове до роботи, коли це необхідно.

Розглянемо три важливі способи допомоги будівельній компанії з обслуговування її обладнання та спецтранспорту.

1. Профілактичне обслуговування, швидкий ремонт

За допомогою послуг аутсорсингу з технічного обслуговування будівельного обладнання і транспорту постачальник може проводити профілактичне технічне обслуговування за регулярним графіком. Знос деталей можна визначити до того, як він призведе до дорогих поломок. А якщо якась техніка виходить з ладу, її можна швидко відремонтувати. Також важливим напрямком є можливість надання постачальнику в тимчасове користування замінний блок, якщо критична частина будівельного обладнання буде виведена з ладу впродовж тривалого періоду.

Варто зазначити, що підтримка обладнання в справному стані сприяє безпеці працівників та зменшенню інцидентів з безпеки на робочих місцях.

В умовах розвитку цифрових технологій перспективним напрямом стане також надання можливості будівельним компаніям використовувати автоматизовані системи диспетчеризації на місцях, щоб відстежувати розташування будівельного устаткування та транспорту на карті, та швидко й ефективно спілкуватися з диспетчерами. І все частіше аутсорсери пропонуватимуть хмарні системи керування робочим місцем, які дозволять будівельній компанії одразу побачити, яке обладнання перебуває в плані технічного обслуговування. Доступна інформація може включати дату останнього обслуговування та терміни

обслуговування, а також інформацію про розташування та використання обладнання на різних будівельних майданчиках.

2. Технічне обслуговування та керування автопарком на місці

На великих об'єктах, які містять велику концентрацію обладнання, може бути перевагою виконувати технічне обслуговування та ремонт на місці за допомогою висококваліфікованого спеціаліста. Автопарк будівельної компанії є головною інвестицією, а технічне обслуговування парку є значною частиною цих інвестицій. Наявність спеціальної, чітко визначеної програми профілактичного обслуговування та ремонту «під ключ» є засобом до максимальної віддачі. Але більшість компаній не мають на це часу, операційних систем чи досвіду.

Збір даних має вирішальне значення для цих програм. Компанія-аутсорсер повинна запропонувати системи обслуговування автопарку та рішення для створення накопичувача історичних даних про кожен блок. Такі системи повинні видобути ці дані для розробки оптимальної програми профілактичного обслуговування, яка надається безпосередньо на місці.

Будівельні компанії можуть отримати значну економію витрат не тільки завдяки правильному підбору завдань технічного обслуговування та робочих годин устаткування, а й завдяки ефективного використання відносин аутсорсера з постачальниками при закупівлі деталей і матеріалів у великих масштабах.

3. Стратегія управління автопарком

Завдяки значним капіталам, вкладеним в обладнання та транспортні засоби, управління автопарком має вирішальне значення для будівельної компанії. Проте для більшості компаній це не є основною компетенцією. Простіше кажучи, у цих компаній є інші завдання. Без ефективного управління автопарком вони втрачають можливість значно знизити загальну вартість володіння автопарком.

Детальні дані про парк, включаючи показники використання та продуктивності, можуть дозволити аутсорсерам визначити можливості оптимізації в рамках унікального сценарію парку будівельної компанії та створити комплексну стратегію парку.

Завдяки чіткій стратегії використання та обслуговування парку, планування

життєвого циклу обладнання та транспортних засобів стає легшим, а щорічне бюджетування парку та рішення щодо купівлі та оренди стають простішими. Це означає, що менше грошей витрачається на необоротні активи.

Використовуючи системи, процеси, досвід та ефективність масштабу аутсорсингових послуг з обслуговування обладнання, будівельні компанії можуть отримати максимальну користь від свого парку. Ці кроки можуть змінити продуктивність для досягнення кінцевої виплати збільшеної прибутковості.

Завдяки великому досвіду на ринку ТОВ «Тайтен Машинері Україна» може вирішувати найскладніші завдання щодо техобслуговування та ремонту будівельної техніки та обладнання (у тому числі капітального) різних марок та типів.

Мобільні бригади компанії ТОВ «Тайтен Машинері Україна» мають змогу будь-якої миті виїхати до клієнта для усунення можливих поломок.

Виконання технічного обслуговування парку замовника буде здійснюватися за технологіями, розробленими виробниками устаткування і транспорту.

В структуру послуг аутсорсингу обслуговування будівельної техніки ТОВ «Тайтен Машинері Україна» входитимуть:

- діагностика будівельної техніки та обладнання.
- поточний ремонт будівельної техніки та обладнання відомих світових виробників.
- капітальний ремонт будівельної техніки, обладнання та окремих агрегатів.
- ремонт вантажопідійомної техніки та техніки для облаштування фасадів.
- заміна шин будівельного транспорту.
- часткове або повне фарбування будівельної техніки кольорами замовника.
- підготовка будівельної техніки замовника до продажу та надання гарантії.
- проведення технічного обслуговування будівельної техніки.

Послуги аутсорсингу з обслуговування та ремонту будівельної техніки що пропонуватиме ТОВ «Тайтен Машинері Україна» матимуть певні особливості та конкурентні переваги на ринку, а саме:

1. Діагностика будівельного устаткування і транспорту буде проводитися

безкоштовно, якщо за її підсумками виконується їхній ремонт.

2. Перед початком ремонту з клієнтом буде узгоджуватись вартість та обсяг робіт.
3. Без згоди клієнта не будуть виконуватися ремонтні та інші роботи.
4. Клієнт буде оплачувати виконані ремонтні та інші роботи після їхнього завершення.
5. Ціни будуть порівняно нижчі за ринкові, а якість обслуговування вища.
6. Для постійних клієнтів буде розроблено гнучку систему знижок.
7. Сервісні центри будуть забезпечені всіма необхідними інструментами та запчастинами для ремонту будівельної та іншої техніки.
8. Забезпечення безпомилкового визначення причин несправностей, підбору лише необхідних методів їх усунення та потрібних запчастин високої якості з гарантійним терміном служби.

Необхідно також зазначити, що ТОВ «Тайтен Машинері Україна» може надавати послуги аутсорсингу з використання власної будівельної техніки на об'єктах замовників. Даний вид послуг хоча і є набагато дорожчим, проте вигідним як для замовників так і безпосередньо для підприємства-аутсорсера в нинішніх умовах.

Перевагою співпраці з ТОВ «Тайтен Машинері Україна» щодо надання послуг будівельної спецтехніки є той факт, що компанія не тільки надаватиме будівельне обладнання, але й проектуватиме його розміщення, монтаж, експлуатацію своїми машиністами та обслуговування самотужки. Тобто, комплексно вирішувати всі завдання.

ТОВ «Тайтен Машинері Україна» також може придбати під потреби замовника необхідну будівельну техніку та надавати увесь спектр послуг новою технікою висококваліфікованим персоналом, що дозволить мінімізувати час простою на об'єктах через вихід техніки з ладу.

Доцільно провести порівняльну характеристику ефективності впровадження в ТОВ «Тайтен Машинері Україна» послуг аутсорсингу з надання будівельної техніки для виконання будівельних робіт (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика ефективності впровадження в ТОВ «Тайтен Машинері Україна» послуг аутсорсингу з надання будівельної техніки для виконання будівельних робіт (без послуг кваліфікованого персоналу)

Вид будівельної техніки	Середня вартість будівельної техніки	Вартість передачі на аутсорсинг за 1 год (планова тривалість роботи 10 год. на добу)	Планова кількість днів експлуатації на рік з врахуванням технічного обслуговування та ремонту	Дохід від передачі на аутсорсинг за рік	Період окупності (років)
Навантажувач	2230000	800	335	2680000	0,8
Бульдозер	3321000	900	335	2713500	1,2
Грейдер	2216000	700	335	2345000	0,9
Баштовий кран	3377000	600	335	2010000	1,7
Автокран	2891000	800	335	2680000	1,1
Самоскид	2420000	500	335	1675000	1,4
Бетононасос	2350000	600	335	2010000	1,2

Дані таблиці 3.1 дають змогу зробити висновок, що впровадження в ТОВ «Тайтен Машинері Україна» послуг аутсорсингу з надання будівельної техніки для виконання будівельних робіт загалом буде ефективним, адже загалом середній період окупності будівельної техніки становить 1,5 р., а гарантійний термін від виробника становить не менше 3 р.

Таким чином, в ТОВ «Тайтен Машинері Україна» доцільно впровадити послуги аутсорсингу в сфері надання будівельної техніки для виконання будівельних робіт, а також ремонту та обслуговування будівельного обладнання та техніки.

Висновки до розділу 3

Результати проведеного дослідження дають змогу зробити наступні висновки:

1. Ключовими перевагами аутсорсингу будівельної техніки для компанії замовника є: відсутність необхідності інвестування коштів у закупівлю нового

будівельного транспорту; передача вже наявної будівельної техніки підприємства до аутсорсингової компанії для експлуатації та обслуговування; аутсорсинг будівельної техніки дозволить звільнити інвестиції, створені задля неосновної діяльності підприємства і використовувати їх у розвитку основних бізнес-процесів; можливість виключити процедуру прийняття рішень щодо бюджетів ремонтної програми, інвестиційної програми та знизити навантаження на комерційну службу із закупівлі та доставки запасних частин та матеріалів на утримання парку будівельної техніки; у поточному режимі експлуатації не потрібно додаткового парку будівельного транспорту у разі тривалого простою на поточних та капітальних ремонтах; підвищення якості технічного обслуговування та ремонту техніки; економія на купівлі запасних частин та витратних матеріалів для ремонту та сервісного обслуговування будівельної техніки; зникає необхідність у складі запасних частин для будівельної техніки; зникає необхідність контролю за проведенням ремонтних робіт та обліком ТМЦ, пов'язаних із утриманням будівельної техніки; не потрібний персонал для ремонту та сервісного обслуговування будівельної техніки; відсутні витрати на навчання персоналу для роботи із сучасним будівельним обладнанням і транспортом та ін.

2. Впровадження в ТОВ «Тайтен Машинері Україна» послуг аутсорсингу з надання будівельної техніки для виконання будівельних робіт загалом буде ефективним, адже загалом середній період окупності будівельної техніки становить 1,5 р., а гарантійний термін від виробника становить не менше 3 р.

Перевагою співпраці з ТОВ «Тайтен Машинері Україна» щодо надання послуг будівельної спецтехніки є той факт, що компанія не тільки надаватиме будівельне обладнання, але й проектуватиме його розміщення, монтаж, експлуатацію своїми машиністами та обслуговування самотужки. Тобто, комплексно вирішувати всі завдання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведений аналіз теоретичних та практичних аспектів аутсорсингової діяльності в міжнародному бізнесі дав змогу зробити наступні висновки:

3. Встановлено, що в сучасних умовах світовий ринок консалтингу перебуває в постійному процесі диверсифікації. Міжнародна диверсифікація і аутсорсинг є потужними факторами підвищення конкурентоспроможності консалтингових компаній. В той же час вони відображають певний етап інтернаціоналізації консалтингового бізнесу.

Виявлено, що аутсорсинг на ринку консалтингових послуг являє собою бізнес-практику консалтингових компаній, що має на меті передачу окремих (часто непрофільних) бізнес-функцій зовнішній фірмі, зокрема за кордоном.

В науковій літературі найчастіше виділяють оншорний та офшорний аутсорсинг, повний і частковий аутсорсинг, зовнішній та внутрішній аутсорсинг.

4. Провівши аналіз потенційних переваг і недоліків застосування аутсорсингу у міжнародній діяльності вітчизняними підприємствами, стає зрозумілим, що переваги використання аутсорсингу є очевидними, а сам аутсорсинг є доволі дієвим інструментом в підвищенні гнучкості й конкурентоспроможності підприємства. Опанування концепції аутсорсингу і її обґрунтоване запровадження у міжнародні бізнес-процеси вітчизняних підприємств можуть істотно збільшити ефективність їхньої фінансово-господарської діяльності, забезпечити стійкі темпи економічного росту, вихід на нові міжнародні ринки, підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

3. Компанія Titan Machinery була заснована в 1980 році за принципом кращого обслуговування клієнтів. Сьогодні Titan має понад сотню дилерських центрів сільськогосподарського та будівельного обладнання з повним спектром послуг у Північній Америці та Європі, що забезпечує переваги глобального масштабу та регіональних масштабів для місцевих клієнтів.

ТОВ «Тайтен Машинері Україна» є товариством з обмеженою відповідальністю, зареєстрованим в Україні у 2012 році. Його кінцевою

холдинговою компанією станом на звітну дату була компанія Titan Machinery Inc., зареєстрована у Сполучених Штатах Америки. Компанія є частиною Групи компаній Titan Machinery.

Унаслідок пандемії коронавірусу і в зв'язку з невизначеністю як внутрішнього, так і зовнішнього середовища ТОВ «Тайтен Машинері Україна» змушена зосередитись на найбільш ефективних напрямках своєї діяльності, щоб мати змогу забезпечувати свою діяльність з мінімальними витратами.

4. Встановлено, що ТОВ «Тайтен Машинері Україна» є лідером на ринку України у наданні сільськогосподарських послуг. Компанія пропонує послуги аутсорсингу для сільськогосподарських господарств, зокрема: обробіток ґрунту; збір ранніх та пізніх зернових; обприскування полів; надання тракторів та комбайнів (від 155 до 620 к.с.); надання ґрунтообробної та посівної техніки.

Виявлено, що завдяки послугам аутсорсингу, підприємство не несе витрат при раптовій хворобі співробітника. Знижується також податкове навантаження на фірму. Максимальні зусилля спрямовуються на досягнення результату, а інша робота виконується кваліфікованими фахівцями сторонніх організацій.

В процесі дослідження було з'ясовано, що загалом на аутсорсинг ТОВ «Тайтен Машинері Україна» передано:

- організацію охорони праці (повний аутсорсинг);
- юридичний супровід діяльності (частковий аутсорсинг, в штаті компанії є начальник юридичного відділу та юрист);
- кадрові функції (частковий аутсорсинг, в штаті компанії є начальник відділу персоналу та організатор з персоналу, передано нарахування зарплати);
- ІТ відділ (повний аутсорсинг).

5. Встановлено, що ключовими перевагами аутсорсингу будівельної техніки для компанії замовника є: відсутність необхідності інвестування коштів у закупівлю нового будівельного транспорту; передача вже наявної будівельної техніки підприємства до аутсорсингової компанії для експлуатації та обслуговування; аутсорсинг будівельної техніки дозволить звільнити інвестиції, створені задля неосновної діяльності підприємства і використовувати їх у розвитку

основних бізнес-процесів; можливість виключити процедуру прийняття рішень щодо бюджетів ремонтної програми, інвестиційної програми та знизити навантаження на комерційну службу із закупівлі та доставки запасних частин та матеріалів на утримання парку будівельної техніки; у поточному режимі експлуатації не потрібно додаткового парку будівельного транспорту у разі тривалого простою на поточних та капітальних ремонтах; підвищення якості технічного обслуговування та ремонту техніки; економія на купівлі запасних частин та витратних матеріалів для ремонту та сервісного обслуговування будівельної техніки; зникає необхідність у складі запасних частин для будівельної техніки; зникає необхідність контролю за проведенням ремонтних робіт та обліком ТМЦ, пов'язаних із утриманням будівельної техніки; не потрібний персонал для ремонту та сервісного обслуговування будівельної техніки; відсутні витрати на навчання персоналу для роботи із сучасним будівельним обладнанням і транспортом та ін.

6. Проведена оцінка впровадження в ТОВ «Тайтен Машинері Україна» послуг аутсорсингу з надання будівельної техніки для виконання будівельних робіт довела ефективність даного виду діяльності, адже загалом середній період окупності будівельної техніки становить 1,5 р., а гарантійний термін від виробника становить не менше 3 р.

Обґрунтовано, що Перевагою співпраці з ТОВ «Тайтен Машинері Україна» щодо надання послуг будівельної спецтехніки є той факт, що компанія не тільки надаватиме будівельне обладнання, але й проектуватиме його розміщення, монтаж, експлуатацію своїми машиністами та обслуговування самотужки. Тобто, комплексно вирішувати всі завдання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аалдерс Р. ИТ аутсорсинг: практическое руководство. М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. 244 с.
2. Айвазян З. С. Бизнес на «пустом месте». Финансист. 2012. №8. С. 14-17.
3. Аникин Б.А., Рудая И. Р. Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособ. для студ. вузов М.: ИНФРА–М, 2014. 287 с.
4. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. Д.: Баланс Бизнес Букс, 2014. – XXVIII, 251 с.
5. Бурденко І. М., Ярошина А. П. Аутсорсинг: поняття, види та сучасний стан розвитку. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 6. С. 513–518.
6. Веприцька О.А. Міжнародний аутсорсинг: переваги та ризики для компаній в країнах Південно-Східної Європи URL: http://mev.khnu.km.ua/load/studentska_naukovo_praktichna_konferencija_2014/2_perspektivi_ta_problemi_rozvitku_mizhnarodnogo_biznesu_v_ukraini_movakh_pereformatuvannja_globalnogo_sered_mizhnarodnij_outsorsing_perevagi_ta_riziki_dlja_kompanij_v_krajinah_pivdenno_skhidnoji_evropi/54-1-0-378
7. Глобальный отчет о развитии информационных технологий – 2020 URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2020/MISR2020_Volume1.pdf
8. Данилюк Т. І., Мохнюк А. М. Послуги аутсорсингу та галузевий спектр їх використання. Економічний форум. 2018. № 3. С. 111–116.
9. Заводовська І. І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу. Культура народів Причорномор'я. 2014. №80. С. 43–45.
10. Зозульов О., Микало О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. Економіка України. 2014. № 8(573). С. 16–24.

11. Зорій О. М., Коваленко Т. В. Особливості застосування аутсорсингу. Економічний аналіз : зб. наук. пр. ; Тернопільський національний економічний університет ; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) [та ін.]. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. Т. 14. № 3. С. 18–28.
12. Ивлев А. Г. Аутсорсинг организационного развития. URL: <http://quality.eur.ru/index.php>.
13. Использование аутсорсинга: практика, признанная во всем мире URL: <https://www.marketing.spb.ru/mr/business/Outsorsing.htm>
14. ИТ-аутсорсинг (мировой рынок). URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/>
15. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М.: Дело. 2013. 270 с.
16. Ковальчук Г. В. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання URL: http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/59530.doc.htm
17. Ковальчук Т. Г., Загарій В. К. Роль аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності країн. Бізнес Інформ. 2020. №3. С. 26–32.
18. Красношопка В. В., Трохимець І. І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097>
19. Красовська Т.В. Системний підхід у використанні аутсорсингу промислових підприємств. Економіка & держава. 2011. № 3. С. 110–113.
20. Кросс Дж. Аутсорсинг: British Petroleum’s. Гарвард Бизнес-ревю. 2012. № 73(3). С. 51-56.
21. Кулиняк І. Я. Тенденції розвитку світового ринку аутсорсингу. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.2. С. 259-264.
22. Лабжанія Р. Г. Теоретико-методичні засади дослідження світового ринку аутсорсингу. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна». 2013. № 1047. С. 133 – 137.

23. Лазарев А. В. Бизнес-планирование как форма экономического управления. М.: Финансы и статистика, 2015. 252 с.
24. Маленко О. Б. Роль аутсорсингу в міжнародному бізнесі. Сучасні питання економіки і права. 2012. Вип. 2. С. 56-59.
25. Мальцев М. Н., Усенко В. П. Особенности аутсорсинга при ведении бизнеса в современных условиях. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць. ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь, 2017. Вип. 15. С. 209–213.
26. Микало О. І. Аналіз світового досвіду використання аутсорсингу URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=203>
27. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учеб. пособ. М.: КНОРУС, 2012. 256 с.
28. Нагорна О. В. Особливості використання аутсорсингу: міжнародний досвід та вітчизняна практика. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/3483>
29. Офіційний сайт International Data Corporation URL: <https://www.idc.md>
30. Офіційний сайт International Trade Centre URL: <http://www.intracen.org>
31. Офіційний сайт компанії KPMG URL: <https://home.kpmg.com>
32. Офіційний сайт міжнародного інституту аутсорсингу. URL: <http://www.outsourcing.com>.
33. Подлевський А. А., Матвійчук М. М. Аутсорсинг як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2010. № 1(49) Серія «Економіка». С. 162–168.
34. Потемкина М. Аутсорсинг: как определить, что именно передавать. Консультант. 2010. №3. С. 24-32.
35. Райзберг Б.А, Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2017. 512 с.
36. Сайфиева С.Н., Быкадоров М.А. Аутсорсинг в свете экономической теории. Вест. гос. ун-та управления. Сер. Развитие отраслевого и регионального управления. 2014. №3(3). С. 175–180.

37. Сівачова О., Карпова К. Міжнародний аутсорсинг як виклик для світової торгової системи. URL: http://iepjournals.com/journal/6/2018_06_Sivachova.pdf
38. Стахурська О. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. URL: http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850
39. Фридман Т. Плоский мир: краткая история XXI века. М: АСТ: АСТ МОСКВА: Хранитель, 2011. 601 с.
40. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. М.: Изд. дом “Вильямс”, 2012. 176 с.
41. Цибуляк Б. З. Використання аутсорсингу для захисту інформаційних систем. Львівський державний університет безпеки життєдіяльності. Л., 2013. № 7. С. 92-96.
42. Чмут А. В., Осадчий О. Д. Сутність аутсорсингу та тенденції його розвитку на міжнародних ринках. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 116–119.
43. Bloomberg Financial Glossary URL: <https://www.isotranslations.com/resources/Bloomberg%20Financial%20Glossary.pdf>
44. Deardorff's Glossary of International Economics URL: <http://www-personal.umich.edu/~alandear/glossary/>
45. Outsourcing technology: here are guidelines for establishing sourcing partnerships that are effective and truly strategic URL: <http://www.highbeam.com/doc/1G1#132299620.html>.
46. Random House Unabridged Dictionary URL: <http://www.randomhousebooks.com/books/7841/>
47. The American Heritage, Dictionary of the English Language URL: <https://ahdictionary.com>
48. Titan Machinery URL: <https://www.titanmachinery.com>
49. Titan Machinery Ukraine URL: <https://www.titanmachinery.ua>