

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

АУТСОРСИНГ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

(на матеріалах ТОВ «Plastic Card» м.Київ)

Студента 3 курсу, 10с групи,
Спеціальності 292 «Міжнародні Економічні
відносини» спеціалізації
«Міжнародний Бізнес»

Бледних Бориса
Олексійовича

Науковий керівник:
доктор економічних наук
професор

Дугінець Ганна
Володимирівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук
доцент

Лежепьокова Вікторія
Генадійвна

Київ 2022

АНОТАЦІЯ

Бледних Борис Олексійович. Аутсорсинг в міжнародному бізнесі на базі дослідження ТОВ PlasticCard вітчизняного підприємства на міжнародному ринку товарів вироботку банківських карт.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена теоретичним питанням аутсорсингу та проблемі аутсорсингу в Україні, та ТОВах, маркетингової У роботі обґрунтовано комплекс розробки теоретичного питання стратегії аутсорсингу для ТОВ «PlasticCard» для входження на міжнародний ринок. На основі аналізу діяльності ТОВ «PlasticCard» розроблено пропозиції щодо удосконалення його аутсорсингової політики для подальшого виходу на міжнародний ринок. В результаті проведеного дослідження запропоновано теоретичне питання по економії витрат на основі аутсорсингу, та розробка стратегії аутсорсингу для ТОВ «PlasticCard» Ключові слова: міжнародний ринок аутсорсингу, аутсорсингова стратегія, аутсорсингова діяльність, маркетингове середовище, аутсорсингові стратегії.

ANNOTATION

Bliednykh Borys Alekseevich. Outsourcing in international business on the basis of research of PlasticCard LLC of a domestic enterprise on the international market of goods for the production of bank cards.

The final qualifying work is devoted to theoretical issues of outsourcing and the problem of outsourcing in Ukraine, and marketing companies. Based on the analysis of PlasticCard LLC's activities, proposals have been developed to improve its outsourcing policy for further entry into the international market. As a result of the research the theoretical question on cost saving on the basis of outsourcing, and development of strategy of outsourcing for LLC PlasticCard is offered. Keywords: international market of outsourcing, outsourcing strategy, outsourcing activity, marketing environment, outsourcing.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. АУТСОРСИНГ ЯК ФЕНОМЕН У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ	
1.1 Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності у міжнародній торгівлі.....	6
1.2 Основні етапи еволюції аутсорсингу як форми міжнародних економічних відносин.....	10
Висновки до розділу 1.....	12
РОЗДІЛ 2. ІТ АУТСОРСИНГ В СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	13
2.1 Зарубіжний досвід використання міжнародного аутсорсингу.....	13
2.2 Розвиток міжнародного аутсорсингу в Україні.....	23
Висновки до розділу 2.....	27
Висновок	28
Список використаної літератури.....	30

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

ВСТУП

Одним з найважливіших законів, що визначає теперішній розвиток економіки, є закон про розподіл праці. Більшість економічних процесів можливо пояснити, застосувавши закон про розподіл праці. Одним із його проявів на мікрорівні є нове слово як аутсорсинг. Під цим терміном прийнято усвідомлювати передачу неключових функцій організацій зовнішнім виконавцям.

Актуальність теми полягає в тому що Аутсорсинг є найпоширенішою формою інновацій в організаціях бізнесу компаній, вкладених у підвищення економічної ефективності, застосування ресурсів за допомогою зменшення витрат виробництва та підвищення ефективності праці. Організаціям, активно користуючись аутсорсингом, у першу чергу відносять транснаціональні корпорації, а також різні інноваційні промислові комплекси. Сьогодні кожне підприємство, цікаве у світовій економічній системі, намагається тим чи іншим чином удосконалювати ефективність своєї діяльності.

Ступінь розробки наукової проблеми. Проблематиці формування стратегії аутсорсингу підприємства присвячено чимало робіт іноземних вчених, таких як Вікрам Рао, Хейвуд Дж. Браян, Портер М. , Румянцева З. , Хейвуд Д. , Морган П та ін. Вичерпні дослідження сутності стратегії аутсорсингу. Але вони усі описують одну проблему а саме, У зв'язку з розширенням кордонів міжнародної торгівлі розширилась ресурсна основа послуг, яка може застосовуватися компаніями. З одного боку – аутсорсинг - феномен, котрий вже тривалий час інтегрується в компанії та але з іншого, це відносно нового явища, яке отримало додатковий поштовх у чорну смугу світової фінансової кризи 2008/2009 років. Крім того, активно розвивається оборот сил у світовій економіці – Азії, Китаю та південно-східній Азії, активно набирають обертів та вириваються у світових лідерів, мають такі переваги, як інтенсивність робочої праці (коефіцієнт

інтенсивності праці). Лібералізація бар'єрів у світових відносинах істотно підвищує обсяг конкуренції серед країн і підприємств. Ця сучасне співрозміщення створює обставини для створення великих компаній, що працюють у рамках світової економіки. У столітті інформаційних технологій ІТ спрямовує необхідний для функціонування компаній у будь-якій галузі у зв'язку з ускладненням взаємодії у світі, змінами у технологічних вимогах. Ключовими особливостями ІТ є легкість у переміщенні, змінність та диференціальність в наслідок цього виникає безліч можливостей для аутсорсингу послуг у компаніях. через те що розробка сучасних рішень щодо оптимізації та підвищення ефективності надзвичайно затратна, то аутсорсинг є ідеальним рішенням у багатьох випадках. У зв'язку з цим аутсорсинг у сфері ІТ на сьогоднішній день актуальний. Об'єктом аналізу є аутсорсинг, а об'єктом – міжнародні компанії ІТ-сектору.

Метою роботи є пошук адекватних методів оцінки ефективності міжнародного аутсорсингу. Не зважаючи на це всі переваги, що приносять аутсорсингові компанії, а також радикальні зміни у відносинах серед виробниками та споживачами в економіці, практика його вживання потребує детального вивчення. Завданнями цієї роботи є оглядання історії розвитку авторів, розуміння різних критеріїв оцінки ефективності аудиторів, і навіть дослідження методів інтерпретації цих критеріїв. Для досягнення цієї мети будуть використані такі методи: аналіз наукової літератури, статей, книг, статистичних збірок, звітів та ресурсів мережі Інтернет. У цілому, ця тема недостатньо розроблена у світовій практиці та літературі, проте найчастіше розглядається сфера ІТ. При вивченні цієї теми було учинено опір роботі таких авторів, як: Портер М. , Румянцева З. , Хейвуд Д. , Морган П.. та ін.

Об'єктом дослідження є розвиток аутсорсингу як форми міжнародного бізнесу

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти реалізації міжнародного аутсорсингу

Методи дослідження. З метою досягнення поставленої у роботі мети використано такі методи: дедукція й індукція; аналітико-порівняльний та абстрактно-логічний методи; формалізований підхід для незалежного розгляду проблематики з усіх сторін; графічні методи для наочного й різностороннього представлення інформації; абстрагування для відсіювання неважливої інформації; статистичний підхід; аналіз і синтез для формування рекомендацій і висновків; системний підхід для комплексного дослідження всіх складових зовнішнього середовища.

Інформаційна база дослідження. Законодавчі й інші нормативно-правові акти, зарубіжна та вітчизняна наукова література за темою дослідження, статистичні дані міжнародних організацій та інтернет-порталів.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. АУТСОРСИНГ ЯК ФЕНОМЕН У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ

1.1 Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності у міжнародній торгівлі

Сьогоднішній стан світової економіки характеризується високою взаємопов'язаністю країн. Це пояснюється постійними змінами в структурі виробництва по всьому світу, а також розвитком міжнародної торгівлі та потоків інвестицій, наявністю ТНК та інформаційними зв'язками, що посилюються. Існує безлік визначень аутсорсингу, найточніше з них:

Аутсорсинг - це практика, що використовується різними компаніями для зниження витрат через передачі частини роботи зовнішнім підрядникам натомість щоб виконувати її всередині компанії. За останні десятиліття компанії все більше використовують аутсорсинг як інструмент для підвищення конкурентоспроможності. існування довгострокової стратегії аутсорсингу в компанії необхідне розвитку конкурентоспроможності бізнесу в сучасних умовах.

Аутсорсинг у свою чергу має на увазі реструктуризацію виробництва. Основною причиною застосування зовнішніх ресурсів є той факт, що жодна компанія не має повного набору знань і можливостей для конкурування у всіх видах діяльності. За рахунок ресурсів, що звільняються, створюються умови для успішної конкуренції з іншими організаціями. більш того, важливим є те, що аутсорсинг підвищує конкурентоспроможність тих компаній, які його використовують, а це веде до підвищення рівню обслуговування для споживачів. Система оплати праці аутсорсингу абсолютно прозора аутсорсер встановлює ціну на свої послуги, ґрунтуючись

на очікуваній рентабельності. Рівень рентабельності найчастіше визначається разом із замовником

Протилежним аутсорсингу є інсорсинг. Інсорсинг — створення власних автономних структурних одиниць (компаній), що надають спеціалізовані послуги як підрозділам підприємства, так і зовнішнім контрагентам. Зазвичай відбирають стандартні, загальні для кількох підрозділів оперативні процеси і доручають реалізувати їх автономному центру спільного обслуговування. За надані підрозділам компанії сервіс він стягує з кожного з них плату, пропорційну до обсягу послуг. Компанії не повсякчас вдаються до аутсорсингу, через те що в ряді випадків їм прийдеться захиститися від негативних результатів роботи із зовнішнім постачальником. Основним способом захисту є інсорсинг. Більш того, інсорсинг позитивно впливає на постійне збільшення внутрішніх підрозділів компанії. Присутність внутрішніх ресурсів реалізації стратегічно важливих завдань неодмінно підвищить рівень підтримки життєздатності підприємства однак існування цілком замкнутих підприємств найчастіше не обґрунтовано економічно, що позначається падінням конкурентоспроможності компанії будова подібних компаній занадто ускладнена величезним безліччю систем і процесів.

Так, інститут аутсорсингу США (Outsourcing Institute USA) виділяє такі основні види аутсорсингу, що існують сьогодні.

1) промисловий аутсорсинг - віддає частину свого ланцюжка виробничих процесів або весь ланцюг виробництва сторонньої компанії з метою подальшої взаємодії в рамках аутсорсингу. промисловий аутсорсинг дозволяє зосередитись на розробці нових товарів та послуг для забезпечення конкурентної переваги, а також збільшити гнучкість виробництва.

2) ІТ аутсорсинг, ведучий у цьому сегменті – повна або часткова пересилання сторонньої організації функцій з обслуговування інформаційних потреб підприємства. Суб'єктами є аутсорсери, що виконують певні види ІТ-послуг із використанням власних ресурсів відповідним чином до договору. Найбільш важливою причиною укладання договорів з ІТ-аутсорсингу

вважається постійна недостача кваліфікованого персоналу для ринку, що стрімко зростає.

3) Аутсорсинг бізнес процесів – характеризується включенням у договір про передачу комплексу другорядних технологічних процесів, штат якого завжди змінюється за обсягом, асортиментом, структурою. Це, зазвичай: фінанси, бухгалтерія, трудові можливості обслуговування, маркетинг, аудит.

за винятком того, методика аутсорсингу логічно доповнює ряд сучасних концепцій управління. формулювання кращого виконавця тієї чи іншої функції та подальша делегація йому повноважень надзвичайно гармонійно поєднується з концепцією TQM (Total quality management) – загальне управління якістю, Lean management (ощадливе виробництво) та інші. акцент не лише на (як міра вияву) відмінний фінансовий, але ще й якісний результат дозволяє аутсорсингу бути невід'ємною частиною еволюції сучасної економіки.

Підсумковий аналіз (Н. Görg and A. International Outsourcing and Productivity; Vikram Rao: Global Competitiveness Through Outsourcing Implications The Essential Guide to Competition and Strategy та ін.) показує, що аутсорсинг є одним з основних інструментів, що дозволяє збільшити міжнародну конкурентоспроможність і, згідно з чим торгівлю. Аутсорсинг на сьогодні стає головною стратегією для багатьох компаній, найбільше для ІТ компаній. Стратегічний аутсорсинг це процес залучення послуг постачальника до виконання важливих завдань, які у противному разі вирішувалися всередині організації. у більшості випадків це робиться через те щоб організація могла якомога краще застосовувати свої ресурси для отримання конкурентної переваги, а також сприяючи досягненню поставлених цілей. Останнім часом, все більше і більше компаній отримують вигоду використовуючи послуги Південно-Східного регіону Азії та інших регіонів, що розвиваються. відповідно з рейтингами журналу Fortune, більше ніж 2/3 всіх провідних корпорацій використовують аутсорсинг. Великі підприємства можуть здобувати вигоду від

стратегічного аутсорсингу, який саме дозволяє їм застосовувати свої можливості для досягнення більшої переваги. Наприклад, підприємство може не мати власного відділу з продажу, а може пересилати цю функцію іншим особам, які будуть збільшувати продажі від імені цієї компанії. В даному випадку компанії не доведеться розраховуватися за зарплату і оформлювати соціальний пакет продавцям. Відповідно з оцінками компанії Oracle (розробник програмного забезпечення для ІТ організацій), великі компанії, що використовують послуги аутсорсингу, можуть знизити витрати на оплату праці приблизно на 75%.

Основний принцип стратегічного аутсорсингу полягає через те щоб розширити ділянку дії компанії, не вдаючись до великих змінних витрат, крім того перевага полягає в тому, що компанія має швидкий підхід до професіоналів, що спеціалізуються на функції, що їм передається. Фахівець не потребує додаткового навчання, що так само надає перевагу компанії. Утакий спосіб для прикладу в Індії високотехнологічний відділ збільшується на 30% щороку. Індія вважається світовим лідером у ІТ аутсорсингу, через те що маючи більше ніж десятирічний досвід, вона опрацьовує понад 80% проектів у цій сфері по всьому світу. Перед тим, як увійти на новий ринок у міжнародній торгівлі, компанії використовують різні стратегії. Для того щоб компанія змогла успішно передати частину своїх функцій, треба брати до уваги декілька важливих факторів. Отже, у разі, коли організація передає частину своїх функцій зовнішнім компаніям-факторам, фірмі прийдеється контролювати функції, що передаються. Виникає закономірна необхідність у моніторингу зовнішніх підрядників, для того щоб переконатися як надання послуг та дотримання умов контракту, обумовлених заздалегідь. Це, у свою чергу, вимагає компетентності персоналу всередині компанії, який саме буде здатний відстежувати всі ці умови контракту. іншими словами перш ніж ІТ компанія передасть свої функції зовнішнім підрядникам, надзвичайно важливо оцінити повну вартість всіх поточних внутрішніх проектів, щоб

визначити, чи достатньо вигідним аутсорсинг. зменшення вартості є одним із найважливіших факторів, що впливають на рішення про аутсорсинг.

Те, яким чином компанія вирішить експортувати свою продукцію, може суттєво позначитися на експортному плані, а також на відповідних маркетингових стратегіях. Найголовнішу різницю між підходами до експорту пов'язані з рівнем залученості підприємства у процес експорту. Існує безліч стратегій для впровадження на ринок, які можуть застосовуватися як окремо, так і в сукупності, але вони мають на увазі користування аутсорсингу. Виходячи з вищесказаного, компанії використовують безліч видів аутсорсингу для поліпшення своєї конкурентоспроможності у міжнародній торгівлі, а у свою чергу зменшення своїх витрат. Але основний принцип у тому, що компанії намагаються застосовувати аутсорсинг як експортну стратегію. Основними причинами для цього є своєчасний доступ до фахівців.

1.2 Основні етапи еволюції аутсорсингу як форми міжнародних економічних відносин

Надзвичайно часто, аутсорсинг називають феноменом ХХ століття через те, що тільки з кінця 1980-х це поняття набуло популяризації і увійшло в практику. У той же час, саме поняття та механізм реалізації аутсорсингу аж ніяк не є кардинально новою практикою, і вони відомі з тієї пори кої в економічній теорії було сформовано уявлення поділу праці та спеціалізації. проте в умовах глобалізації, розподілу праці та співробітництва у виробництві на світовому рівні відкриваються нові можливості застосування давно відомих принципів побудови виробничої діяльності.

По включенню для запровадження цього явища було розповсюдження інформаційних технологій та систем у 1960-х роках. Показовим прикладом є компанія Electronic Data System Corporation (EDS),

заснована 1962р. напочаток складанням балансів для кількох банків. Але коли EDS заощадила General Motors за рік 4 мільярди доларів супроводом усіх інформаційних потоків, було виявлено новий сегмент бізнесу. У результаті, використовуючи власне програмне забезпечення, ЕЦП накопичила колосальний потенціал, що дозволило стати лідерами даної галузі. Багато компаній і банків невдовзі стали переводити свої ресурси на повне обслуговування EDS, що, врешті-решт, призвело до підвищення рівня якості обслуговування споживачів. Таким чином, з 1980-х років аутінг у сфері ІТ привернув до себе увагу та зацікавленість багатьох найбільших корпорацій. послуг щораз розширюється у міру розвитку комп'ютерних технологій. Далі, на рубежі ХХ-ХХІ сторіччя масштаби аутсорсингу завжди розширювалися за декількома основними напрямками. Перше пов'язане зі спадом економіки, у свою чергу з великими фінансовими кризами в розвинених країнах. У цій ситуації ТНК додалися до аутсорсингу для скорочення своїх витрат. Однак підприємства або економіці почала покращення, натомість очікуваного скорочення аутсорсингу, перевага була видана інвестиціями в нові центри обслуговування в інших країнах. Головною причиною цього явища є жорстка конкуренція в сфері глобального бізнесу. Наступним етапом міжнародного аутсорсингу став поява галузі, тоді як створювалися фірми, що виконували замовлення операцій у процесі інших фірм на основі контракту. У міру розвитку свого бізнесу ці компанії почали розширюватися на території власної країни. Прикладом є фірма Office Tiger, для якої 1500 працівників з Індії довірену підготовку документації та презентації продукції. компанія, яка розпочала свій бізнес в Індії, на нинішній день розширює свій бізнес вже на території США. Проте існує ризик у помилковому виборі партнера, який під загрозою виконання завдань стратегічного значення і ставлення з основних причин виникнення таємностей переговорів та договорів у провідних промислових компаніях з потенційними аутсерами. Особливо це стосувалося інноваційних проектів

великих корпорацій. Слід зазначити, що аутсорсинг є найефективнішим для компаній, географічно розташованих так, що можна використовувати різницю в часових поясах свого бізнесу. Завдяки цьому їм вдається досягти безперервного процесу виробництва.

Висновки до розділу 1

Аутсорсинг – відносно нове слово у економічному словнику, в 1990 роках цей феномен був вперше використан, через це компанії не любили прибігати до цього феномену, тому що для максимізації прибутку потрібно переглянути усе виробництво, потрібно розраховувати на багато факторів які можуть не залежити від компанії, а це ще один фактор який відлякує потенціальний перехід виробництва до аутсорсингу. тому й аутсорсинг не був дуже популярним методом економії для виробництва будь якого.

Знещодавно аутсорсинг став набувати популярності через те що виробництво тих чи інших факторів може бути дорожче на території наприклад США, та робило більшість стратегій не вигідними для виробництва, тому й компанії США почали розробляти стратегію на вихід на Індійський ринок, віддавая на аутсорс більшість своїх розробок віддавая пріорітет більш важливим справам, і як у бізнесі прийнято, ті компанії що є першопроходцями у цій сфері, ті компанії ставять зазвичай дуже мало на ризик, але мають дуже гарний вихлоп у цій сфері, так в США дуже розвитий ринок аутсорсингу, але аутсорсинг це не завжди профітна справа, це все тот же ризик вийти на компанію що не виконить свій перелік задач, або виконає не по стандартам, або найбільшій ризик є витік інформації підприємства, та витік розробок/персональних даних, тому й для переходу до аутсорсингу треба структурувати перехід виробництва який буде передан на аутсорс, щоб мінімізувати шкоду при цих ситуаціях, зазвичай щоб перейти до аутсорсингу ще необхідно враховувати тий фактор що треба розуміти що

віддавати на аутсорс, а це зазвичай враховує опит персоналу, та готовність к змінам на підприємстві.

РОЗДІЛ 2. ІТ АУТСОРСИНГ В СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

2.1 Зарубіжний досвід використання міжнародного аутсорсингу

Сьогодні ІТ-сфера активно розвивається, а набір послуг постійно розширюється. Відповідно, існує кілька категорій послуг, які зазнають аутсорсингу в компаніях..

1) Розвиток окремих видів послуг ІТ-аутсорсингу:
Офшорний аутсорсинг

Це віддалене використання трудових ресурсів програмістів із зарубіжних країн, що популяризувалося з розвитком засобів комунікації. Цей вид послуги є основним проявом світової тенденції економічної глобалізації. Ця модель бізнесу використовується у країнах Західної Європи, а галузі розробки програмного забезпечення активно розвиваються в Азіатських країнах. Майже всі найбільші ІТ компанії, такі як IBM, AT&T, Novell, Microsoft, Oracle, Unisys – у всіх є організації розробники в Індії.

Крім популярного офшорного програмування, безліч великих компаній виносить інші країни супровід окремих бізнес процесів (логістичних, фінансових).

2) Аутсорсинг корпоративних інформаційних систем
Це аутсорсинг бізнес-процесів, також різних виробничих функцій. Цей вид

послуги ІТ-аутсорсингу ділиться на кілька видів корпоративних інформаційних систем: Enterprise resource planning (ERP) – управління ресурсами підприємства

- Системи ERP – це комп'ютерні мережі, що обробляють операції компаній, а також сприяння комплексному плануванню всередині організації, виробництва, а також обслуговування клієнтів. По суті, це готове програмне забезпечення, що інтегрує бізнес-процеси та обробляє основну частину операцій компанії, а також забезпечує доступ до відповідних даних у режимі реального часу. Customer relationship management (CRM) – управління взаимоотношеннями з заказчиками

У даній системі аутсорсери CRM реалізують програмне забезпечення для всього циклу продажу. Як правило, це включає: управління контрактами, планування маркетингових кампаній, організацію робочих груп для взаємодії з клієнтом, каталоги продукції, оформлення договорів, відстеження обов'язків сторін та ін. Системи управління відносинами з замовниками можуть використовувати безліч каналів збуту, для продажу великим клієнтам, роздрібний продаж через салони, web-продаж.

- Supply chain management (SCM) – управління ланцюгами постачання

Дані системи дозволяють організаціям, що випускають складну або високотехнологічну продукцію, а також мають безліч модулів та постачальників – налагодити передачу ІТ-аутсорсерам усіх вимог, документації, а також координації взаємодії з постачальниками. Сьогодні мало організацій можуть створити складний і при цьому ефективно працюючий ланцюг поставок. При аутсорсингу SCM компанії можуть досягти їх ефективної організації, в результаті істотно знижуючи собівартість продукції..

- Системи електронної комерції

До основних функцій даної системи слід віднести використання комп'ютерних мереж та інтернету для ефективного маркетингу, продажу, надання ліцензій, а також постачання послуг та товарів.

- Enterprise asset management (EAM) – системи управління майном.

Згідно з даними AMR Research, які досліджували 13 промислових галузей промисловості в США, що налічують понад 800 компаній, з'ясувалося, що підприємства витрачають свої гроші на такі корпоративні інформаційні системи: ERP – 43%, CRM – 17%, SCM – 13%, інші системи – 27 %. Слід зазначити, що високотехнологічні компанії використовують приблизно 1/3 бюджету на КІС (корпоративні інформаційні системи), тоді як фінансові лише 15%. Наприклад – системи управління ресурсами підприємства SAP використовує близько 60% ТНК у світі.

2) Аутсорсинг зберігання даних

Такі послуги аутсорсингу ІТ-компаній як веб-хостинг, зберігання даних, надаються спеціальними дата-центрами. Це по суті захищений і надійний простір, де компанії зберігають свої дані, і можуть у будь-який момент отримати доступ до них. Однак слід зазначити, що частка даного виду послуги падала з середини 90-х років, через сферу застосування ІТ, що постійно розширюється. Найбільшими світовими аутсорсерами цього виду ІТ послуги є компанії IBM та EDS. В Україні найбільший аутсорсер зберігання даних – GlobalLogic (проект компанії IBM).

Використання дата центру зберігання даних вигідно для компанії з наступних причин:

- Надійність та стабільність роботи ІТ-інфраструктури підприємства (немає необхідності створювати подібний технічний майданчик)
- Немає потреби в закупівлі обладнання та найму кваліфікованого персоналу з обслуговування
- Скорочення часу запуску нових проектів

Дата центри крім зберігання даних також надають такі послуги як оренда додатків та обробка великих обсягів даних з наданням доступу до них через інтернет (ASP – послуга аутсорсингу додатків). Послуги таких дата центрів дуже потрібні в компаніях, пов'язаних з міжнародною торгівлею. Основною причиною цього є забезпечення інформаційної безпеки, яка вкрай затребувана у таких сферах міжнародної торгівлі, як: онлайн-торгівля, банківське обслуговування та інші ділові комунікації.

3) Аутсорсинг операторських послуг

Це аутсорсинг операторських послуг зв'язку, такі як кол-центри, а також центри пост продажного обслуговування. Даний вид аутсорсингу ІТ-послуги набув поширення у зв'язку із застосуванням раніше згаданої технології CRM (система управління взаємовідносини з клієнтами), що враховує особисті потреби клієнтів та формування довгострокових каналів продажу. Так, обладнання та програмне забезпечення для організації подібних центрів пропонують багато відомих виробників, таких як Avaya, Siemens, SAP, Genesys та інші. Оскільки створення кол-центру всередині організації коштує дуже дорого, використання даної послуги аутсорсингу особливо привабливе для компаній малого або середнього бізнесу. За даними зарубіжних досліджень, частка орендованих кол-центрів у світі приблизно 75%. За оцінками Datamonitor, аутсорсинг кол-центрів у Європі постійно збільшується приблизно на 8% на рік. На діаграмі наведеної нижче (рис 2.1) відображені основні фактори, що сприяють аутсорсингу даної послуги ІТ-компаній. Такі фактори, як низька вартість і у зв'язку з цим зростаюча популярність цього виду аутсорсингу.

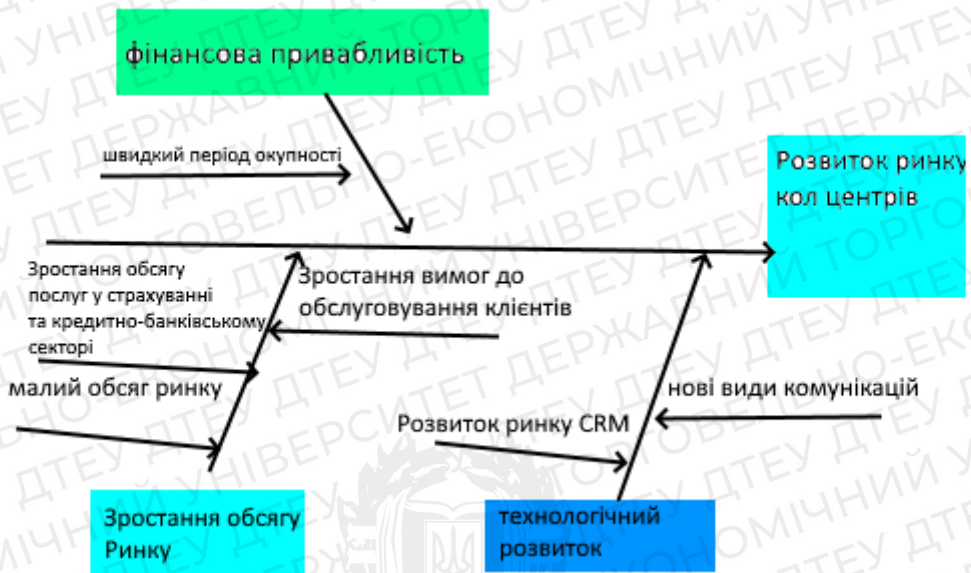


Рис 2.1. Чинники, що впливають розвиток ринку аутсорсингу колл-центров.

Джерело: [Аутсорсинг бізнес-процесів. Поради фінансового директора. М. Доннелан - М.: Вершина, 2006. 416 с]

4) Аутсорсинг послуг доступу до програм (Application service providing –ASP) Цей вид послуг є використання елементів ІТ-інфраструктури на орендних умовах. Тут йде віддалене використання ресурсів ІТ-аутсорсера, який розміщує у себе сервери та обладнання, а також встановлює різне програмне забезпечення та системи. Саме цей вид послуг призвів до якісних змін у сфері міжнародної торгівлі та бізнесу. Всесвітньо відомі компанії (IBM, Microsoft, Sun, AT&T) на початку ХХ століття почали просувати цю концепцію.

У наведеній нижче таблиці 2.1 зіставлені основні якісні характеристики аутсорсингу ASP-моделі, традиційного аутсорсингу, а також використання внутрішніх ресурсів ІТ-компанії.

Таблиця 2.1

Характеристики використання ресурсів ІТ.

Характеристика	Розвиток Власних ІТ-ресурсів	Традиційний ІТ-аутсорсинг	Аутсорсинг у моделі ASP
Інфраструктура	Користувач купує, встановлює та здійснює фінансування технічне	Надавач послуги, як і користувач, може бути власником	Провайдер володіє технічним обладнанням та здійснює його

	обладнання та П.О.	інфраструктури	експлуатацію
Встановлення обладнання	На території користувача	На території провайдера чи замовника	У провайдера
Управління обробкою інформації	Користувач керує системою	Провайдер управляє системою замовника	Провайдер управляє зовнішньою системою
Вартість програмного забезпечення	Правами користування має користувач	Замовник купує (або орендує) ліцензію у провайдера	Провайдер має ліцензію
Вартість реалізації П.О.	Користувач здійснює розробку рішень за власний рахунок	Провайдер відповідає за адаптацію до ПЗ	Вартість програмного рішення змінна
Характер відносин із партнером	Довгостроковий	Середня та довгострокова співпраця	Коротко та середньострокове співробітництво
Індивідуальність	Вкрай важлива	Сильна	Слабо виражена

Джерело: [Руда І.Л. Методологія управління в економічних системах на основі аутсорсингу. 310с.]

Останнім часом все більшого прибутку отримують корпорації розвинених країн світу за рахунок перенесення потужностей виробництва в Південно-Східну Азію та інші регіони. Вважається, що аутсорсинг використовують 2/3 корпорацій, що входять до топ рейтингу Fortune.

Візьмемо наприклад, відомих виробників комп'ютерної техніки Dell та Compaq перейшли до 100% аутсорсингу виробництва. Технологія аутсорсингу стає частиною бізнесу, що активно розвивається.

Висока рентабельність аутсорсингових операцій сприяло створенню компаніями США центрів розробки нових виробів у країнах. Так, надійшли такі відомі торгові марки, як Dell, Hewlett-Packard, Motorola. Як повідомляє публікація "Business week", приблизно 30% мобільних телефонів, що випускаються у всьому світі, 40% фотокамер і 85% ноутбуків і ПК розроблені в Азіатських державах. Аутсорсинг розробки нових виробів у американських фірмах дозволив їм випускати продукцію ринку значно швидше, що скоротило життєвий цикл випуску товару. Найбільшу активність у використанні аутсорсингу виявляють великі компанії (більше 1000 персоналу). Як правило, це компанії, що працюють в інноваційних

секторах економіки (ІТ, телекомунікації). У США аутсорсинг став звичною практикою, яка сприяла розвитку ІТ аутсорсингу, а крім того популярність офшорного програмування. Прикладом офшорного програмування є привітний індійський ринок аутсорсингових послуг. В основному це завдяки підготовленій та англомовній робочій силі, що важливо для США. однак найважливішим чинником є значно нижчий заробітної плати супроти США. Так, відповідно до дослідженням, проведеним у Haas School of Business, було виявлено, що такі професії як: клерк адвокатської контори, оператор телефонного центру, бухгалтер, програміст та фінансовий аналітик у США заробляють у годину у кілька разів більше, ніж у Індії. Результати даного дослідження представлені в таблиці 2. Слід зазначити, що дані професії найбільш експортуються компаніями.

Таблиця 2.2

Середня зарплата професій у США та Індії (у дол. США) на 2015р.

Посада	Погодинна заробітна плата, дол.	
	США	Індія
Оператор телефонного центру	12,57	1,0
Працівник медичного діагностичного центру	13,17	1,5-2,0
Помічник бухгалтера із заробітної плати	15,17	1,5-2,0
Клерк адвокатської контори	17,86	6,0-8,0
Бухгалтер	23,35	6,0-15,0
Програміст	28,90	2,65-6,0
Фінансовий аналітик	33,0-35,0	6,0-15,0

Джерело:[Fisher Center for Real Estate and Urban Economics, Haas School of Business.

P.223]

1) Однією з головних причин супроти вживання аутсорсингу є супутній ризик. Для компанії надзвичайно важливо визначити, які функції повинні залишитися всередині, з тим щоб їх передача спричинить втрату конкурентних переваг. Таким чином, великі компанії розвинених країн визначають шлях інноваційної діяльності в регіонах, що розвиваються, що сприяє зростанню кількості галузей з високими технологіями, які випускають складну кінцеву продукцію. У прикладі з Індією високотехнологічний сектор зростає до 30% щороку зараз же Індія вважається світовим центром у сфері аутсорсингу ІТ, маючи за собою більш ніж десятирічний досвід аутсорсингу та обробляє понад 80% проектів з усього світу в даній сфері значить відповідно до вищевикладеного, можливо розділити існуючі сьогодні у світі компанії на три групи:

- 1) Здійснюють повний цикл розробки та виробництва товару
- 2) Займаються в основному інжинірингом, що замовляють усі деталі з аутсорсингу
- 3) Компанії, що мають обладнання, що надають послуги з виробництва виробів з чужого інжиніринг

Усередині будь-якої організації завжди стоїть вибір між різними формами забезпечення ресурсів для процесів (інсорсинг, аутсорсинг та іншими проміжними формами). Проте остаточне рішення залежить від певних умов. Щоб визначити, як різні фактори впливають на вибір того чи іншого джерела ресурсів, було проведено аналіз Рудай І.Л. Результати аналізу представлені у таблиці 3.

Таблиця 2.3.

Вибір між аутсорсингом та інсорсингом.

Чинник	Інсорсинг	Аутсорсинг
Архітектура кінцевого продукту	Створення продукту взаємозалежної архітектури	Створення продукту модульної архітектури
Ступінь інтеграції	Висока	Низка

процесів		
Специфічність власних ресурсів чи процесів	Високоспецифічні ресурси	Стандартні ресурси
Кваліфікація власного персоналу	Висока кваліфікація	Стандартні вимоги до персоналу
Можливості зниження персоналу	За рахунок керованості ресурсами	За рахунок ефекту від масштабу, розвитку інфраструктури та доступу до зовнішніх специфічних ресурсів
Власна інфраструктура	Розвинена (надлишкова)	Мінімальна (використання зовнішньої)
Залежність від зовнішніх постачальників	Мінімальна	Висока
Відповідальність та ризики	Власна відповідальність	Обмежується умовами договору
Контроль	Максимальний	У межах договору
Доступ до глобальних ресурсів	Створення своїх підрозділів там (оффшорних)	У рамках співпраці з постачальником
Інноваційний потенціал	Організований внутрішніми	Обмежений можливостями ринку

Джерело: [Руда І.Л. Методологія управління в економічних системах на основі аутсорсингу:с.205]

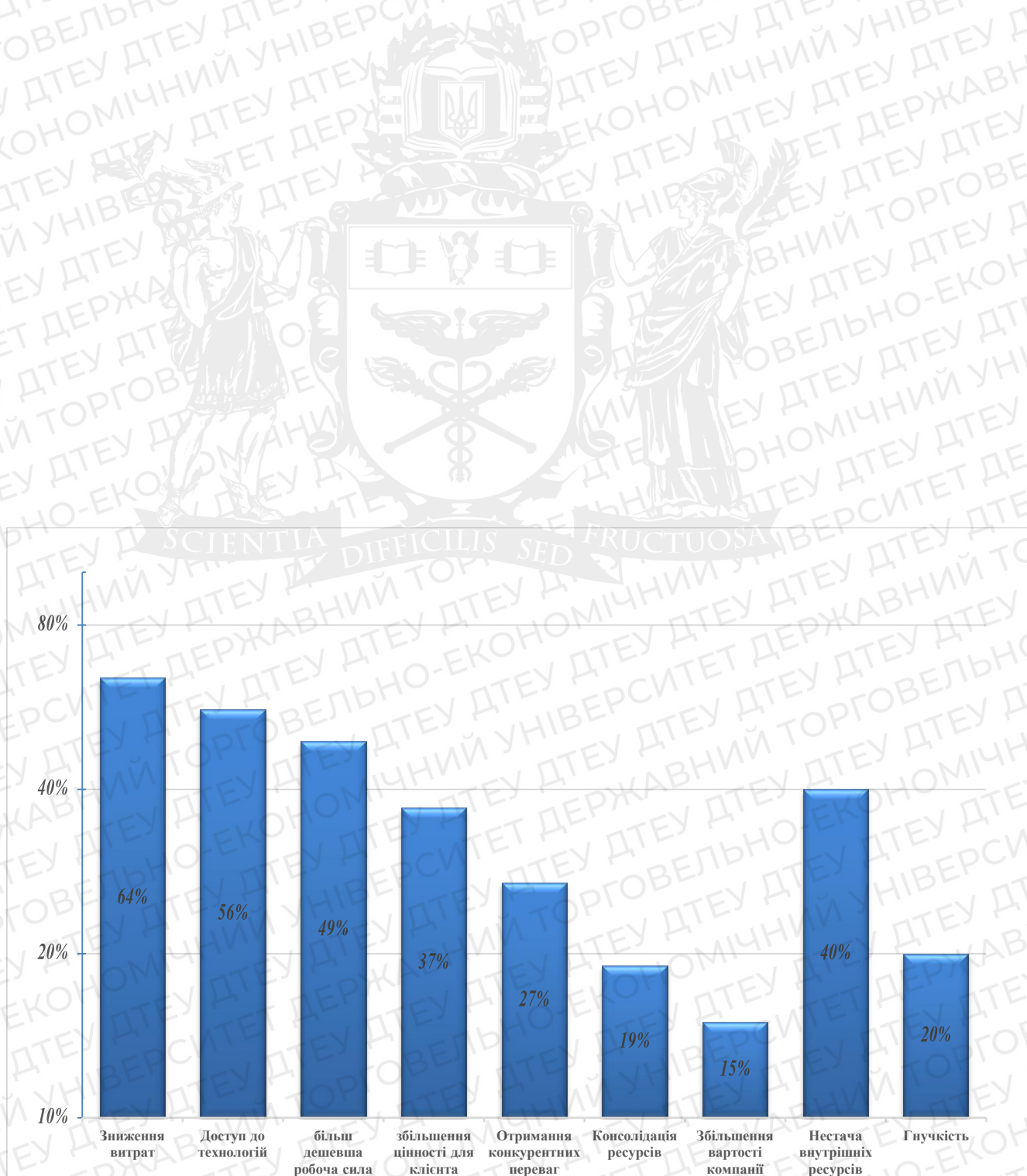
Переваги аутсорсингу може бути не досягнуто під час реалізації конкретного інноваційного проекту. У кожному конкретному випадку аутсорсинг вимагає оцінки всіх факторів та аналізу можливостей та ризиків. Головним фактором, що впливає на користь застосування аутсорсингу є глобалізація економіки, що залучає в процес виробництва майже всі країни на основі загальної взаємодії та поділу праці. Перед безліччю виробничих світових компаній на рубежі

XX-XXI століть стояв вибір між здійсненням повного циклу продукту або фокусуватися на інжинірингу, тоді як деталі та складання будуть передаватися компаніям аутсорсерам. В умовах економіки, що швидко розвивається, для більшості компаній важко вибрати найкращий спосіб використання наявного ресурсу.

Щоб зробити вибір займатись аутсорсингом чи ні, компанії слід визначити майбутні витрати, а також витрати, які будуть понесені від невикористаних можливостей. Таким чином, використання аутсорсингу

пов'язане з альтернативними витратами. Так, на основі даних дослідження Deloitte Consulting розглядався комплекс факторів, що впливали на використання аутсорсингу.

Результати дослідження представлені малюнку 2.



Мал. 2.2 Основні фактори, що впливають на використання аутсорсингу.

Джерело[Статистика НБУ]

З малюнка 2 випливає, що основними факторами, що впливають на використання аутсорсингу, є можливість зниження витрат (64% респондентів), забезпечення доступу до нових технологій (56%), і можливість залучення дешевої робочої сили (49%). До цієї групи факторів також слід додати нестачу внутрішніх ресурсів для виконання роботи самостійно (40% респондентів). Отже, рішення про перехід до аутсорсингу є складним завданням, оскільки його реалізація залежить від безлічі екзогенних та ендогенних факторів. Слід зазначити, більшість керівників вивчають як вплив розглянутих чинників, а й оцінюють потенційні ризики, пов'язані із залученням аутсорсера.

2.2 Розвиток міжнародного аутсорсингу в Україні

З початку XXI століття ринок послуг аутсорсингу в Україні показує вищі темпи зростання, ніж у середині 1990-х років. У більшості західних країн основна частина не ключових процесів передається аутсорсерам, і такі схеми вже стали популярними та застосовуються у різних сферах міжнародної торгівлі. Проте в Україні до аутсорсингу вдаються переважно іноземні фірми. Українські фірми передають аутсорсерам лише частину другорядних процесів, які не є стратегічно важливими. Більш значущі процеси, такі як бухгалтерський облік, управління персоналом не передаються на аутсорсинг, і в результаті мають низьку ступінь передаваності. Однак слід відзначити нинішню тенденцію до зростання кількості компаній, що поступово вдаються до аутсорсингу даних функцій. Дана активізація переходу українських компаній на аутсорсинг

спостерігалася в період світової фінансової кризи 2008 року, яка змусила безліч організації використати один із інструментів зниження витрат – аутсорсингу. Декілька великих компаній за лічені роки генерують величезну кількість навчених кадрів, які з часом звільняються/шукають кращі умови праці, що дозволяє новим гравцям ринку швидко наповнюватися досвідченими кадрами, які за мінімальних переваг вашої компанії стануть Вашими співробітниками і навчатимуть молодь.

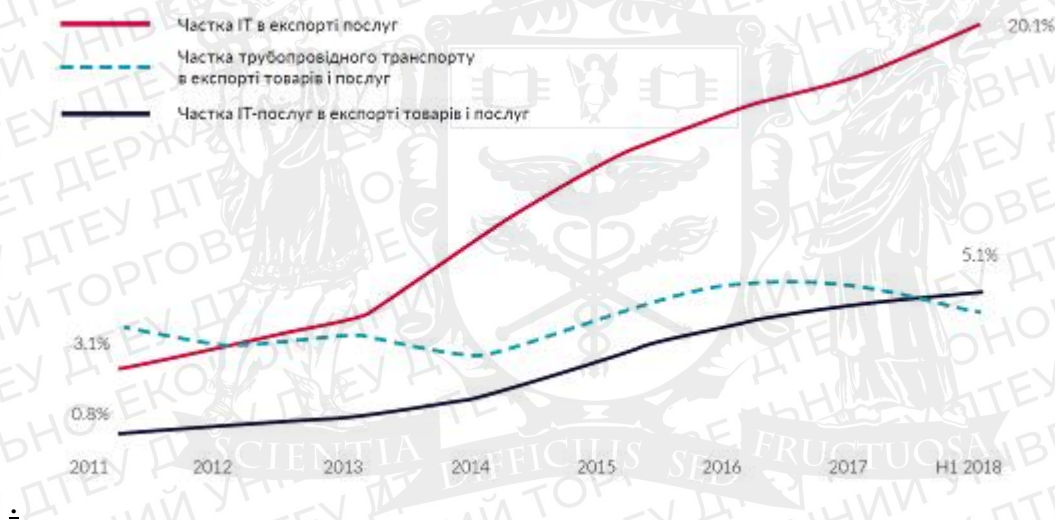
У 2017 р. в Україні було проведено спеціалізоване дослідження серед машинобудівних підприємств, дослідження показало що машинобудівні підприємствам зазвичай необхідні аутсорсингові послуги, через те що витрати на навчання нових ІТ/логістичних спеціалістів дуже занад то затратне, тому й була виведена статистика послуг аутсорсингу. Ця інформація наочно відображена на малюнку 2.3



Мал. 2.3 Рейтинг популярності видів аутсорсингу в українських компаніях 2017г.

Джерело[на основі даних <http://www.economy.nauka.com.ua/>]

Дослідження машинобудівних підприємств України, що 36% опитаних використовують аутсорсингові послуги у своїй діяльності, у тому числі –ІТ-аутсорсинг–40,5%;–аутсорсинг логістичних послуг–35,1%;–аутсорсинг ресурсного забезпечення виробничих процесів –27%;–аутсорсинг маркетингових послуг–21,6%;–аутсорсинг виробничих процесів –19,9%;– аутстафінг –19,4%;–аутсорсинг процесів рекрутменту –18,9%;–аутсорсинг бухгалтерського обліку–13,5%;–аутсорсинг обробки та систематизації інформації –8,1%;–аутсорсинг медичних представників –8,1%;–аутсорсинг кадрового діловодства та обліку кадрів –5,4%;-аутсорсинг різних адміністративних функцій–2,7%



Мал 4. Темпи зростання ринку ІТ-послуг України, 2017

Джерело:[Статистика НБУ]

До основних причин використання послуг зовнішніх аутсорсерів, відносяться: можливість використання новітніх технологій, зручність інформаційної системи та її надійності, високий рівень обслуговування клієнтів та інші

За підсумками 2018 року світові витрати на продукти та послуги у сфері інформаційних технологій становитимуть 3,7 трлн доларів і покажуть зростання на 6,2% порівняно з минулим роком. Це навіть вище, ніж зростання глобального ВВП", - цитує Gartner дослідників. Разом із загальним зростанням ринку зростає і частка ІТ-аутсорсингу: послуги з розробки

програмного забезпечення, створення інфраструктурних рішень для клієнтів. цей сегмент у 2017 р. склав \$64,3 млрд. Подальший розвиток сегменту стимулюється стабільно високим попитом, який продовжуватиме зростати завдяки повсюдній «цифровій трансформації», яка все більше проникає як у приватний, так і в державний сектори.

На думку дослідників, розвиток ІТ-індустрії в Україні значно випереджає середні темпи розвитку сегменту в світі. Галузь демонструвала стабільне зростання на 11-26% щорічно. «Загальне зростання ІТ-індустрії в Україні становить близько 20% на рік. І це досить непоганий органічний показник,

За словами Юрія Антонюка, темпи зростання EPAM Ukraine у річному обчисленні становлять близько 20%. Ігор Беда, керуючий директор українського офісу GlobalLogic, компанія в Україні зросла майже на 24%.

Поки що лояльними клієнтами вітчизняного ІТ-бізнесу є понад 100 компаній зі списку Fortune 500, провідна міжнародна організація Global Sourcing Association визнала Україну найкращим постачальником ІТ-послуг у Великобританії.

Українська ІТ-галузь на даний момент успішно конкурує на світовому ринку та є надійним джерелом валютних надходжень, що сприяє підтримці курсу гривні. Також зростає значення ІТ-послуг у структурі експорту. У 2017 році комп'ютерні послуги посіли 3 місце серед експорту послуг з України після послуг з переробки товарів у країні та трубопровідного транспорту. А за підсумками першого півріччя 2018 року обігнали трубопровідний транспорт і стали другою галуззю за експортом послуг», – сказано в дослідженні.

Переважна більшість доходів іноземного походження, кажуть в опитаних компаніях. Більше половини приїжджає зі Сполучених Штатів, за ними йде Великобританія. Українські компанії також тривалий час співпрацюють з представниками Німеччини, Канади, Ізраїлю, Швеції та

Швейцарії. Український ринок, незважаючи на позитивну динаміку, все ще не може похвалитися значною часткою замовлень.

Висновки до розділу 2

На етапі глобалізації економіки та науки система аутсорсингових послуг має велике значення у забезпеченні різноманітних бізнес-процесів, оскільки вони дозволяють підвищити якість обслуговування клієнтів, заощадити кошти та постійно вдосконалювати свій бізнес. З переходом на інноваційний шлях розвитку в нашій країні популярність аутсорсингу значно зросла. При розробці аутсорсингового бізнес-проекту важливо чітко обґрунтувати його економічну доцільність і дати виважені відповіді на питання, що залишити, що передати зовнішньому підряднику, що він робить краще за інших. Після цього потрібно вибрати аутсорсингову компанію, яка знизить собівартість продукту, час виконання та покращить якість.

Тому й компанія Plastic Card є лідером на українському ринку по виробництву банківських карт, після 2017 року, виробиток карт збільшився на 85% через те що Український ринок став дуже популярним у США та Великобританії, через це прибуток компанії збільшився на 50% та дозволило компанії розвинутися з мертвої точки виробництва тільки на українському ринку. Компанія Plastic Card є лідером по виробництву та аутсорсу пластикових карток на Україні, потрібно розуміти ще й те що PlasticCard

заяв цю позицію через те що був майже першопроходцем у цій сфері, та зацікавив інвесторів вже після ІТ буму, для Європи Plastic Card є дуже дешевим виходом до налаштуванню виробництва банківських карт, а для Plastic Card це інвестори та контракти для розвитку компанії



Висновок

Останнім часом керівники компаній дедалі більше інтересу виявляють щодо аутсорсингу, і цей інтерес постійно зростає. Аутсорсинг є перспективною і швидко розвивається формою діяльності компаній, оскільки має безліч переваг, серед яких варто відзначити можливість сконцентруватися на основній діяльності компанії, зниження витрат, підвищення якості обслуговування, доступ до передових технологій і т.д. Головною особливістю даного підходу є те, що в компанії залишаються ті бізнес-процеси, які є конкурентними, а також ті, у виконанні яких у компанії є великий досвід і накопичені знання.

Але, незважаючи на те, що аутсорсинг також має безліч інших позитивних якостей, його широке використання стримується. Це відбувається насамперед тому, що не кожна фірма готова довірити свої бізнес-процеси іншій компанії. Інакше висловлюючись, рівень довіри серед виробників усе ще низький у тому, щоб будувати відкриті відносини. В Україні, більш розвинена бізнес-модель, оскільки темп розвитку альтернативних організаційних форм діяльності підприємств вищий. До інших причин, які гальмують розвиток аутсорсингу, можна віднести психологічні. Це, передусім загроза стати залежним від партнера, можливість витоку цінної інформації, і навіть віддалення основних керівників справ компанії. Всі перелічені фактори стають вкрай значущими, коли мова заходить про аутсорсинг в галузі інноваційної діяльності компанії.

У цій роботі було проаналізовано доцільність застосування аутсорсингу у різних напрямках оптимізації ефективності роботи ІТ-компаній. В результаті даного дослідження ми дійшли висновку про те, що аутсорсинг набув все більшої поширеності у вік інформаційних технологій, незважаючи на виявлені ки.

На основі представлених методів найбільш підходящими методами оцінки ефективності застосування аутсорсингу є бюджетний підхід, оскільки він простий у застосуванні, а також шкала для рівнів результативності процесів при взаємодії з аутсорсером (заснована на шкалі бажаності Харрінгтона).

Підсумовуючи, слід зазначити, що компанія PlasticCard це аутсорсингова компанія до якої звертаються іностранны фірми через зниження затрат, Plastic Card у свою чергу повинна прагнути до досягнення найкращої результативності у сфері своєї діяльності, щоб вистояти на ринку конкуренції тому, PlasticCard використовує в собі бюджетний підхід в який входить 80% ІТ послуг для PlasticCard, а саме, дослідження продуктивності аутсорсером виявило що компанія економить на 15% більше ніж на внутрішніх спеціалістах, це пов'язано з тим що нових спеціалістів треба підготавлювати,

а також компанія зекономила 40% на впровадженні нового ПО через аутсорсинг, для PlasticCard ризик втрати цінних ресурсів мінімальний, через те що спеціалісти в більш випадків замінні, данні завжди змінюються, тому й витік даних мінімальний, аутсорсинг допоміг компанії зекономити більш ніж 100000 гривень за місяць, імплементація аутсорсингу не закінчується, та продовжується вивчення нових шляхів для використання аутсорсингу.



Список використаної літератури

1. Хейвуд Дж. Браян. Аутсорсинг: У пошуках конкурентних переваг: Пров. з англ. - М.: Вільямс, 2004. - 174с.
2. Кузнецова Ю.В. Різні форми взаємодії у рамках застосування моделі аутсорсингу. Економічний аналіз: теорія та практика. 2010. № 38. С. 51-55.
3. http://confcontact.com/2014_02_meshko/39_Smyrnova.htm ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ АУТСОРСИНГУ ІТ-ПОСЛУГ
4. Папірян Г. Міжнародний аутсорсинг: зарубіжний досвід та перспективи України. Економічна політика. № 1. 2009. С. 183.
5. Кузнецов В.М. Аутсорсинг: нове слово в управлінні // ЕКО: Економіка та організація промислового виробництва. №6. 2005. С. 79. Аутсорсинг бизнес-

- процесов. Советы финансового директора. М. Доннелан – М.: Вершина, 2006. 416 с.
6. Руда І.Л. Методологія управління економічних системах з урахуванням аутсорсингу. Дис. Докт, Екон, Наук - М.: ГУУ, 2010
 7. Антіпов. Є.Ф., Пахомов В.І. Військово-економічна оцінка ефективності результатів запровадження аутсорсингу у продовольчій службі.
 8. Donnellan M. “Outsourcing of Business Processes. Advice from the financial director.” 2006
 9. Hook L. “Strategic Outsourcing for Competitive Advantage.” Kairos Group, 2011
 10. Koulopoulos, Thomas M.: Driving Innovation and Growth through Outsourcing. Avon, MA: Platinum/Adams Media, 2006
 11. Krugman, P., Obstfeld, M. And Melitz, M. “East Asia: Success and Crisis”, in International Economics: Theory and Policy, Addison-Wesley. 2012.
 12. investopedia – <http://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp>
 13. Сайт підтримки експортерів США <http://export.gov>
 14. Problems of Outsourcing: Security Risks and How to Stay Safe. *Perfectial*
 15. <https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/autsorsyng-vsi-za-i-proty.html>
 16. <https://dou.ua/lenta/news/outsourcing-top-100-2018/>
 17. <http://www.goodlancer.com>
 18. <http://www.computereconomics.com>
 19. <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-ispolzovaniya-autsorsinga-vo-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-korporatsiy/viewer>
 20. Губіна Л. В. Інформаційні технології у бізнесі в даний час // Проблеми науки. №4(28). 2018. С. 75-76. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnye-tehnologii-v-biznese-v-nastoyashee-vremya>
 21. <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>
 22. <http://www.economist.com/news/special-report/21569572-after-decades-sending-work-across-world-companies-are-rethinking-their-offshoring>

23. Котляров И.Д. Аутсорсинг: опыт теоретического описания / И.Д. Котляров // Экономика и экологический менеджмент. – 2010. – № 2 [Электронный ресурс]. –
24. Ковтун Е.О. Особливості розробки маркетингової стратегії для здійснення оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Е.О. Ковтун, І.О. Бондар, А.А. Гуменюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 6(1). – С. [169-171].
25. Джадан І.М. Підходи до трактування сутності міжнародної стратегії маркетингу промислового підприємства / І.М. Джадан // Технологический аудит и резервы производства. – 2014. - № 6(2). – [7-12.]
26. Прохоренко О. В. Обґрунтування вимог до контрагента у відносинах аутсорсингу / П. В. Брінь, О. В. Прохоренко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2014 р. – №9 (2014). – [С. 87–94.]
27. Труш, Ю.Я. Обґрунтування основних шляхів підвищення управління якістю продукції [Текст]// Ю.Я. Труш // Формування ринкових відносин в Україні. - 2010. - № 8. – [С. 91 – 94].
28. Манойленко О.В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління [Електронний ресурс] // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. Екон. науки. — 2006. — 9, N 1. — С. [8-12].
29. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: у пошуках конкурентних переваг/Пер. з англ. - М: Вільямс,
30. 2011 Самієв П. Аутсорсинг як національна ідея // Банківський огляд. – 2008. [с.26]