

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН І БІЗНЕСУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
_____ С. В. Сіденко
« _____ » _____ 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 292 «МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ
«МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»

Тема: «Тенденції розвитку та ефективність використання аутсорсингу на міжнародному ринку консалтингових послуг»

Виконавець: Півовар Вікторія Любомирівна, група МЕВ-203М _____
(підпис виконавця)

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних
економічних відносин і бізнесу ФМВ НАУ
Набок Інна Іванівна

_____ (підпис керівника)

Нормоконтролер: Пічкурова Зоя Володимирівна

_____ (підпис
нормоконтролера)

Київ – 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет міжнародних відносин
Кафедра міжнародних економічних відносин і бізнесу
спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
освітньо-професійна програма «Міжнародні економічні відносини»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

Сіденко С.В.

«__» _____ 2019 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи

Півоар Вікторії Любомирівни

1. Тема роботи «Тенденції розвитку та ефективність використання аутсорсингу на міжнародному ринку консалтингових послуг» затверджена наказом ректора від «01» жовтня 2019 р. № 2248/ст.
2. Термін виконання роботи: з 28 листопада 2019 року по 26 січня 2020 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти щодо регулювання прямих аутсорсингової та консалтингової діяльності в Україні, статистичні матеріали Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, матеріали й аналітичні звіти міжнародних компаній: Ernst&Young, KPMG, World Investment Report, BCG, щорічні звіти міжнародних організацій: Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР), Міжнародного валютного фонду (МВФ), Світової організації торгівлі (СОТ), Світового банку (СБ).
4. Зміст пояснювальної записки: виникнення, тенденції розвитку та класифікація консалтингових послуг, ринок консалтингових та аутсорсингових послуг та особливості його розвитку в Україні, аутсорсинг як різновид консалтингу та його характеристика.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: у роботі розміщено 5 таблиць, 7 рисунків та 2 додатки.
6. Презентація основних результатів дипломної роботи в електронному вигляді. Розроблена презентація в Microsoft Office Power Point, складає 22 слайдів.

7. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчити літературні джерела з предмету дослідження та написати заяву про затвердження теми дипломної роботи	16.09.2019	Виконано
2.	Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання дипломної роботи	28.10.2019	Виконано
3.	Розкрити теоретичні основи, виникнення, тенденції розвитку та класифікація консалтингових послуг.	29.10.2019- 10.11.2019	Виконано
4.	Оцінити ринок консалтингових та аутсорсингових послуг та особливості його розвитку в Україні.	11.11.2019- 01.12.2019	Виконано
5.	Визначити та обґрунтувати аутсорсинг як різновид консалтингу та його особливості, переваги та недоліки.	02.12.2019- 22.12.2019	Виконано
6.	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	13.01.2020- 19.01.2020	Виконано
7.	Оформити дипломну роботу	20.01.2020- 24.01.2020	Виконано
8.	Передати дипломну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту)	24.01.2020	Виконано
9.	Попередній захист дипломної роботи	27.01.2020	Виконано
10.	Передати дипломну роботу науковому керівникові для написання відгуку (за 7 днів до захисту)	27.01.2020	Виконано

8. Дата видачі завдання: «28» жовтня 2019 р.

Керівник дипломної роботи

(підпис керівника)

Набок І.І.
(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання

(підпис випускника)

Півоар В.Л.
(П.І.Б)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ.....	10
1.1. Сутність та види аутсорсингу на міжнародному ринку конс. послуг та його специфічні риси.....	10
1.2. Теоретичні підходи до вивчення концепції аутсорсингу на міжнародному ринку консалтингових послуг.....	26
1.3. Фактори розвитку аутсорсингу на міжнародному ринку консалтингових послуг	34
РОЗДІЛ 2	
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ АУТСОРСИНГУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ.....	42
2.1. Тенденції вартісної динаміки міжнародного ринку консалтингового аутсорсингу.....	42
2.2. Аналіз провідних гравців аутсорсингових послуг на міжнародному ринку консалтингових послуг.....	50
2.3. Динаміка розвитку міжнародного ринку аутсорсингу консалтингових послуг в умовах світової фінансово-економічної кризи.....	57
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ РИНКУ АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ	
3.1. Стан та динаміка національного ринку аутсорсингових послуг.....	70
3.2. Стратегічні орієнтири розвитку міжнародного аутсорсингу в Україні.....	82
3.3. Проблеми використання аутсорсингових послуг в Україні та шляхи їх вирішення.....	93
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ.....	112

ВСТУП

Закордонна практика показала, що обсяги міжнародної торгівлі на основі аутсорсингу досягли великих масштабів. Аутсорсинг дозволяє забезпечити стабільний експорт на тривалі періоди, причому його особливість у тому, що він дає можливість продавати у великих масштабах не тільки готові вироби та їх вузли, а й послуги. Необхідність розкриття економічного змісту міжнародного аутсорсингу, як особливого чинника глобалізації національних економік в умовах ринкової конкуренції є особливо актуальним. Втіленням тенденцій аутсорсингу в умовах мережевої економіки стає так зване контрактне виробництво – коли весь процес виробництва перекладається на іншу компанію. З'являються контрактні виробники (СМ – contract manufacturers), які розвивають свої власні міжнародні виробничі системи і за допомогою яких обслуговують своїх замовників. Вони, по суті, спеціалізуються на виробництві продукції інших виробників або, іншими словами, надають послуги по виробництву певної продукції.

Дослідження теоретичних і методичних аспектів аутсорсингу знайшли відображення в роботах іноземних вчених М.Аміті, Дж.Брайана, С.Календжяна, А.Шеянова та інших. Але незважаючи на безперечні досягнення вчених у цій сфері недостатньо розробленими залишаються питання впливу аутсорсингу на інтенсивність інтеграційних взаємодій.

Сучасні умови функціонування господарюючих суб'єктів викликають необхідність перегляду та вдосконалення усталених концепцій управління ними. В умовах динамізму зовнішнього середовища, постійного вдосконалення технологій, нових вимог ринку організації часто стикаються із економічним тиском. За цих умов вижити та досягти певного успіху можуть лише ті компанії, які найефективніше провадять свою діяльність, маючи низькі (чи постійно знижуючи) операційні витрати, забезпечуючи при цьому високу якість своїх товарів та послуг.

Існування замкнених організацій здебільшого є економічно невиправдана може навіть призводити до втрати конкурентоспроможності. Це нерідко пов'язано із тим, що такі організації є складними бізнес-системами, які у свою чергу включають багато бізнес-процесів. Тому управління такими організаціями є непростою задачею. У зв'язку із цим крупні компанії-лідери світової економіки, котрі вичерпали усі резерви зниження витрат та джерела додаткових конкурентних переваг, знаходять в аутсорсингу підвищення ефективності своєї діяльності.

Використання цього управлінського інструменту дозволяє організаціям вирішити такі проблеми свого функціонування як зниження витрат, рівня ризику, підвищення якості продукції та рівня адаптивності до викликів зовнішнього середовища, забезпечення відповідності між прогнозованим зниженням собівартості та очікуваним обсягом збуту. Таким чином забезпечується безпосередній вплив на ринкову вартість організації.

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

Наукові дослідження та розробки з питань впровадження та використання аутсорсингу у вітчизняних науковців та вчених близького зарубіжжя носять суто теоретичний характер з виділенням в основному організаційних механізмів та юридичних аспектів даного питання, оскільки на пострадянському просторі ще не прижилась практика використання цього потужного управлінського інструменту.

Серед зарубіжних авторів провідні позиції у дослідженні можливостей аутсорсингу належать Ж.-Л. Бравару, Р. Моргану, Дж. Б. Хейвуду тощо. Також значні напрацювання у цій сфері мають такі науковці як Б. А. Анікін, І. Л. Руда, Ф. Н. Філіна,

С. Н. Растворцева, І. Я. Максименко, Л. О. Лігоненко, Ю. Ю. Фролова, Т. В. Шарчук, Л. Г. Кісурина та ін.

У працях українських економістів проблеми аутсорсингу знайшли відображення у таких авторів, як М. Бабій, Т. Гавриленко, Гаврилук О., А. Загородній, О. Партин, О. Зозульов, О. Микало, А. Скороходов А. Смичніков та ін.

У сучасних умовах розвитку глобальної конкуренції та невизначеності ринкового середовища постійно ускладнюється процес ефективного управління наявними активами підприємства. У зв'язку з цим надзвичайно важливим є вирішення проблеми докорінної зміни системи розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства. Великого значення набуває зниження витрат, пов'язаних з непрофільною діяльністю. Це зумовлене тим, що непрофільні активи не лише поглинають фінансові ресурси, але й відволікають людські.

Метою написання роботи виступає дослідження теоретичних аспектів та формування практичних рекомендацій щодо розвитку аутсорсингу на міжнародному ринку консалтингових послуг.

Завданнями роботи виступають:

- визначити сутність та види аутсорсингу на міжнародному ринку консалтингових послуг та його специфічні риси;
- розкрити теоретичні підходи до вивчення концепції аутсорсингу на міжнародному ринку консалтингових послуг;
- дослідити фактори розвитку аутсорсингу на міжнародному ринку консалтингових послуг;
- провести дослідження тенденцій вартісної динаміки міжнародного ринку консалтингового аутсорсингу;
- дати аналіз провідних гравців аутсорсингових послуг на міжнародному ринку консалтингових послуг;

- проаналізувати динаміку розвитку міжнародного ринку аутсорсингу консалтингових послуг в умовах світової фінансово-економічної кризи;
- визначити стан та динаміка національного ринку аутсорсингових послуг;
- сформувати стратегічні орієнтири розвитку міжнародного аутсорсингу в Україні;
- визначити проблеми використання аутсорсингових послуг в Україні та шляхи їх вирішення.

Об'єктом дослідження виступають аутсорсингові послуги в міжнародному бізнесі.

Предметом дослідження є особливості здійснення процесу аутсорсингової діяльності на міжнародному ринку консалтингових послуг .

У процесі дослідження і систематизації отриманих результатів використовувалися загальнонаукові **методи**: абстрактно-теоретичний – для визначення теоретико-методичних засад надання аутсорсингових послуг в міжнародному бізнесі; історичний – для дослідження процесу формування аутсорсингу; діалектичний – для виявлення сутності поняття «аутсорсинг» та індукції та дедукції, аналізу та синтезу – для аналізу концептуальних засад формування та надання аутсорсингових послуг в міжнародному бізнесі.

Спеціальні методи: формалізації, порівняння, економічний та статистичний аналіз – для дослідження особливостей надання аутсорсингових послуг в міжнародному бізнесі. Інформаційною базою дослідження виступають вітчизняні та зарубіжні підручники, навчальні посібники, книги, статті, аналітичні звіти, дані Державної служби статистики України, аналітичні звіти рейтингових агентств, консалтингових компаній.

Структура роботи передбачає написання вступу, трьох розділів (теоретичного, аналітичного та проектного), висновків, списку використаних джерел. Робота складається з 120 сторінок, 5 таблиць, 7 рисунків, списку літератури з 72 найменувань, 4 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ

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

В сучасному світі успішні компанії використовують оптимізацію операційних витрат при тому зберігаючи високу якість товарів та послуг, тим самим намагаючись вести бізнес найефективнішим способом. Одним із найуспішніших способів, що дозволяють досягти конкурентних переваг є використання бізнес-моделі аутсорсингу.

Аутсорсинг - це передача неосновних функцій підприємства і всіх пов'язаних з ними активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру) [5, С. 5-7].

Слово «аутсорсинг» походить від англ. «Outside resource using» – «використання зовнішніх ресурсів» і часто перекладається як «кооперація», «субпідряд», тобто це розподілення управлінських функцій, відповідальності і повноважень в рамках поставлених цілей. Разом із терміном «аутсорсинг» використовується термін «інсорсинг», що означає орієнтування на власні сили [5, С. 8-10].

З переходом республік колишнього СРСР до ринкової економіки зміни відбуваються практично у всіх сферах повсякденного життя їх громадян. Наприклад, у бізнесі одним з популярних нині термінів став «аутсорсинг» [6, С. 14-15]. Ще один дослівний переклад outsourcing- «користуватися зовнішнім, стороннім джерелом».

Щодо комерційної діяльності аутсорсинг можна визначити як відмову від власних бізнес-процесів та придбання послуг з його реалізації у сторонніх організацій [7]. Іншими словами, аутсорсинг – це сучасна методологія створення високоефективних та конкурентоспроможних організацій в умовах жорсткої конкуренції [8]. На сьогоднішній день загально визнано, що аутсорсинг збільшує

ефективність бізнес-процесів, оскільки підприємець або керівник з виробника певного продукту перетворюється на прискіпливого покупця його окремих частин [8].

Поняття «аутсорсинг» є дуже розмитим. Вихідною точкою теоретичної частини дослідження виступає той факт, що методологія аутсорсингу не є чимось істотно новим в економічній теорії [7, С. 20]. Ядро сучасної теорії аутсорсингу це загальна теорія міжнародного поділу праці. Нові економічні умови розвитку та проникнення в усі сфери діяльності технологічної революції, а також характерні положення аутсорсингу змусили багато в чому по-новому глянути на добре розроблену проблематику питання [5, С. 25-26].

Так відносно новий термін «аутсорсинг» ми пов'язуємо з давно відомими поняттями «кооперація», «спеціалізація», «поділ праці». За договором аутсорсингу економічний суб'єкт (замовник) делегує виконавцеві право володіння (контролю) одним або декількома бізнес-процесами. Центральна характеристика аутсорсингу – передача контролю. Саме ця умова відрізняє аутсорсинг від інших форм економічних взаємодій.

Найголовніший принцип аутсорсинга полягає в наступному: «залишаю собі лише те, що можу робити краще за інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших». Він дозволяє компанії повністю зосередитися на основному бізнесі. Це відповідає сучасним тенденціям світової економіки – спеціалізації виробництва та діяльності фірми, – дозволяє сконцентруватися на досягненні головної мети фірми тощо [9, С. 15-20]. Всі інші завдання передаються сторонній організації, яка в свою чергу спеціалізується на виконанні певних видів робіт, послуг [8, С. 17-22]. Оскільки співробітники компанії займаються виключно професійною та творчою роботою, а не виконанням сторонніх обов'язків, то аутсорсинг дозволяє зекономити час [10, С. 17-20].

Далі принцип аутсорсинга можна сформулювати таким чином: переорієнтація внутрішніх ресурсів на інші цілі, що означає, що персонал може сконцентруватися на вирішенні певного кола проблем відповідно до своєї спеціальності, кваліфікації. З

іншого боку, компанія не повинна витратити кошти на закупівлю нового обладнання по всіх напрямках діяльності [9, С.10-12]. Обладнання відповідного рівня – це проблема аутсорсера, але не замовника. Тоді велика кількість побічних питань відходить до сторонньої організації, а відповідно змінюється мета всього підприємства в цілому та його підрозділів окремо [10, С. 14-16].

Наступний принцип – партнерство. Стратегія аутсорсинга передбачає довгострокове співробітництво двох організацій, засноване на принципах партнерства [9]. Тобто, засади співробітництва розробляються аутсорсером спільно з керівництвом компанії на великий строк та корегується відповідно до виникнення нових задач [10]. Партнерство існує тоді, коли з одного боку директор компанії може ставити свої умови і таким чином, залишатися керівником всього виробничого процесу, хоча і опосередковано [10, С. 16-17]. А з іншого – аутсорсер може висувати власні вимоги, найбільш вигідні для нього. І лише після того, як обидві сторони узгодять усі пункти подальшої спільної роботи, можна говорити про успішне функціонування всього комплексу [11, С. 14-16].

Існує ще один принцип – це принцип вертикальної підлеглості. Він полягає у тому, що практично всі дії аутсорсера обмежені договором, за рамки якого він вийти не може. Роботи чи послуги мають бути надані у чітко визначений строк, у певному обсязі тощо, де аутсорсер дуже схожий на підрядника, який прийняв на себе зобов'язання щось виконати. В свою чергу, у замовника є обов'язок прийняти виконане належним чином та оплатити [10, С. 14-16].

Вихідною точкою теоретичної частини дослідження виступає той факт, що методологія аутсорсингу не є чимось істотно новим в економічній теорії. Ядром сучасної теорії аутсорсингу є загальна теорія міжнародного поділу праці. Нові економічні умови розвитку та проникнення в усі сфери діяльності технологічної революції, а також характерні положення аутсорсингу змусили багато в чому по-новому глянути на добре розроблену проблематику питання [9, С. 22-25].

Основними функціями аутсорсингу є (табл. 1.1):

Функції аутсорсингу

Функції	Значення
адаптивна	допомагає пристосовуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища
інноваційна	освоєння новацій в технологічній, управлінській та інших сферах виробничо-господарської діяльності
стимулююча	мотивує співробітників і керівництво підприємств до вдосконалення
оздоровча	допомагає фінансову оздоровленню підприємств
інвестиційна	залучення зовнішнього фінансування на максимально вигідних умовах
координаційна	зміна і приведення комунікацій між підрозділами
організаційна	сприяє оптимізації структури, більш ефективній та результативній діяльності підприємства
реформуюча	зміна структури самої діяльності підприємства
навчальна	передача передових знань
соціальна	соціальні гарантії та працевлаштування персоналу

Джерело: Маленко О. Б. Роль аутсорсингу в міжнародному бізнесі / О. Б. Маленко // Сучасні питання економіки і права . – 2012. – Вип. 2. – С. 56–59.

Основні принципи аутсорсингу:

- займатися тим, що можеш і вмєш робити краще, ніж інші;
- доручити іншим те, що вони роблять краще та дешевше [8, С.34-37].

З економічної точки зору необхідно відзначити той факт, що використання міжнародного аутсорсингу пов'язане з концепцією альтернативних витрат, або витрат втрачених можливостей. В умовах сервісної економіки й економічного середовища, яке швидко змінюється складно вибрати кращий спосіб використання наявного ресурсу [11, С. 24-26].

Необхідно визначити ефект того або іншого напрямку застосування ресурсів. Для здійснення економічного вибору необхідно підрахувати не тільки майбутні витрати, але й витрати невикористаних можливостей [12].

Однак, спробуємо навести найбільш розширену класифікацію аутсорсингу:

1. В залежності від форм організації спільної діяльності:
 - внутрішній аутсорсинг – полягає у перерозподілі функцій всередині бізнес-системи з метою збереження контролю над якістю їх виконання;
 - зовнішній аутсорсинг – виконання окремих або взаємопов'язаних функцій передається зовнішньому виконавцю – аутсорсеру, при цьому скорочується частка компанії в вартості готового продукту, а також рівень оподаткування.
2. За характером і співвідношенням функцій, що передаються на аутсорсинг:
 - повний аутсорсинг – передача аутсорсеру окремих функцій повністю (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських, тощо) або бізнес-процесів та з повною відповідальністю за їх виконання;
 - частковий або вибіркового аутсорсинг – передача аутсорсеру конкретних функцій компанії. В той же час, ряд взаємопов'язаних функцій виконується компанією самостійно;
 - удосконалений аутсорсинг – передача компанією окремих функцій або бізнес-процесів, залишаючи за собою функції диспетчера.
3. За видом аутсорсингу:
 - чистий аутсорсинг – коли постачальником послуг є третя сторона;
 - інсорсинг – коли внутрішній підрозділ спеціалізується з надання посередницьких функцій, як для своєї компанії, так і для зовнішніх замовників.
4. За видом контракту та терміном його укладання:
 - аутсорсинговий контракт – понад 5 років;
 - короткострокова аутсорсингова угода характерна для проектно-орієнтованого контракту на певний вид робіт – від декількох тижнів до декількох років.
5. За сферою застосування:
 - юридичний аутсорсинг;
 - фінансовий аутсорсинг;
 - маркетинговий аутсорсинг;
 - кадровий аутсорсинг;

- логістичний аутсорсинг;
- сервісний аутсорсинг;
- стратегічний аутсорсинг та ін.

6. Виходячи з генезису аутсорсингу:

– екзогенний аутсорсинг – викликаний процесом появи і розвитку нових непрофільних функцій (наприклад, інформаційно-технологічної) і припускає початкову передачу знов виниклої підприємницької функції провайдеру;

– ендогенний аутсорсинг – відображає процес ліквідації внутрішньо організаційних ланок, що вже існували, і застосування аутсорсингових послуг з метою оптимізації внутрішньої структури підприємницької організації.

7. За кількістю підприємницьких функцій, що заміщаються аутсорсером:

– гетерогенний аутсорсинг – заміщення декількох структурних ланок підприємницької фірми;

– гомогенний аутсорсинг – заміщення тільки однієї внутрішньої ланки (наприклад, тільки інформаційно-технологічного відділу).

8. За критерієм сформованості інтегрованої форми адміністрування підприємницького бізнесу:

– формальний аутсорсинг – властивий раннім стадіям аутсорс-проекту, а також невдалій практиці заміщення компетенції внутрішніх структурних ланок зовнішнім провайдером;

– реальний аутсорсинг – відображає наявність стійких взаємостосунків і взаємозв'язків споживача і провайдера, що свідчить про інтеграційну єдність їх бізнесів.

9. В залежності від життєвого циклу системи забезпечення конкурентоспроможності підприємницької структури:

– розвиваючий аутсорсинг – пов'язаний із стадією становлення підприємницького бізнесу, коли йде пошук оптимальних взаємозв'язків у

внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також мобілізація зусиль підприємницької структури на докази наявності конкурентних переваг;

– підтримуючий аутсорсинг – притаманний стадії зрілості і направлений, як правило, на збільшення економічного простору операції для реалізації своїх конкурентних переваг (наприклад, складальні виробництва провідних світових автоконцернів в інших країнах);

– реноваційний аутсорсинг – здійснюється на стадії занепаду в цілях впровадження нових бізнес-ідей і бізнес-технологій (реінжиніринг).

Ще одна класифікація видів аутсорсингу має вигляд:

1. Аутсорсинг бізнес-процесів:

- бухгалтерський облік та фінанси;
- управління персоналом;
- маркетинг;
- реклама;
- логістика та ін.

2. ІТ-аутсорсинг:

- постачальник програмно -апаратних ресурсів;
- офшорне програмування;
- тестування програмного забезпечення;
- електронний бізнес (е-бізнес) та ін.

3. Аутсорсинг в сфері послуг:

- ділові послуги;
- торгівельні послуги;
- готельні послуги;
- послуги зв'язку;
- поштові та комунальні послуги;
- послуги державного сектора (включаючи соціальні), тощо.

4. Виробничий аутсорсинг:

- аутсорсінг основного виробництва;
- аутсорсінг допоміжного виробництва [18, С. 12-15].

Класифікація форм і видів міжнародного аутсорсингу в даний момент не є усталеною та остаточною, тому що партнерські відносини в рамках конкретних угод при аутсорсингових взаємодіях мають значні розходження. Причиною цього є швидкі темпи розвитку даного сектора бізнесу, виникнення нових форм взаємовідносин в умовах економічної глобалізації, організаційно-правові обмеження та інші [11, С.21-25].

Залежно від обсягу переданих сторонньому виконавцеві функцій, а також поділу відповідальності й ризиків розрізняють наступні види організації аутсорсингових взаємодій: частковий (вибірковий); спільний (аутсорсинг спільних підприємств); трансформаційний; проміжний; реструктуризаційний; повний (максимальний) аутсорсинг [27].

Частковий, або вибірковий, аутсорсинг – коли конкретні функції або частини бізнес-процесів передаються аутсорсеру, а ряд взаємозалежних функцій виконується економічним суб'єктом самостійно.

У разі необхідності передачі в аутсорсинг лише частини окремих виробничих функцій або конкретних завдань усередині великого процесу використовується термін «ауттаскінг» (від англ. outtasking) [6]. В аутсорсинг передаються області, що вимагають розвитку. Аутсорсер несе більшу відповідальність за виконання доручених завдань.

Спільний аутсорсинг, або аутсорсинг спільних підприємств, означає створення альянсу фірми-замовника з декількома аутсорсерами. У процесі вирішення проблеми відбувається залучення ресурсів і здібностей замовника. Підприємства перетворюються на повноцінних партнерів, що дозволяє використовувати сильні сторони кожного з них і диверсифікувати ризики в складних проектах [17, С. 24-17].

Трансформаційний аутсорсинг припускає тимчасовий перехід співробітників і активів до організації-аутсорсера з метою розробки нових систем і створення надійної

бази знань і навичок. Після завершення проекту клієнт знову має повний контроль і вступає у свої обов'язки.

Проміжний аутсорсинг використовується, коли організація передає керування своїми другорядними функціями третій стороні, а власні фахівці розробляють основні інноваційні напрямки [26].

Реструктуризаційний аутсорсинг пов'язаний із реструктуризацією активів, вивільненням майна і капіталу або повною ліквідацією підрозділу, що нераціонально здійснюють самостійне виконання функцій або бізнес-процесів. Повний, або максимальний, аутсорсинг виникає, коли фірмі-аутсорсеру цілком передається штат співробітників і окремих функцій, які відносяться до основної діяльності підприємства (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських та ін.) з покладанням на аутсорсера повної відповідальності за їхнє виконання [7].

Серед різноманіття видів міжнародного аутсорсингу можна виділити такі: ІТ-Аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів, виробничий аутсорсинг і аутсорсинг у сфері послуг [6, С. 5-7].

Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-Аутсорсинг) є першоджерелом аутсорсингу, а в сучасних умовах лідером ринку аутсорсингу. Це передача спеціалізованій компанії повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями [8, С 12-14].

Виробничий аутсорсинг пов'язаний з передачею частини виробничого процесу або повністю всього циклу виробництва сторонній компанії.

Аутсорсинг бізнес-процесів (за визначенням деяких авторів – функціональний) полягає в передачі сторонній організації окремих бізнес-процесів, що не є для компанії ключовими, бізнес-утворюючими [9].

Одним з різновидів аутсорсингу бізнес-процесів є аутстафінг (англ. outstaffing, від staf – кадри, штат службовці) - аутсорсинг кадрових процесів.

Достатньо часто на початку формування терміну «аутсорсинг» його асоціювали з широко поширеним поняттям «субконтрактинг» (subcontracting), вважаючи, що

аутсорсинг є похідним з відомої форми міжнародного розподілу праці. Таким чином, різні дефініції терміну «аутсорсинг» можна розглядати як цілком логічний розвиток принципів, закладених в ідеї міжнародного розподілу праці. Зростання популярності аутсорсингу на Заході було обумовлене посилюванням конкурентної боротьби і необхідністю пошуку ефективних довготривалих стратегій, що забезпечують стійкі організаційні переваги.

На початку 1980-х західні компанії усвідомили, що споживачі – не єдиний предмет суперництва бізнес-суб'єктів (1 етап). Як одна із зон конкуренції все виразніше вимальовувалася боротьба за якісні трудові ресурси. Обмеженість пропозиції дійсно ефективних професіоналів, потреби, що динамічно змінюються, в нових знаннях і навиках фахівців додали популярності ідеї організаційних структур, в яких увага концентрувалася на «стрижньових» співробітниках. Це ті ключові професіонали, сума досвіду, знань і умінь яких роблять організацію відмінною від інших. Вони життєво необхідні, їх дуже важко замінити, у разі їх відходу організація може просто збанкрутувати. Але організація не могла брати на себе крупні фінансові зобов'язання перед великим числом співробітників [11, С. 21-23].

Наступним закономірним кроком в розвитку цієї тенденції, з'явилася ідея аутсорсингу функцій для підрозділів, діяльність яких була некритичною для повноцінної реалізації основних компетенції компанії. Услід за першими ефективними спробами впровадження аутсорсингу передовими компаніями, відбулося формування стійкого попиту на позикову працю не ключових співробітників [18, С. 47-50].

Економічна і організаційна ефективність схем аутсорсингу давала значні результати, дозволяючи компаніям бути гнучкішими, швидше реагувати на нові виклики конкурентного середовища.

Піонером сучасного аутсорсингу вважається фірма EDS ROSSA PEROTA, яка в 1963 р. запропонувала концерну FRITO LAU платні послуги з реалізації її інформаційних функцій, тому аж до теперішнього часу аутсорсинг пов'язують перш за все із забезпеченням інформаційних функцій [12].

З появою Інтернету виникли нові технічні можливості для ефективного здійснення «економіки знань». Деякі економісти передрікають, що в ХХІ столітті в світі буде все більше організацій, побудованих «за типом сонячної системи»: безліч зовнішніх компаній-підрядчиків, що обертаються в полі невеликої головної фірми-організатора [12].

Друга хвиля інтересу до аутсорсингу виникла кілька років тому і пов'язана з активізацією галузевої кооперації. Аутсорсинг почав широко застосовуватися в рамках схеми В-2-В (business to business – бізнес для бізнесу): бізнес взаємодіє з бізнесом безпосередньо, без посередників і крупних управлінських структур, виникає могутня рухливість бізнесу [14].

Аутстафінг (англ. out – «поза» + англ. staff – «штат») – виведення співробітника за штат компанії- замовника та оформлення його в штат компанії- провайдера, при цьому він продовжує працювати на колишньому місці і виконувати свої колишні обов'язки, але обов'язки роботодавця по відношенню до нього виконує вже компанія- провайдер [13].

Компанія – аутстаффер надає співробітників необхідної кваліфікації і несе відповідальність за якість виконуваних персоналом послуг, якщо якість клієнта не влаштовує, персонал буде замінений на інший необхідної кваліфікації. Аутстафінг виник в західних країнах в 1970-і роки під час економічного спаду [13, С. 36-38].

Вагомими передумовами для використання аутстафінгу на підприємствах можуть бути:

- зниження ризиків штрафних санкцій з причини помилок і неналежного ведення кадрової документації, помилок у відрахуваннях з ФОП і тому подібне;
- обхід обмежень для іноземних представництв по веденню комерційної діяльності в Україні;
- необхідність знизити кількість співробітників у штатному розкладі;
- необхідність знизити адміністративне й фінансове навантаження при збереженні безпосереднього керівництва співробітниками;

- бажання зняти з компанії зобов'язання по трудових відносинах зі співробітником;
- бажання забезпечити максимальну гнучкість у керуванні персоналом і відповідності кількості робочої сили реальному обсягу роботи;
- оптимізація відносин з персоналом, задіяним в окремих проектах;
- можливість вироблення багаторівневих мотиваційних механізмів, у т.ч. нематеріальний стимул для працівників бути переведеними в штат;
- можливість наймання працівників на будь-який термін;
- мобільність у питаннях залучення, скорочення персоналу тощо [13].

Проводячи дослідження послуг різних вітчизняних компаній, які пропонують аутстафінг, на сьогоднішній день можна зробити висновок, що дані суб'єкти господарювання можуть містити в собі такі визначені складові, як: кадрове адміністрування, бухгалтерське та міграційне адміністрування, до складу яких кожна компанія включає різний за змістовним наповненням перелік функцій [14].

Впровадження такої системи взаємодії як аутстафінг потребує належної організації та правового оформлення взаємовідносин. Процес взаємодії кадрової фірми та замовника розпочинається з підписання договору про надання послуг з підбору та контролю персоналу. Потім виконавець підписує з кожним співробітником трудові договори, які регулюють ці відносини. Кадрова компанія щомісячно виплачує заробітну плату кожному робітнику, а також усі премії, бонуси та додаткові виплати, визначені замовником. В процесі цієї роботи виконавець надає замовнику рахунок за надані послуги, рахунок – фактуру та акт виконаних робіт. Зважаємо за доцільне зауважити на можливих варіантах взаємодії всіх суб'єктів процесу. Під час взаємодії всіх суб'єктів процесу аутстафінгу виникає специфічний набір документів, які приймають участь в процесі документообігу [13].

При розгляді доцільності запровадження на підприємстві схеми аутстафінгу доцільно враховувати, що діюче трудове законодавство України, та країн СНД у

цілому, не допускає тристороннього оформлення трудових договорів, воно не містить такого поняття як «аутстафінг» або «позикова праця» [22].

Відсутність чіткого регулювання нормативно-правових питань щодо використання аутстафінгу призводить до можливого виникнення деяких протиріч між суб'єктами економічних відносин.

Серед основних переваг аутстафінгу можна виділити наступні:

- 1) економія на податках з заробітної плати для підприємств, що знаходяться на традиційній системі оподаткування;
- 2) зниження витрат компанії на ведення кадрового обліку і розрахунку заробітної плати;
- 3) можливість збільшувати штат і залучати нових співробітників для виконання визначених завдань, якщо компанія-замовник перебуває на спрощеній системі оподаткування, і тому має ліміт чисельності працівників;
- 4) залучати співробітників для короткострокових проектів;
- 5) скорочення штату без втрати кваліфікованого персоналу
- 6) можливість найму співробітників у регіонах, не відкриваючи при цьому представництв або філій [14].

Поряд з цим, доцільно акцентувати увагу на існуючих недоліках використання такої моделі, як аутстафінг:

- 1) юридичні ускладнення при використанні аутстафінгу (невирішене питання про поділ функцій роботодавця між двома самостійними суб'єктами відносин: юридичним наймачем працівника й фактичним користувачем його праці);
- 2) нормативна недосконалість розвитку тристоронніх відносин, які регулюються двома різними договорами: трудовим договором між працівником і компанією-наймачем і цивільно-правовим договором про надання послуг між компанією - користувачем праці працівника й компанією-наймачем);

3) компанія-провайдер не володіє засобами виробництва й не впливає на технології, але за законом саме вона повинна надавати працівникам устаткування, інструменти, документацію й забезпечувати безпеку їх праці [14].

При цьому для компанії-замовника, недоліки процесу аутстафінгу мають лише юридичний характер, а переваги несуть економічну основу в поєднанні з значними вигодами.

В умовах загострення конкуренції система управління підприємством потребує постійного вдосконалення та введення інновацій. Як одна із зон конкуренції сформувався фактор боротьби за якісні трудові ресурси. Обмеженість пропозиції справді ефективних професіоналів, динамічні потреби в нових знаннях і навичках фахівців надали популярності ідеї організаційних структур, в яких фокус уваги зосереджувався на співробітниках-професіоналах, сума досвіду, знань і умінь яких роблять організацію відмінною від інших. Вони життєво необхідні, їх дуже важко замінити, у випадку їх відходу організація може просто збанкрутувати. Від цих фахівців була потрібна старанна багатогодинна робота заради виконання прийнятих на себе зобов'язань щодо забезпечення благополуччя бізнесу [14].

Останнім часом широкого розповсюдження набуває аутсорсинг персоналу, так як компанії мають роз'язувати задачі пов'язані з управлінням персоналу – винаймання співробітників, розрахунок заробітних плат та компенсацій, податкова звітність, кадрове діловодство, тобто виконувати функції, що є профільними для кадрових агентств. Саме тому практика аутсорсингу управління персоналом (HRO – Human Resources Outsourcing) набирає значної популярності в умовах становлення інформаційної економіки. При цьому на аутсорсинг частіше передаються процеси пов'язані з пошуком та підбором співробітників, набагато рідше – процеси кадрового адміністрування та розрахунку заробітних плат [15].

Аутсорсинг визначається як сучасна стратегія управління в економічних системах, що базується на інтеграції виробничих факторів і сфер впливу, компетенцій фірми з виробничими ресурсами та компетенціями сторонніх постачальників

спеціалізованих послуг (аутсорсерів), що забезпечує оптимізацію функціонування за рахунок зосередження діяльності на основних напрямках господарювання та досягнення кінцевого позитивного синергічного ефекту [13].

Сучасна методологія управління фірмою вимагає вчасного виявлення різноманітних потреб замовника, наймача ресурсів та формування такої системи соціально-економічних відносин між суб'єктами ринку, в якій дані потреби будуть максимально задоволені в рамках дії закону рідкості, обмеженості виробничих ресурсів. В кризових умовах необхідні для подолання існуючих проблем фірм такі ресурси, як інформація, технології, знання, кваліфікація фахівців, що знаходяться в зовнішньому середовищі. Тому головне завдання менеджерів полягає в залученні цих зовнішніх ресурсів, на вигідних для фірми умовах, визначенні, за допомогою мікроекономічної моделі ізокванти, найоптимальнішого поєднання кількості виробничих факторів та вміле їх використання з метою найкращого задоволення потреб ринку [14].

При використанні аутсорсингу можна зосередитися на випуску виробів основного профілю. Підприємства тепер можуть максимально використовувати свої конкурентні переваги – кваліфікований персонал, наукову базу, технології, знання ринку і так далі Концентрація на пріоритетних видах бізнесу – популярна стратегія західних підприємств в сучасних умовах. Цей захід сприяє раціональному розподілу ресурсів компанії на ті види бізнесу, які конкурентоспроможні і в яких у фірми є певні переваги (технологія, ноу-хау, спеціальне устаткування, підготовлені кадри). Такий підході західній практиці називається терміном «ключова компетенція» (core competence). Таким чином, концепція аутсорсингу, зводиться до трьох основних принципів:

- 1) кожен повинен займатися своєю справою і мати можливість концентруватися тільки на ній;
- 2) вирішення супутніх і другорядних, на думку менеджменту, завдань потрібно доручити тому, хто справиться з ними краще;

3) такий розподіл роботи економить засоби замовника і приносить дохід виконавцеві [15].

Враховуючи названі принципи, що лежать в основі стратегії розвитку концепції аутсорсингової діяльності, слід відмітити, що розвиток ринку аутсорсингу, особливо на перших етапах, пов'язаний з формуванням цілого класу бізнес-задач, вміст яких в жорстких рамках організаційних структур малих, середніх і крупних компаній стає з часом економічно не вигідним. Сьогодні реально існують два основні способи придбання аутсорсинг-послуг:

- дискретний, коли компанія залучає зовнішнього постачальника для проведення разових робіт в рамках проекту і не планує продовжувати користуватися послугами цього постачальника після закінчення проекту;
- власне аутсорсинг, коли замовник передає непрофільні бізнес-процеси в управління сторонньої компанії, а сам фокусується на основній сфері діяльності [16].

Традиційно вважається, що на аутсорсинг слід передавати лише другорядні функції, не критичні для конкурентоспроможності компанії, які умовно можна розділити на наступні категорії: функції, що вимагають від співробітників високої кваліфікації, навичок аналізу або творче начало (ІТ, маркетинг, реклама, юридичні послуги, HR); функції, які не потребують високої кваліфікації співробітників, монотонні і одноманітні за характером робіт (заклад інформації в бази даних, охорона приміщень, прибирання офісу); стандартні функції, пов'язані з технічною стороною фінансової служби (ведення головної книги, консолідація і складання звітності для надання до регулюючих органів) [15].

Отже, аутсорсинг – це перенесення бізнесу на тривалий строк у країни з низькими витратами на виробництво. Зміст таких дій зводиться до зосередження усіх ресурсів на головному для компанії напрямі й передачі інших (підтримуючих, супутніх) функцій третім особам. Інші дослідники поєднують аутсорсинг із поділом праці, тільки на більш високому рівні – як здатність підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Передача спеціалізованим компаніям виконання

непрофільних функцій може заощадити сили й кошти підприємства. Формально передбачається, що аутсорсинг – це передача сторонньому підрядникові деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу підприємства; аутсорсинг – це організаційне рішення, що закладається у розподілі функцій бізнес-системи відповідно до принципу: «залишаю собі тільки те, що можу робити краще за інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших». Таким чином, аутсорсинг дозволяє компанії спеціалізуватися, визначивши пріоритетні напрямки своєї діяльності, а всі інші «частки» справи віддати сторонній організації – спеціалісту в цій галузі. Світова практика показує, що на сьогоднішній день це оптимальна стратегія для ведення бізнесу.

1.2. Теоретичні підходи до вивчення концепції аутсорсингу на міжнародному ринку консалтингових послуг

Початки аутсорсинга відносяться до періоду протистояння в індустрії автомобілебудування двох визначних менеджерів – Генрі Форда та Альфреда Слоуна. Саме в 30-ті роки минулого століття стало зрозуміло, що, як казав Форд, «жодна фірма не може бути самодостатньою», а отже, ряд функцій доцільно передавати спеціалізованим фірмам. Форд створив одну з найбільших у світі вертикально інтегрованих компаній: він прагнув мати під контролем всі товарно-матеріальні потоки, котрі циркулювали між більше ніж 40 його добувними, складальними та обслуговуючими підприємствами, розташованими у США, Канаді, Австралії, Новій Зеландії, Великобританії, Південній Африці, та дилерами його продукції, розкиданими по всьому світу. однак дуже швидко компанія зітнулася з величезними за розмірами витратами на обслуговування своїх власних бізнес-процесів, що відбувалися всередині неї самої, та була змушена удатися до послуг незалежних фірм, які поступово стали повноцінними учасниками постачальницько-збутової мережі автомобільної імперії Форда [16].

У 1990-ті роки деякі теоретики менеджменту стверджували, що найважливішим фактором збереження конкурентоспроможності є ділення процесів компанії на основні та допоміжні, а потім передача всіх допоміжних процесів та другорядних функцій спеціалісту в даній сфері. Сьогодні західна економіка побудована таким чином, що компанії, будучи економічними одиницями суспільства, виконують, як правило, якусь одну економічну функцію, наприклад, збут, виробництво, логістику. Тобто, західне виробництво характеризується дуже високим ступенем спеціалізації.[16]

У науковій літературі не існує єдиних підходів до визначення поняття «аутсорсинг», так, Єрмошина О.Л. приводить таке визначення: «термін «аутсорсинг» запозичений з англійської мови та дослівно перекладається як використання чужих ресурсів. Іншими словами, аутсорсинг – це передача на договірній основі непрофільних функцій іншим організаціям, що спеціалізуються у конкретній області й мають відповідний досвід, знання, технічні засоби. Аутсорсинг – це стратегія управління, що дозволяє оптимізувати функціонування організації за рахунок зосередження діяльності на головному напрямі» [17, С. 36-39].

З іншого боку, припускають, що аутсорсинг – це перенесення бізнесу на тривалий строк у країни з низькими витратами на виробництво. Зміст таких дій зводиться до зосередження усіх ресурсів на головному для компанії напрямі й передачі інших (підтримуючих, супутніх) функцій третім особам. Інші дослідники поєднують аутсорсинг із поділом праці, тільки на більш високому рівні – як здатність підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Передача спеціалізованим компаніям виконання непрофільних функцій може заощадити сили й кошти підприємства [18].

Формально передбачається, що аутсорсинг – це передача сторонньому підрядникові деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу підприємства; аутсорсинг – це організаційне рішення, що закладається у розподілі функцій бізнес-системи відповідно до принципу: «залишаю собі тільки те, що можу робити краще за інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших» [20, С. 14-16].

Аутсорсинг як один із сучасних методів оптимізації витрат та організаційної структури компанії, полягає у делегуванні на договірній основі частини певних функцій іншим компаніям. За часів твердої конкуренції передача функцій може розглядатися як ідеальне рішення, що забезпечує економію витрат, підвищення якості й, головне, можливість визволити ресурси та зосередитись на основній сфері діяльності компанії [36, С. 25-28].

Таким чином, однозначного визначення аутсорсинг поки не існує. Визначимо основні підходи:

- використання зовнішніх ресурсів для виконання діяльності, що традиційно ведеться силами наявного персоналу та з використанням власних ресурсів;
- делегування деяких бізнес-функцій зовнішнім виконавцям;
- стратегія управління компанією, що спрямована на передачу ведення функціонально необхідних, але не основних напрямів у діяльності організації компаніям, що спеціалізуються у цьому конкретному роді діяльності;
- передача окремих видів діяльності, що не є основними для компанії, субпідрядникові;
- засоби економії витрат за рахунок винесення нехарактерних сфер діяльності на сторону;
- як властивість, що характерна сучасній організації господарської діяльності: з погляду міжнародної спеціалізації та поділу праці;
- не тільки передача частини роботи (бізнес-процесів) сторонній фірмі, але й передача прав, обов'язків і відповідальності щодо цієї роботи;
- вид функціональних комп'ютерних послуг, що надають спеціалізовані фірми своїм клієнтам (банкам, страховим компаніям, біржам та ін.) [17].

Таким чином, необхідно відзначити, що в умовах підвищення конкуренції й посилення міжнародного розподілу праці, процеси спеціалізації окремих країн, корпорацій на окремих бізнес-процесах стають усе більш важливими з погляду забезпечення їхньої життєздатності у довгостроковій перспективі [16].

Безпосередньо термін «outsorsing», який часто називають «феноменом ХХ століття», був введений в 1989 р. для визначення нової концепції управління в компанії Eastman Kodak, яка найняла сторонні компанії для придбання, запуску і супроводу своїх систем обробки інформації. Період активного впровадження моделі аутсорсингу в світі припав на 90-ті, і вже до кінця минулого століття провідні компанії оцінили її переваги. Дослідження Американської асоціації менеджменту показали, що вже в 1997 році більше половини промислових компаній передали на аутсорсинг хоч би один компонент свого виробничого процесу. Основним принципом аутсорсингу є те, що компанія залишає собі тільки те, що вона може зробити краще за інших та передає зовнішньому виконавцю те, що він робить краще за інших [48].

Аутсорсинг часто називають «феноменом ХХ ст.». А також «найбільшим відкриттям бізнесу останніх десятиліть», тому що лише з кінця 80-х рр. ХХ ст. це поняття увійшло в практику бізнесу і отримало дійсно широке розповсюдження. В той же час сама ідея залучення ресурсів спеціалізованих фірми для вирішення поставлених перед організацією завдань аж ніяк не є новою. Ця ідея і механізм її реалізації відомі з тих самих пір, як в економічній теорії, а потім і в науковому менеджменті сформувалися поняття розділ праці, спеціалізація та кооперація. Тим не менш саме в умовах економічної глобалізації ро зподілу праці і виробнича кооперація у світовому масштабі відкривають зовсім нові перспективи для застосування давно відомих принципів організації виробничої діяльності та управління нею [17]. В цілому розвиток концепції аутсорсингу в економічній теорії наведено у таблиці 1.2.

Поняття «аутсорсинг» ще не остаточно утвердилось в західній науковій та бізнес-літературі наведені принципово різні визначення аутсорсингу. Як справедливо зазначають американські економісти Р. Чампен і К. Ендрейд, цей термін використовується як парасолька для визначення різноманітних напрямів ділової активності. Багато з них розкривають значення аутсорсингу лише частково, описуючи окремі аспекти, пов'язані з аутсорсинговою діяльністю.

Розвиток концепції аутсорсингу в економічній теорії

Назва теорії/ концепції	Період	Передумови виникнення	Етап розвитку аутсорсингу
Теорія розподілу праці	сер. XVIII - XIX ст.	Необхідність підвищення продуктивності праці в умовах розвинутого мануфактурного виробництва. Промисловий переворот в капіталістичних країнах.	Розподіл функцій робітників в рамках єдиного виробничого циклу
Тейлоризм, фордизм	20-30 рр. XX ст.	Подальше поглиблення поділу праці. Розширення ринку. Зростання взаємозалежності та конкурентної боротьби між економічними суб'єктами, зокрема в галузі машинобудування.	Розподіл функцій між підприємствами в рамках єдиного виробничого циклу
Концепція делегування повноважень	50-90 рр. XX ст.	Розвиток процесів економічної інтеграції у післявоєнному просторі. Переосмислення практики управління в умовах однакової доступності до необхідних ресурсів (окрім природних монополій).	Передача другорядних функцій стороннім організаціям
Теорія віртуальної організації	80-90 рр. XX ст.	Прогрес в області інформаційних технологій. Конкуренція за деякі види ресурсів. Розвиток індивідуального підприємництва. Поглиблення міжнародного поділу	Передача другорядних і основних функцій стороннім організаціям
Сучасні концепції менеджменту	90-ті рр. XX ст. – поч. XIX ст.	Розвиток міжгалузевої кооперації та схем роботи B2B. Розповсюдження високих технологій у країнах Південної Азії, Латинської Америки. Розвиток глобальних інформаційних мереж і технологій. Введення міжнародних стандартів якості. Глобалізація торгівлі, створення ВТО. Скорочення життєвого циклу товару.	Формування аутсорсингу як стратегії розвитку бізнесу

Джерело: Микало О. І. Підходи до визначення терміна «Аутсорсинг» / О. І. Микало // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2015. – № 8, – С. 111–115.

Узагальнюючи існуючі погляди науковців на проблеми аутсорсингу, доцільно описати бачення сутності аутсорсингу як: передавання непрофільних функцій стороннім організаціям; способу взаємодії між господарськими суб'єктами; стратегії управління компанією [17].

Таким чином, згідно з дослідженими джерелами, можна виділити такі підходи до визначення аутсорсингу: функціонально-орієнтований; коопераційний; управлінський. Розглянемо більш детально кожен з існуючих підходівПерший підхід до визначення

аутсорсингу склався історично на основі існуючої бізнес-практики та відображає механізм аутсорсингу, відповідаючи на питання «як?». До прихильників цього підходу належать З. Айвазян, А. Івлєв, С. Календжян, А. Лазарєв, Д. Михайлов, Дж. Хейвуд. Варто також зазначити, що переважна більшість авторитетних західних джерел кінця минулого сторіччя визначають аутсорсинг як процес передачі функцій стороннім організаціям. Згідно з Bloomberg Financial Glossary, аутсорсинг – це купівля значної кількості проміжних компонентів у зовнішніх постачальників. Random House Unabridged Dictionary визначає аутсорсинг із практичної точки зору як «купівлю деталей продукту, що виробляються в іншому місці, наприклад, купівлю дешевих імпортованих деталей замість їх виробництва у власній країні» [18].

Deardorff's Glossary of International Economics дає декілька визначень: – здійснення сторонньою організацією виробничої діяльності, яка раніше виконувалась у межах фірми або заводу-замовника; – виготовлення матеріалів для процесу виробництва або перенесення частини цього процесу в інше місце, особливо в іншу країну; – синонім терміна «дроблення» [18].

Визначення аутсорсингу на спеціалізованих інформаційних ресурсах також описують аутсорсинг досить поверхово, лише як процес передачі функцій третій стороні: – практика укладання контрактів із зовнішніми підрядниками на виконання виробничих робіт, зокрема, з іноземними компаніями або компаніями, які не є членами професійних спілок; – робота, яка виконується для компанії людьми, які не належать до числа її постійних співробітників; – плата іншій компанії за надання послуг, які могли б бути виконані власним персоналом, наприклад за розробку програмного забезпечення [17].

Визначення Австралійської комп'ютерної спільноти дещо розширює поняття і вказує на один із ключових моментів аутсорсингу, а саме на розподіл ризиків між замовником і виконавцем аутсорсингових послуг: аутсорсинг – це угода, згідно з якою третя сторона бере на себе відповідальність за надання послуг у галузі інформаційних технологій за заздалегідь визначеними ціною і критеріями [17].

Серед більш пізніх робіт західних економістів, які зробили вагомий внесок у розвиток концепції аутсорсингу, слід відзначити книгу Дж. Хейвуда «Аутсорсинг: у пошуках конкурентних переваг», у якій аутсорсинг означає «переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємств і всіх пов'язаних із ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу протягом певного часу за домовленою ціною» [18, с. 40].

При цьому Дж. Хейвуд відзначає, що інколи замість терміна «аутсорсинг» використовується термін «управління потужностями» (facilities management). Але сутність аутсорсингу полягає у збільшенні цінності, в той час як угода про управління потужностями передбачає перекладення відповідальності за управління персоналом, власністю та устаткуванням на сторонню організацію [17].

Д. Михайлов пропонує визначення аутсорсингу, яке також деталізує процес аутсорсингу. Аутсорсингом автор називає процес передачі сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу компанії. Мається на увазі, що підрядник адаптує свої універсальні засоби та знання до потреб бізнесу конкретного замовника та використовує їх в інтересах замовника за плату, яка визначена вартістю послуг, а не часткою в прибутку [18].

С. Календжян розглядає аутсорсинг як передавання на тривалий термін управлінських функцій і при необхідності наявних ресурсів зовнішнім виконавцям, які можуть виконати ці функції ефективніше, підтримавши думку Дж. Хейвуда, автор доповнює це визначення: аутсорсинг передбачає передавання виконавцю не лише повноважень, але і відповідальності за виробництво певних товарів і надання певних видів послуг компаніям-партнерам по бізнесу [17].

Аутсорсинг – це відмова від власного бізнес-процесу протягом обумовленого в договорі терміну та придбання послуг з реалізації цього бізнес-процесу в іншій компанії [15, с. 46]. Постійний розвиток практики застосування аутсорсингу призвів до подальшої теоретичної розробки проблеми. Багато вчених зосередилися на пошуку базису виникнення цього явища в економіці, який може бути окреслений у рамках

другого підходу, згідно з яким аутсорсинг визначається як спосіб взаємодії між господарськими суб'єктами на основі спеціалізації та кооперації. Серед прихильників такого підходу необхідно відзначити Н. Думну, Н. Лебєдєву, Т. Фрідмана, Д. Черемісіна, А. Яковлєва та інших [18].

У роботі Т. Фрідмана аутсорсинг називається одним із десяти найбільш вагомих факторів, що визначають характер розвитку світової економіки на сучасному етапі. Виникнення такого терміна поряд із звичним поняттям «кооперація» свідчить, що сучасні економічні реалії та світові тенденції, перш за все поглиблення глобалізаційних процесів у економіці, посилення конкурентної боротьби на регіональних і світових ринках, змушують науковців і практиків переглянути підхід до тлумачення аутсорсингу, який все частіше розглядається як інструмент підвищення конкурентоздатності компаній, а не лише як один із методів зниження витрат у рамках кооперації [18].

Запропоновані в межах перших двох підходів визначення досить повно описують процес передачі функцій на аутсорсинг, але не дають уявлення про економічну сутність аутсорсингу як інструменту підвищення ефективності бізнесу та рівня конкурентоспроможності підприємства.

Тому третій підхід до визначення аутсорсингу як стратегії управління компанією набуває все більшого значення і знаходить нових прихильників, серед яких Б. Анікін, Ж.Л. Бравар, А. Івлєв, Дж. Кросс, Р. Морган, Б. П'ячо [18].

У наш час аутсорсинг розглядається як сучасна методологія створення високоефективних та конкурентоспроможних організацій в умовах жорсткої конкуренції трьох економічних центрів, що сформувалися на початку ХХІ ст. у світі – США, Японії, Європи. Цікаве з точки зору стратегії реорганізації бізнесу та підвищення його ефективності визначення аутсорсингу пропонує А. Івлєв: «Аутсорсинг – це організаційне рішення, яке оптимізує конфігурацію бізнес-системи, виходячи з параметрів «якість–витрати–володіння». В той же час автор вказує на процес: «Аутсорсинг – це запозичення ззовні» [18].

Таким чином, для уточнення наведених визначень, доцільно виділити інструментальний підхід до тлумачення аутсорсингу, що відображає сучасні тенденції у менеджменті, а визначення розкриває сутність аутсорсингу як одного зі способів підвищення конкурентоспроможності підприємства. На сьогодні відомо, що не менш важливими причинами використання аутсорсингу є можливість покращити якість продукції, отримати доступ до новітніх технологій, а головне – сконцентрувати увагу на основній діяльності – ядрі бізнесу, і таким чином створити стійку конкурентну перевагу на ринку.

1.3. Фактори розвитку аутсорсингу на міжнародному ринку консалтингових послуг

Відповідно до дослідження консалтингової компанії Trestle Group у Західній Європі, серед країн, привабливих для розміщення аутсорсингових проектів, явно лідирує Індія - 70%, Східна Європа (без СНД) – 43%, Росія – 31%, Україна –25% (якщо брати до уваги ІТ-аутсорснг, то найбільш привабливими країнами є Індія та Україна). Якщо говорити про місце України на світовому ринку, то вона не є малопомітним гравцем [20].

Посилення конкуренції в результаті процесів глобалізації ставлять сьогодні перед кожним підприємством питання переоцінки своїх бізнес-цілей і існуючої ринкової пропозиції, ретельного фокусування на ключових компетенціях. Підприємства відмовляються від підтримки непрофільних процесів, передаючи їх зовнішнім підрядчикам. У міру поширення в світовому масштабі аутсорсинг перетворився в новий засіб міжнародної торгівлі, який має суттєвий вплив на торговельний баланс багатьох країн. Так, у формуванні негативного торгового балансу деяких індустриально розвинених країн активну роль грає саме аутсорсинг, коли компанії цих країн з метою економічної доцільності вивозять виробництво товарів за кордон, а потім імпортують ці товари у власні країни.

В США, наприклад, ліцензії на імпорт багатьох видів товарів тримають саме такі американські корпорації. В останні роки прийняв глобальний характер аутсорсинг почав активно застосовуватися і в сфері послуг, виробничий процес в якій все більше орієнтується на застосування новітніх технологій і одним з важливих елементів продукції якої є інформація. Висока вартість висококваліфікованої робочої сили в індустріально розвинених країнах, а також відносно низький рівень необхідних інвестицій мотивують корпорації цих держав виводити робочі місця в інші країни, де для них існує більш дешева заміна [19, С. 18-22].

Так, з початку нового тисячоліття у багатьох розвинених економік світу, які традиційно вважалися експортерами послуг, помітно збільшився імпорт послуг з інших країн і регіонів, і навпаки, деякі країни, традиційні імпортери послуг, почали збільшувати свій експорт послуг.

Для Сполучених Штатів сьогодні стало звичною справою, коли клієнт банку, зателефонувавши до відділу сервісу свого банку по безкоштовній комерційній лінії, може отримати ту чи іншу інформацію не з відділення банку в своєму місті або з головного офісу в країні, а з центру за телефонним дзвінком в Індії або в інший англомовних країнах третього світу. Звичайно, в цьому відношенні відносну перевагу Індії в порівнянні з іншими країнами обумовлено наявністю робочої сили, яка, по-перше, вільно володіє англійською мовою і, по-друге, має відповідну освіту або підготовку за західними стандартами навчання. [19; с. 140]

Підготовка юристів на основі британської системи права відкрила широкі можливості для аутсорсингу так званих юридичних процесів (legal process outsourcing, LPO) в Індію. За оцінками індійської дослідницької фірми ValueNotes, доходи цього виду аутсорсингу в 2019 році досягли 218 млн дол. США, А в 2020 році можуть досягти 640 млн дол. Сьогодні в Індії налічують близько 100 надають юридичні послуги організацій, які обслуговують юридичні відділи великих глобальних корпорацій, таких як Oracle і General Electrics, а також співпрацюють з компаніями, що надають дешеві юридичні послуги американському та британському бізнесу [20].

Деякі розвинені економіки світу, які слідом за США також активно беруть участь в глобальному аутсорсингу, використовують свій історичний потенціал. Так, британські та французькі компанії свій аутсорсинг налагоджують в колишніх колоніях своїх країн. Якщо подивитися на етикетку товарів французьких знаменитих фірм, то багато хто з них зроблені саме в країнах – колишніх колоніях Франції в Африці, на Близькому Сході або в Індії та Китаї [20].

Природно, що французькі компанії зі сфери послуг також будуть використовувати франкомовних жителів колишніх колоній своєї країни для аутсорсингу. З прискоренням міжнародного аутсорсингу в країнах, які здійснюють «інсорсинг», починає рости попит на відповідну робочу силу і, природно, піднімається її вартість [18].

В цьому випадку корпорації починають шукати для себе нові ринки в інших країнах і регіонах світу. Цей процес став помітним у відносинах між американськими корпораціями і Індією, внаслідок чого американці почали впроваджуватися в інші країни, наприклад в Філіппіни, з якими у Америки є традиційні військові і економічні зв'язки [20, С. 21-25].

Незважаючи на це, за період 2010-2019 років експорт комерційних послуг Індії ріс відносно високими темпами, в середньому на 17,2% в рік. Китай також демонстрував високі темпи зростання експорту комерційних послуг, однак у нього високим був і рівень темпів зростання імпорту комерційних послуг. [19, С.77]

Процес розширення масштабів аутсорсингу в міжнародному плані в кінці 1990-х років і на початку третього тисячоліття розвивався за двома основними напрямками.

Перше безпосередньо пов'язано з економічним спадом в розвинених країнах, а також з масштабними фінансовими кризами в світі. У цій обстановці багато транснаціональних корпорацій з метою скорочення своїх витрат вдалися до допомоги аутсорсингу. Однак найцікавіше почалося потім, коли економічна ситуація в їх країнах почала поліпшуватися. Замість очікуваного скорочення аутсорсингу, як це було

раніше, корпорації зволіли інвестувати свій прибуток в будівництво нових підприємств або сервіс-центрів в інших країнах [21].

Причиною цього можна вважати, що посилилася в той же період конкуренція в глобальному бізнесі. Так, американські корпорації, за оцінками McKinsey Global Institute, вивели за кордон роботу в сфері інформаційних технологій і послуг бізнес-процесів на загальну суму 18,4 і 11,4 млрд дол. США відповідно. [19; С.80]

Ті ж американські корпорації, за оцінками консалтингової компанії McKinsey Company, зараз оцінюють ризик відходу за кордон в розмірі 11% всіх американських робочих місць. А за оцінками іншої американської консалтингової компанії - Forrester Research, до 2020 року за кордон можуть бути переведені 3,3 млн робочих місць американської сфери послуг із загальною сумою заробітної плати 136 млрд дол. США [19; С.81] Індія, як уже говорилося вище, привертає в основному своєї англомовної і технічно підготовленої робочою силою.

Але не менш важливим фактором є також більш низький рівень заробітної плати деяких професій в порівнянні зі Сполученими Штатами. Так, дослідження, проведене в Haas School of Business, виявило, що американські працівники таких професій, як оператор телефонного центру, працівник медичного діагностичного центру, клерк адвокатської контори, програміст, бухгалтер і його помічники з обліку і заробітної плати, фінансові аналітики, заробляють в годину в кілька разів більше, ніж їх індійські колеги. Робочі місця саме цих професій сьогодні найбільшою мірою характеризуються експортними тенденціями [21, С. 25-27].

Другий напрямок бурхливого розвитку міжнародного аутсорсингу пов'язано з так званим аутсорсингом бізнес-процесів (Business Process Outsourcing, BPO) і з появою в світі абсолютно нової галузі, коли почали утворюватися фірми, позиціонували себе як виконавці замовлень тих операцій бізнес-процесу фірм, які ці фірми вважали за краще виконувати на стороні на контрактній основі. Все почалося в кінці 1990-х років, під час чергового буму фондового ринку в США [21].

У цей період в країні, та й по всьому світу, спостерігався ажіотаж навколо високотехнологічного бізнесу. Це був період величезних ризикованих інвестицій з боку венчурних компаній в розвиток фірм, що працюють в галузях інформаційних технологій, телекомунікацій та біотехнологій. Крім бурхливого зростання так званих інтернет-компаній, істотно активізували свою діяльність і компанії зі сфери послуг, в тому числі фінансових послуг, охорони здоров'я, туризму та ін. Однак на тлі цього почали спостерігатися істотні недоліки в роботі тих чи інших служб цих фірм. Незабаром з'явилися підприємці, багато з яких спочатку працювали в перерахованих вище областях, але потім вирішили почати свій бізнес в новій для себе сфері – в наданні бізнес-послуг своїм колишнім колегам [19; С. 104].

Спочатку вони відкрили бізнес в країнах, що лише почали розвиватись- в Індії, Китаї, Мексиці і т. д. Але незабаром, у міру розвитку свого бізнесу, ці підприємці почали розширювати свої компанії вже на території своїх держав. У цьому сенсі цікавий приклад американської компанії OfficeTiger, для якої півторатисячна армія працівників в Індії виконує довірену їй американськими корпораціями підготовку документації, а також презентацію їх продукції. Компанія, яка починала свій бізнес в Індії з 18 млн американських доларів, сьогодні вже нарощує бізнес на території самих США. [21]

Саме після розпаду СРСР на територіях нових незалежних республік залишилося багато підприємств, що раніше входили в ті чи інші союзні об'єднання, які зараз мають велику потребу в іноземних інвестиціях. Відповідно російські акціонерні товариства, що утворилися на місці цих об'єднань, сьогодні могли б ефективно користуватися послугами своїх колишніх підрозділів і здійснювати там деякі операції свого виробничого процесу [21].

Це могло б зняти необхідність розміщення на території країни деяких виробництв і переорієнтувати інвестиції компаній в інші сфери діяльності. Також неоціненним активом можна вважати що знаходиться в країнах колишнього

Радянського Союзу велику кількість висококваліфікованої робочої сили, представники якої крім своєї рідної мови володіють і російською [21].

Українські компанії в своїй діяльності також практикували і продовжують практикувати міжнародний аутсорсинг в країнах далекого зарубіжжя. Однак на відміну від своїх західних колег вони роблять це не через низьку собівартість однієї деяких операцій за кордоном в порівнянні з Україною.

Так, в США надмірний інтерес до міжнародного аутсорсингу з боку американських корпорацій спровокував в останні роки масовий відтік робочих місць з країни. Це питання сьогодні в США набув політичного характеру, і в ході попередніх президентських виборів питання повернення робочих місць в країну навіть став одним з головних пунктів передвиборної компанії кандидатів. А адміністрація Буша запевняє про корисність в довгостроковому плані для економіки країни нинішнього експорту робочих місць за кордон [26, С. 12-18].

Зокрема, відомий економіст з Гарвардського університету Грегорі Менк'ю, який з 2003-го по 2005 рік був головою Ради економічних радників Президента, вважає, що нинішній експорт американських робочих місць в інші країни здатний оживити там економіку і відкрити шлях для експорту в ці ж країни інших видів послуг американських компаній, а також може стимулювати відкриття в США нових робочих місць зарубіжними корпораціями. В даний час в США йде суперечка про шляхи виходу з цієї ситуації. У політичних і академічних колах висувуються різні варіанти усунення протиріч. Зокрема, щодо вивезення робочих місць пропонуються різні заходи, від морально-патріотичної агітації до введення різних санкцій проти корпорацій. Є і більш стримані і економічно розумні пропозиції [22].

Наприклад, McKinsey Global Institute пропонує, щоб компанії, які займаються вивезенням робочих місць за кордон, перераховували 5% від свого прибутку в спеціальний страховий фонд, з якого буде виплачуватися різниця заробітної плати в разі переходу працівника цієї компанії на більш низькооплачувану посаду. [23]

Таким чином, основними факторами розвитку аутсорсингу на міжнародному ринку консалтингових послуг є значний ріст передачі ІТ-послуг, аутсорсингу логістичних послуг, а також фінансових, бухгалтерських та послуги управління бізнес-процесами. Основними детермінантом розвитку аутсорсингу є зниження витрат високорозвиненими країнами експортуючи послуги аутсорсингу в країни, що розвиваються, тим самим збільшуючи кількість робочих місць і підвищення рівня ВВП країни- імпортера. Також це безпосередньо пов'язано з економічним спадом в розвинених країнах, а також з масштабними фінансовими кризами в світі.

Висновки до розділу 1

Аутсорсинг – це перенесення бізнесу на тривалий строк у країни з низькими витратами на виробництво. Зміст таких дій зводиться до зосередження усіх ресурсів на головному для компанії напрямі й передачі інших (підтримуючих, супутніх) функцій третім особам. Інші дослідники поєднують аутсорсинг із поділом праці, тільки на більш високому рівні – як здатність підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Передача спеціалізованим компаніям виконання непрофільних функцій може заощадити сили й кошти підприємства.

Передача спеціалізованим компаніям виконання непрофільних функцій може заощадити сили й кошти підприємства. Формально передбачається, що аутсорсинг – це передача сторонньому підрядникові деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу підприємства; аутсорсинг – це організаційне рішення, що закладається у розподілі функцій бізнес-системи відповідно до принципу: «залишаю собі тільки те, що можу робити краще за інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших».

Таким чином, аутсорсинг дозволяє компанії спеціалізуватися, визначивши пріоритетні. Таким чином, для уточнення наведених визначень, доцільно виділити інструментальний підхід до тлумачення аутсорсингу, що відображає сучасні тенденції

у менеджменті, а визначення розкриває сутність аутсорсингу як одного зі способів підвищення конкурентоспроможності підприємства. На сьогодні відомо, що не менш важливими причинами використання аутсорсингу є можливість покращити якість продукції, отримати доступ до новітніх технологій, а головне – сконцентрувати увагу на основній діяльності – ядрі бізнесу, і таким чином створити стійку конкурентну перевагу на ринку.

Отже, основними факторами розвитку аутсорсингу на міжнародному ринку консалтингових послуг є значний ріст передачі ІТ-послуг, аутсорсингу логістичних послуг, а також фінансових, бухгалтерських та послуги управління бізнес-процесами. Основними детермінантом розвитку аутсорсингу є зниження витрат високорозвиненими країнами експортуючи послуги аутсорсингу в країни, що розвиваються, тим самим збільшуючи кількість робочих місць і підвищення рівня ВВП країни- імпортера. Також це безпосередньо пов'язано з економічним спадом в розвинених країнах, а також з масштабними фінансовими кризами в світі

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ

2.1. Тенденції вартісної динаміки міжнародного ринку консалтингового аутсорсингу

Аутсорсинг не можна назвати абсолютно новим явищем у світовій та вітчизняній бізнес-практиці. Більшість дослідників сходяться на думці, що аутсорсинг є однією з розвинених форм промислової кооперації, який набув поширення і стрімко розвивався у другій половині 20-го століття [22]. Так у Японії, на початку 80-х років частка малих фірм, що працюють за аутсорсинговими схемами, склала 65%, причому в електронній промисловості, основної галузі японської економіки, ця цифра досягала 86% [21].

Наприкінці минулого століття у процес промислової кооперації в країнах Європейського Співтовариства було залучено більше 350 тис. підприємств. Загальний обсяг продукції, виробленої за угодами аутсорсингу, в 2019 році перевищив 35 млрд. євро, що становило близько 15% усього обсягу продукції, що випускалася в країнах ЄС і сьогодні велика кількість компаній передають свою непрофільну діяльність аутсорсерам [21].

За даними щорічного огляду консалтингової компанії PricewaterhouseCoopers – The 7th Annual Global CEO Survey, однією з ключових є тенденція швидкого зростання ринку аутсорсингу. Крім того, витрати – усе ще ключовий показник для переходу на аутсорсинг. Це більше не єдина причина для переходу на аутсорсинг, але вона є граничною вимогою, щоб конкурувати глобально [22].

Практика застосування аутсорсингу стала настільки масштабною, що зниження витрат не завжди забезпечує конкурентну перевагу. Оскільки респонденти спостерігають, що конкуренти зменшують витрати шляхом переходу на аутсорсинг, у

них немає іншого вибору, крім як слідувати їхньому прикладу. Цей пункт був підкреслений багатьма респондентами, які відзначили, що будь-яка перевага у витратах, пов'язана з аутсорсингом, уже зникає. Разом із тим останні дослідження компанії (The 7^h Annual Global CEO Survey) показали, які джерела конкурентних переваг забезпечують стабільне зростання компаній у довгостроковому періоді [22].

Саме використання аутсорсингу може вирішити проблему нестачі професіоналів, за рахунок передачі функції або бізнес-процесів спеціалізованим компаніям.

Гнучка організаційна структура дозволяє швидше пристосовуватися до змін бізнес-середовища та зосередити внутрішньокорпоративну увагу на ядрі бізнесу – управлінні брендом, інноваційній діяльності, кінцевому складанні виробів.

За різними підрахунками, у США послугами професійних підрядників користуються близько 60% підприємств, у Європі – близько 45%. За результатами дослідження Yankelovich Partners, проведеного в 14 країнах світу, 63% опитаних підтвердили, що вони передали в управління підрядникам одну або кілька непрофільних функцій. З тих, хто здійснив аутсорсинг, 84% були налаштовані позитивно і стверджували, що задоволені роботою аутсорсингових компаній [23].

За даним щорічного дослідження журналу Industry Week - IW Census on Manufacturing 44,7% американських виробничих компаній активно користуються послугами сторонніх спеціалізованих компаній для здійснення перевезень. Також біля половини компаній частково використовують аутсорсинг утримування устаткування, самого процесу виробництва [23].

Серед торговельних компаній ця цифра ще вище. У США до 80% торговельних мереж передають різні функції на аутсорсинг [22].

Найпоширенішою формою аутсорсингу є розміщення виробничих майданчиків за кордоном, потім слідує ІТ-послуги та розробка програмного забезпечення, дослідження і наукові розробки, дистрибуція та call-центри [21].

Але не зважаючи на розвиненість ринку, у США останнім часом спостерігається скорочення кількості аутсорсингових контрактів, в основному за рахунок офшорного аутсорсингу.

За даними консалтингової компанії BDO Seidman 42% директорів вказали, що операції їх компаній зосереджені за межами США; в 2019 році таких було 79%. У ході проведеного компанією дослідження було встановлено, що 62% з них користуються послугами аутсорсингу. При цьому 22% відповіли, що у 2020 р. планують користуватися послугами аутсорсерів зі США, 16% мають намір скористатися послугами китайських компаній, а 14% – індійських, 19% відзначили, що не зацікавлені додатково в аутсорсингу. Біля третини відзначили, що основний стримуючий фактор для росту на міжнародних ринках у даний момент це непевність у стабільності політичного та ділового клімату, 21% побоюється валютних ризиків, 14% - можливих порушень прав інтелектуальної власності, 10% виразили незадоволеність професійною підготовкою співробітників закордонних компаній [23, С. 25-28].

На даний момент Індія є найпопулярнішим напрямком аутсорсингу для компаній зі США, на її частку доводиться 50% всіх замовлень. Потім слідує Південно-Східна Азія, включаючи Філіппіни – частка регіону знизилася з 50% до 31% минулого року. Також Китай - 19% проти 48% у 2019 році та Східній Європі 19%.

Слід зазначити, що у 2019 році за даними дослідження компанії PricewaterhouseCoopers The 7th Annual Global CEO Survey північно-американські компанії відзначили Китай у 100%, у той час як Бразилія, Сполучені Штати та Мексика одержали по 50%. Індія була згадана 40% респондентів, також як Великобританія, Малайзія, Канада та Чилі [24].

Причиною такої різкої зміни вектору Дайана Фарелл, директор Інституту глобальних досліджень McKinsey (Сан-Франциско, США), називає неможливість використовувати на свою користь низьку зарплату в країнах, що розвиваються. Зростання заробітної плати, подорожчання пального, а відтак вартості доставки, змушують шукати інші країни-постачальники або країни базування виробництва [25].

У 2019 році Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA (RIETI) разом із Кіотським університетом провела дослідження аутсорсингової діяльності японських 5600 великих і середніх підприємств у всіх галузях промисловості. Примітним результатом було те, що частка компаній, які здійснюють аутсорсинг за межами країни, так званий офшорний аутсорсинг, як і раніше мала. Серед великих або середніх фірм, які брали участь у дослідженні, тільки 21% здійснюють офшорний аутсорсинг [24].

Китай є пріоритетним напрямком для офшорного аутсорсингу серед японських компаній. Східна Азія (Китай і країни АСЕАН) є місцем офшорного аутсорсингу приблизно для 75% японських фірм (табл. 2.1.1), що пояснюється в тому географічною близькістю, меншими витратами, коротшими термінами поставок та можливістю здійснювати контроль над роботою постачальників. Аутсорсинг в інших країнах Азії, до яких входить Індія, поряд зі США та Європою у загальній масі залишається невеликим [26, С. 12-15].

Примітним є вкрай низький відсоток японських фірм, що здійснюють офшорний аутсорсинг служби сервісу, що також пояснює незначну частку аутсорсингу до Індії – головного постачальника послуг call-центрів.

Аутсорсинг у дочірніх філіях становить майже 40% від офшорного аутсорсингу. Ці випадки також зараховуються до поняття «аутсорсинг», тому що за кордоном філія є самостійною юридичною особою. Однак, в економічних реаліях аутсорсинг до власних філій за кордоном – лише внутрішньо фірмова торгівля ТНК.

Опитування також виявило, функція дослідження і розробки (research & development) як правило інтегрована – здійснюється за рахунок офшорного аутсорсингу та у штаб-квартирах у Японії [26].

Важливим аспектом аутсорсингової діяльності є побудова відносин на рівні «замовник – постачальник». На сьогодні експерти виділяють дві моделі, які в літературі одержали назву американської і японської.

Порівняння використання аутсорсингових послуг (у % співвідношенні)

Регіони	Китай (у тому числі Гон Конг і Тайвань)	АСЕАН	Інші країни Азії	США і Європа	Інші країни	Усього у світі
Завдання	7,35	2,64	1,93	0,51	0,09	12,52
ланки (вузли)	19,19	7,61	4,37	3,32	0,85	35,34
складання	19,56	8,57	3,52	2,92	0,68	35,25
(research & development)	1,22	0,45	0,40	1,39	0,11	3,58
Інформаційні послуги	1,28	0,65	0,20	0,79	0,09	3,01
користувачів	1,79	0,91	0,51	1,16	0,14	4,51
послуги	0,71	0,37	0,31	0,65	0,09	2,13
Інші завдання	1,70	0,71	0,34	0,71	0,20	3,66
Усього	52,80	21,91	11,58	11,47	2,24	100

Примітка: складено автором за даними Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA (RIETI) [24].

Американська (горизонтальна) модель заснована на взаємодії великої кількості замовників і виконавців, є найбільш конкурентним типом відносин, де на перше місце виходить боротьба постачальників між собою за зниження ціни, основного критерію відбору виконавців замовлення. Відносини між замовником і виконавцем будуються в рамках одного конкретного замовлення і не розраховані на довгострокову перспективу [27].

На відміну від американської, японська модель (пірамідальна) характеризується ранжуванням підприємств-постачальників залежно від розміщення виробничих потужностей і рівня технології. У Японії склалася багаторівнева система кооперації: контрактор передає замовлення декільком субконтракторам, які у свою чергу співробітничать із постачальниками більш низького рівня. Велике японське автомобілебудівне підприємство має в середньому 300-400 субконтракторів. Із постачальниками першого рівня встановлюються прямі довгострокові відносини. Критеріями відбору служать, у першу чергу, не ціни, а якість, технічна сумісність

виробів, надійність партнерів. Зазвичай контракт укладається на період випуску певної моделі виробу і продовжується в майбутньому, якщо партнер задовольняє замовника – замовники прагнуть встановити міцні партнерські відносини з виконавцями для підвищення ефективності виробництва [27].

Японська модель дозволяє сформувати галузеві та міжгалузеві кластери, що є її безсумнівною перевагою перед американською моделлю, яка цілком могла стати однією з причин зниження економічного ефекту використання аутсорсингу у межах всієї країни [24].

Не зважаючи на негативні тенденції на ринку США, Європа та Азія демонструють ріст числа аутсорсингових контрактів, причому на частку Європи припадає понад 50% світового ринку. У США і Європі приблизно однакова кількість компаній зі списку Global 500 користуються послугами аутсорсингу (43% провідних американських компаній і 52% європейських). Однак при цьому контракти європейських компаній в цілому крупніші [22].

В 2019 році під час дослідження тенденцій офшорного аутсорсингу в Європі фахівці Ernst & Young опитали понад 600 особи, що приймають найважливіші рішення в найбільших європейських компаніях з оборотом не менш 100 мільйонів євро. Були отримані наступні результати дослідження [28]:

- 70% передають хоча б один зі своїх бізнес-процесів на розробку в країни з більш низькою вартістю робочої сили;
- 49% опитаних погодилися із затвердженням, що офшорний аутсорсинг служить ефективним інструментом скорочення видатків компанії;
- 33% назвали підвищення якості товарів і послуг за рахунок наймання сторонніх фахівців у числі основних переваг аутсорсингу;
- інформаційні технології/телекомунікації (68%), технічне обслуговування (76%) і логістика (73%) були названі найбільшими сегментами європейського аутсорсингу;

- найвищий рівень впровадження аутсорсингу спостерігається в Бельгії (81% компаній), а найнижчий - у Франції (63%);
- основними користувачами офшорної моделі ведення бізнесу є середні та мультинаціональні компанії;
- більшість учасників опитування оцінили свій досвід, пов'язаний з використанням офшорного аутсорсингу, як позитивний;
- 20% європейських компаній відзначили, що планують збільшити частку офшору в найближчі два роки [28].

Основною причиною збільшення частки офшорного аутсорсингу в Європі у найближчі два роки є посилення конкуренції на світовому ринку і зростання курсу євро. Очікується, що традиційно вертикально-інтегровані бізнес-процеси будуть розбиті на фрагменти та частково передані на аутсорсинг. Це дозволить європейським компаніям збільшити свої доходи та обсяги виробництва [27].

Зі зростанням експансії міжнародних компаній на український ринок більшість компаній розуміє переваги переходу на аутсорсинг, але темпи розвитку та глибина використання даного інструмента досі залишаються незначними. Експерти вказують на стагнацію ринку. Дотепер у зародковому стані перебувають послуги по повній передачі на аутсорсинг важливих для компанії бізнес-процесів, таких як закупівлі або логістика (3PL) [26].

Хоча за даними опитування порталу E-Executive станом на лютий 2019 року 63% компаній уже використовують аутсорсинг, більша їх частка концентрується у Києві, сума контрактів значно нижча порівняно з європейськими країнами, а функції, що передаються на аутсорсинг є другорядними і не можуть суттєво впливати на діяльність компанії у довгостроковому періоді. Позитивним є те, що з 37% компаній, що не є споживачами послуг аутсорсингу, 60,6% планують використовувати їх у майбутньому [28].

Використання практики аутсорсингу в різних країнах світу

Характеристика	США	Японія	Європа	Росія
Рушійні сили	Зростаюча конкуренція на глобальному ринку			Конкуренція в межах країни, експансія міжнародних компаній
Причини переходу на аутсорсинг	Зниження витрат	Підвищення ефективності роботи компанії, концентрація на ядрі бізнесу		Зниження витрат, вимушена зміна застарілого обладнання
Глибина запровадження аутсорсингу	Передача на аутсорсинг головних та другорядних функцій, включаючи виробництво та наукові розробки			Передача другорядних функцій
Схема роботи з провайдерами аутсорсингу	Горизонтальна	Пірамідальна	Змішана	Горизонтальна
Форми аутсорсингу	Офшорний (зменшення частки), зовнішні підрядники	Всередині країни, дочірні підприємства закордоном	Офшорний (збільшення частки), зовнішні підрядники	
Країни-виконавці аутсорсингу	Індія, Китай (частка зменшується)	Китай (частка зростає), аутсорсинг всередині країни	Китай, країни Східної та центральної Європи	Китай
Динаміка ринку	Спад, зменшення кількості та розміру угод	Стабільне зростання ринку		Стагнація ринку
Тенденції ринку	Переорієнтація на аутсорсинг у середині країни	Стабільно мала частка офшорного аутсорсингу, орієнтація на країни азійського регіону	Порівняно висока динаміка ринку за рахунок розвитку офшорного аутсорсингу у країнах	Розвиток аутсорсингу як середині країни, так і за її межами, формування ринку як такого

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

Найбільш затребуваним для компаній є аутсорсинг інформаційних технологій і виробничо-господарських функцій. Компанії готові передати на аутсорсинг такі функції, як ІТ (97,7%), рекрутинг і навчання персоналу (97,0%), адміністративно-господарські функції (67,5%) [28].

Проведене нами дослідження дозволяє виділити низку характеристик та зробити порівняльний аналіз використання практики аутсорсингу в різних країнах світу у вигляді таблиці (див. табл. 2.2):

Отже, порівняльний аналіз довів існування певних особливостей використання аутсорсингу в межах країни, або регіону. Поряд із деякими відмінними рисами для економічно розвинених країн існують певні спільні риси, пов'язані із рушійними силами, причинами використання аутсорсингу та глибиною запровадження аутсорсингу, що свідчить про розуміння економічної сутності аутсорсингу а відтак і можливість використовувати весь його потенціал. Натомість відмінні риси свідчать про існування впливу факторів зовнішнього середовища у межах кожної країни: економічної ситуації в цілому, структури економіки, бізнес-культури, тощо. Цілком прогнозовано ринок СНД виділяється серед інших країн, що в першу чергу пов'язано з перехідним характером економіки, і цілком імовірно відображає ситуацію і в Україні.

2.2. Регіональний та секторальний аналіз аутсорсингових послуг на міжнародному ринку консалтингових послуг

Обсяги світового ринку аутсорсингу практично неможливо виміряти, адже традиційна економічна статистика не пристосована під це завдання. Однак світовий ринок аутсорсингу, вочевидь, зіставний із сукупним розміром економік країн Південно-Східної Азії, які практично живуть за рахунок аутсорсингу. Наприклад, Тайвань виробляє близько половини всіх ноутбуків у світі та 64% материнських плат [29].

Головним непрямим показником аутсорсингу, який можна використовувати для оцінки цього ринку, є обсяги приросту експорту з цих і подібних до них країн. Стрімкість розвитку світового ринку аутсорсингу підтверджується суттєвим посиленням позицій компаній цієї сфери [29].

МВФ у своїй статистиці платіжного балансу відображає імпорт послуг, що включає категорії, найбільш тісно пов'язані з аутсорсингом, - «інші ділові послуги» і «комп'ютерні й інформаційні послуги». Інші ділові послуги включають бухгалтерський облік, управлінське консультування, телефонні центри та інші операції бекофіса. До комп'ютерних і інформаційних послуг відносяться консультування з апаратних засобів, впровадження програмного забезпечення й обробка даних. Відповідно до цієї статистики, імпорт ділових послуг у США як частка ВВП приблизно подвоювався за кожне з декількох минулих десятиліть (рис. 2.1.) [29].

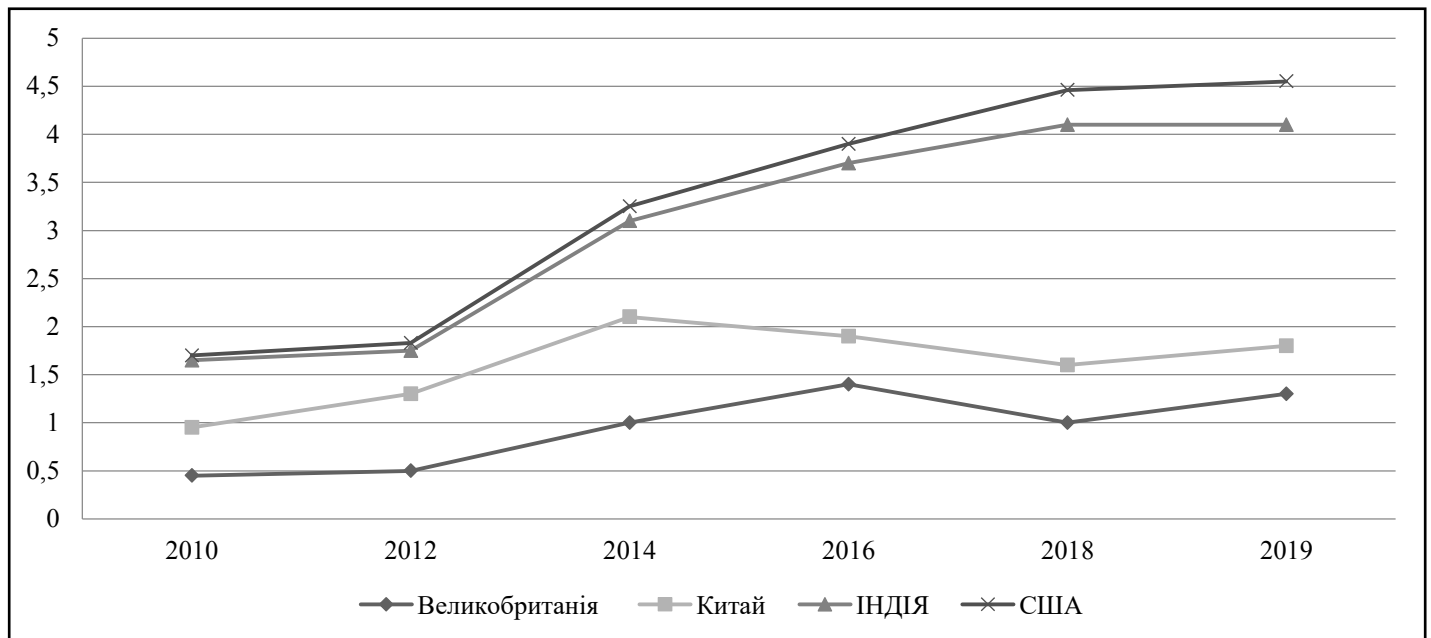


Рис. 2.1. Динаміка імпорту ділових послуг до основних країн, що приймають участь у аутсорсингових взаємодіях, % до ВВП

Примітка: Побудовано автором за даними 2019 Global Outsourcing 100.

У Великобританії ця частка становить близько 1% ВВП. Індія, яка, за наявними даними, має значний обсяг аутсорсингу, сама передає на сторону велику кількість послуг. Її сектор ділових послуг збільшився з 0,5% ВВП у 2009 році майже до 2,5 % ВВП у 2019 році. У вартісному вираженні Сполучені Штати є найбільшим імпортером ділових послуг, однак відносно ВВП їхній обсяг торгівлі діловими послугами, як і

торгівлі товарами, невеликий у порівнянні з іншими країнами світу. У менших країнах торгівля, як правило, становить більш значну частку ВВП [30].

До числа 10 найбільших замовників ділових послуг з міжнародного аутсорсингу відносяться малі країни, що розвиваються, такі як Ангола, Вануату, Республіка Конго і Мозамбік (табл. 2.2). Аналогічна закономірність спостерігається й відносно імпорту комп'ютерних та інформаційних послуг. До числа лідерів за обсягом аутсорсинга в цій категорії входять Гайана і Намібія, а також невеликі розвинуті країни, такі як Бельгія й Швеція [30].

Таблиця 2.3.

Країни з найбільш високим рівнем міжнародного аутсорсингу

Ділові послуги		Комп'ютерні й інформаційні послуги	
Країна	Частка ВВП, %	Країна	Частка ВВП, %
Ангола	44,50	Люксембург	1.06
Мозамбік	34,74	Гайана	0.91
Республіка Конго	21,55	Бельгія	0.43
Малі	21.35	Хорватія	0,43
Вануату	17.32	Швеція	0,42
Ірландія	13.90	Ірландія	0,39
Сейшельські Острови	11,78	Словенія	0,36
Сінгапур	10.68	Кабо Верде	0.34
Азербайджан	8,57	Намібія	0,32
Люксембург	8.03	Угорщина	0,29

Примітка: складено автором за даними Outsourcing Institute report 2019.

Цьому не слід дивуватися, оскільки промислово розвинуті країни мають можливості для внутрішнього виробництва великої частини необхідних їм послуг, тоді як багато країн, що розвиваються, не мають такого потенціалу.

Як і торгівля товарами, торгівля послугами являє собою двосторонній процес. Сполучені Штати є не тільки великим імпортером, але й великим експортером послуг. США мають позитивне чисте сальдо всіх послуг, на відміну від торгівлі товарами, де вони мають чистий дефіцит. Дійсно, Великобританія і Сполучені Штати мають найбільші позитивні чисті сальдо торгівлі діловими послугами і тому вони мали б найбільші витрати з погляду доларової вартості такої торгівлі, якби інші країни скоротили аутсорсинг послуг [31].

За останній рік в багатьох країнах спостерігалася збільшена активність по зміцненню позицій в секторі ІТ-аутсорсинга. Отже до 30 найбільш відповідних для ІТ-аутсорсинга країн в 2019 р. (по регіонах в алфавітному порядку) з Європи, Близького Сходу і Африки (ЕМЕА) увійшли: Чехія, Єгипет, Угорщина, Ірландія, Ізраїль, Марокко, Польща, Росія, Румунія, Словаччина, ЮАР, Іспанія і Україна. З ЕМЕА в список потрапили 13 країн, зокрема вперше сюди увійшли дві північноафриканські держави. При цьому в Ізраїлі і Ірландії основною перевагою залишається володіння англійською мовою, а в інших, наприклад, Марокко, Румунії, Чехії, Польщі і Угорщині, – широке володіння іншими, менш поширеними, але все більш затребуваними в сусідніх державах мовами [32].

Критерій «сумісності культур» в європейських країнах був оцінений по-різному, але тільки Україні зі всього регіону була поставлена за це оцінка нижча, ніж «добре». За останні роки багато країн Європи стали офшорними зонами для традиційних постачальників послуг і крупних індійських провайдерів. Це відбилося на законодавствах, які у восьми з десяти країн отримали оцінку «добре» і «відмінно». У декількох країнах цього регіону, за винятком Росії, сформувалася непогана вибірка місцевих постачальників ІТ-послуг, що активно працюють за межами своєї країни. Найвищий рівень захисту інтелектуальної і приватної власності, на думку Gartner, забезпечують тут країни-члени ЄС [32, С.21].

На світовому ринку основною рушійною силою аутсорсингу послуг з розробки додатків на сьогоднішній день є необхідність скорочення ІТ-бюджетів, за якою слідує

підвищення якості сервісу і прагнення концентруватися на основному бізнесі. Слід зазначити, що рейтинг причин звернення до зовнішніх постачальників багато років очолювала проблема дефіциту ІТ-спеціалістів з певними навиками, але вплив рецесії висунув на перший план проблеми скорочення витрат за рахунок вищої ефективності виконання ІТ-задач спеціалізованими компаніями. Згідно прогнозам, саме цей чинник залишиться домінуючим ще як мінімум рік-два [33].

Однак це спостереження не поширюється на всі промислово розвинуті країни. Найвні дані не вказують на яку-небудь однозначну закономірність, відповідно до якої країни, що розвиваються, були б нетто-експортерами, а промислово розвинуті країни - нетто-імпортерами послуг, або навпаки. Наприклад, не тільки Великобританія і Сполучені Штати, але й Індія має позитивне чисте сальдо торгівлі діловими послугами. Індонезія має великий чистий дефіцит торгівлі діловими послугами, що можна також сказати про Німеччину й Ірландію [33].

Сьогодні індустрія інформаційних технологій (ІТ) безпосередньо забезпечує роботою 9 млн. високооплачуваних кваліфікованих працівників у більш ніж 4 тис. компаній в усьому світі. Крім того, цей сектор економіки створює зайнятість ще для 21 млн. ІТ-спеціалістів у найрізноманітніших сферах діяльності. Внесок ІТ-індустрії у світову економіку складає майже 1 трлн. дол. на рік, у тому числі 330 млрд. дол. надходять від галузі виробництва комп'ютерного обладнання, 180 млрд. дол. – від галузі «тиражна програмна продукція» і ще 420 млрд. дол. – від ІТ-послуг. ІТ-індустрія щорічно приносить до бюджетів своїх країн понад 700 млрд. дол. податкових надходжень [34].

На сьогоднішній день в світі практично немає іншого ринку, порівнянного з ринком ІТ за швидкістю і потенціалу зростання. Як окремий сектор світової економіки, цей ринок існує трохи більше 30 років і весь цей час демонструє швидке зростання.

У 2019 році ринок глобальних ІТ-послуг зазнав зростання завдяки використанню аутсорсингу більшою кількістю компаній, що діють як на внутрішніх ринках, так і виходять на міжнародний рівень взаємодії та співпраці. Згідно з даними компанії

Gartner, світового лідера зі звітів по технологічному бізнесу, прибуток від світових ІТ-послуг збільшився та досяг 806 млрд. дол. в 2019 році порівняно з 745 млрд. дол. в 2018 році. Також фахівці Gartner зазначають, що впродовж восьми місяців в 2019 році компанії по ІТ-послугах працювали у досить сприятливій атмосфері, але за останні чотири вони зазнали відчутних наслідків світової фінансової кризи. Темпи розвитку світового ринку послуг для операторів зв'язку є досить позитивними. Так, за даними Infonetics Research, дохід від надання цих послуг у світі в 2018 році зріс на 25% щодо 2019 р., і як прогнозують аналітики компаній, з 2020 по 2025 рр. зросте ще на 49% [35].

Основною проблемою аутсорсингу є оцінювання ефективності його застосування. Головним критерієм на користь використання аутсорсингових схем, як вже зазначалось, є скорочення витрат на реалізацію окремих функцій підприємства.

Інформаційне і комунікаційне обслуговування крупних ТНК і їх представництв по всьому світу – справа украй складна і дорога. Відповідно, виникли транснаціональні ІТ-компанії, що спеціалізуються на наданні ІТ-послуг по всьому світу, – професійні аутсорсингові компанії. Їх послугами в користуються більше 50% (якщо не 60%) європейських промислових компаній [35].

Компанії, що спеціалізуються на наданні ІТ-послуг, орієнтують свій бізнес на певні регіони – на США, Азію, Європу, Африку і Близький Схід. Видно, пріоритети визначаються напрацьованими діловими зв'язками і регіональними можливостями компаній ефективно лобювати свої інтереси. Лідерами по темпах зростання експорту ІТ-услуг були Ірландія, Індія та Україна [35].

Багато підприємств, що вирішили перевести ІТ-сервіси в менш розвинені країни, стикаються з проблемою вибору держави, в якій здійснюватиметься діяльність. В зв'язку з цим аналітичне агентство Gartner Research провело аналіз країн з погляду їх привабливості як центру ведення аутсорсингових операцій. Для складання такої оцінки в Gartner Research використовували 10 критеріїв. У їх числі: мова, урядова підтримка, наявність резерву робочої сили, інфраструктура, система навчання, вартість, політична і економічна стабільність, сумісність культур, загальна і культурна розвиненість,

забезпечення захисту конфіденційності і прав на дані і інтелектуальну власність. Аналітики Gartner Research підготували список найбільш відповідних для ІТ-аутсорсинга країн в 2019 р. На їх думку, в умовах кризи у компаній, прагнучих до скорочення витрат, з'являється все більше гідних офшорних альтернатив [35].

Інший фактор успіху криється в пошуку надійних, довгострокових партнерських стосунків та постійне відслідковування та усунення помилок у процесі співпраці. Далі важливим є правильна постановка завдання. Чим більше майбутня аутсорсингова структура знатиме про наймача, його цілі та проблеми, тим ефективніше рішення буде запропоновано. Що стосується аутсорсингових компаній, успіх їхньої діяльності буде залежати від ефективності застосування цінової стратегії у сфері надання спеціалізованих послуг. Так, ціни на ці послуги потрібно формувати таким чином, щоб кожен аутсорсер мав змогу покривати свої витрати й отримувати певний залишок на розвиток. Виграш отримує та організація, котра володіє певними необхідними ресурсами, що дає змогу заздалегідь знизити ціни, встановлені нею на послуги [34].

При цьому світова практика формування ціни на послуги аутсорсингу базується на граничній ціні певного покоління програмно-технічного комплексу. Проте в сучасних умовах розрахунок повної вартості навряд чи дає змогу запропонувати конкурентоспроможні ціни [35].

Аутсорсинг швидкими темпами розвивається в усьому світі. Відповідно до опитування, проведеного компанією «СВР», 2020 найбільших світових компаній дедалі більше застосовують маркетинговий аутсорсинг, керування проектами як довгострокове й економічно високоефективне рішення та аутсорсинг логістики [36].

Яскравим прикладом є світовий лідер роздрібної торгівлі, мережа супермаркетів «WalMart». Головною конкурентною перевагою останньої є низькі ціни, які досягаються за рахунок чітко спланованої логістики та відсутності товарних запасів, що дає змогу забезпечити більший, ніж у конкурентів, товарорух і швидший рух оборотних коштів. З позиції «WalMart», бізнес-процес, пов'язаний з розподілом товарів, є ключовим у створенні конкурентної переваги, і всі його зусилля компанія

зосереджує на вдосконаленні цього процесу всупереч загальній тенденції, коли логістичну функцію передають на аутсорсинг як другорядну [37].

Таким чином, сьогодні більшості вітчизняних виробників і деяким закордонним компаніям важко конкурувати з місцевими фінансово-промисловими групами, які лобіюють власні інтереси на найвищому державному рівні. На світовому ринку перспективи українських промислових підприємств значно гірші. Тому для них важливо шукати шляхи взаємного співробітництва, які допоможуть зміцнити конкурентні позиції на власному ринку. В цьому сенсі може стати в нагоді використання саме аутсорсингу.

2.3. Динаміка розвитку міжнародного ринку аутсорсингу консалтингових послуг

Аутсорсинг не можна назвати абсолютно новим явищем у світовій та вітчизняній бізнес-практиці. Більшість дослідників сходяться на думці, що аутсорсинг є однією з розвинених форм промислової кооперації, який набув поширення і стрімко розвивався у другій половині 20-го століття [38]. Так у Японії, на початку 80-х років частка малих фірм, що працюють за аутсорсинговими схемами, склала 65%, причому в електронній промисловості, основної галузі японської економіки, ця цифра досягала 86% [39].

Наприкінці минулого століття у процес промислової кооперації в країнах Європейського Співтовариства було залучено більше 350 тис. підприємств. Загальний обсяг продукції, виробленої за угодами аутсорсингу, в 2019 році перевищив 35 млрд. євро, що становило близько 15% усього обсягу продукції, що випускалася в країнах ЄС [39] і на сьогоднішній день значна кількість компаній передають свою непрофільну діяльність аутсорсерам.

За даними щорічного огляду консалтингової компанії PricewaterhouseCoopers – The 7th Annual Global CEO Survey [43], однією з ключових є тенденція швидкого зростання ринку аутсорсингу. Крім того, витрати – усе ще ключовий показник для

переходу на аутсорсинг. Це більше не єдина причина для переходу на аутсорсинг, але вона є граничною вимогою, щоб конкурувати глобально [22].

Ринок аутсорсингових послуг показує значне зростання в світовому масштабі практично у всіх секторах економіки. Найбільш активно розвивається ІТ галузь. Згідно з опублікованими компанією Deloitte даними, 31% ІТ послуг в 2019 році в світі надавалися на основі аутсорс. Серед лідерів також знаходиться охорона здоров'я та HR сектор, де зростання в минулому році склало 36% і 32% відповідно. Компанії також бачать значну вигоду в передачі фінансових послуг третім особам, тут зростання склало 30%. Якщо перераховані вище галузі показують таке значне зростання тільки в останні роки, то ринок Фасіліті менеджменту розвивається стабільними темпами вже не одне десятиліття, і щорічно дає приріст в 10-15% [40].

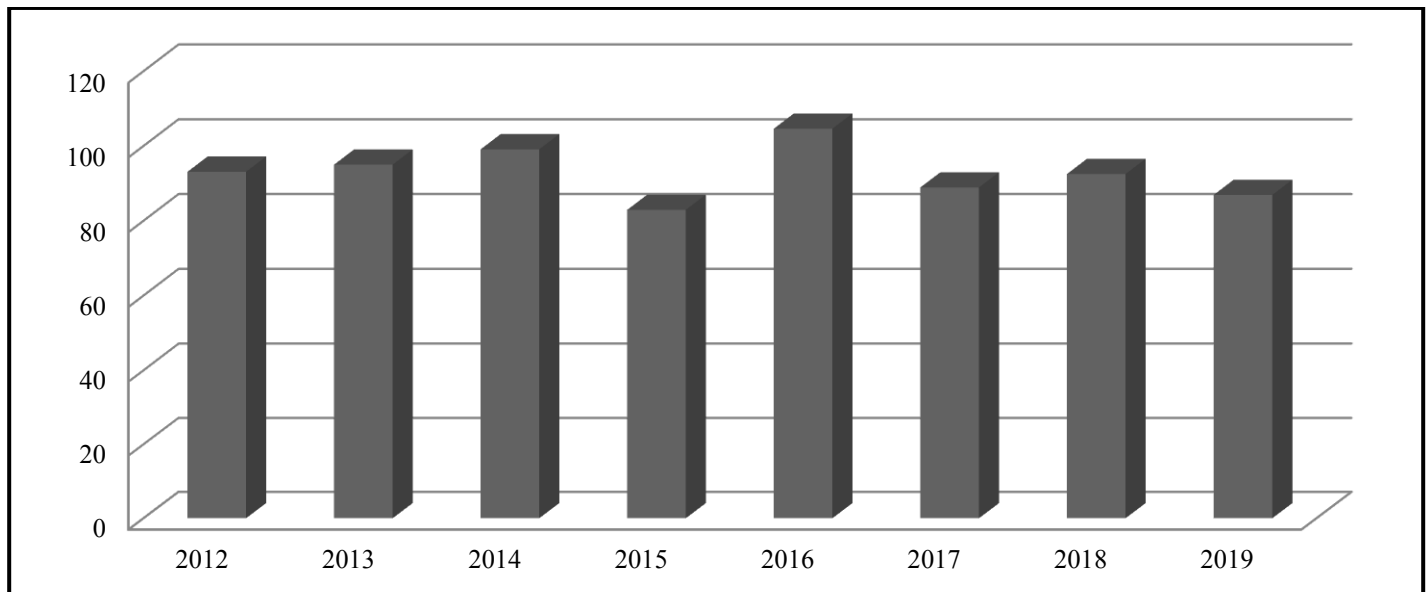


Рис. 2.2. Розмір глобального ринку аутсорсингових послуг, у млрд.дол США.

Примітка: Побудовано автором за даними 2019 Global Outsourcing Report.

На думку експертів компанії SHEN Facility такий нерівномірний розвиток відбувається з наступних причин:

1. Залучення фахівців для проектних або ж разових робіт. Значну частку в світовій структурі аутсорс займають саме такі сервіси. Наприклад 43% виробничих підприємств залучають зовнішніх фахівців час від часу, але не на постійній основі.

2. Збільшення потреби в аутсорсі в кризові періоди. Використання аутсорсингових послуг веде до відчутної оптимізації витрат на робочу силу та інші ресурси, що дозволяє компанії залишитися на плаву.

3. Наявність великої кількості маленьких аутсорсингових компаній і фрілансерів. Ринок зовнішніх послуг дуже фрагментований, число маленьких організацій і окремих аутсорсингових фахівців, послуг, що надаються постійно коливається в досить широких межах.

4. Залучення фахівців з інших країн і вплив еміграції. Завдяки сучасним технологіям залучення фахівців для віддаленої роботи з країн з більш низьким рівнем зарплат стає дуже вигідним. ІТ аутсорсинг, віддалені колл центри, маркетингові дослідження, продаж є основними послугами в даній моделі. Є і зворотний варіант. Скажімо залучення висококваліфікованих фахівців в області медицини для операцій, на віддаленій основі, через сучасні засоби комунікації. Потоки біженців, як низькокваліфікованої робочої сили також певною мірою впливають на ринок [41].

Що ж стосується 2019 року, то згідно з даними світових аналітичних видань основними драйверами розвитку ринку стали:

1. Розвиток хмарних технологій. За прогнозами через 5 років близько 80% підприємств переведуть свою діяльність на хмарні технології, це дає великі можливості для віддаленої роботи та залучення сторонніх підрядників, підключаючи їх до єдиної системи з можливістю моніторингу та контролю всіх процесів [41].

2. Штучний інтелект. Технологія набуває величезну популярність. При цьому для розробки індивідуальних рішень необхідно все більше фахівців [41].

3. Роботизація. Такі інновації можуть забрати частину хліба у аутсорсингових компаній, так як замінюють в основному низькокваліфікований працю на виробництві, логістиці і т.д. [41].

4. Питання безпеки стануть гостріше. Розвиток кібербезпеки не встигає за стрімким технологічним прогресом. Тут необхідне залучення додаткових фахівців для організації ефективних інструментів захисту даних [41].

В більшості країн Західної Європи на початок 2019 року в секторі аутсорсингу працює від 1 до 5% зайнятого населення. Ступінь зайнятості населення у цій галузі залежить від рівню комфорту компанії, яка наймає працівника, а також від рівня державного забезпечення гарантій працівникам. Глобальний ринок договорів на аутсорсинг, сума яких перевищує 25 млн. дол. США за останнє десятиліття (це великі, постійні замовлення) зріс з 60 до 100 млрд. дол. США [42].

Лідером по виручці на одного працівника є компанія «Virgin America», вона надає послуги по ремонту та обслуговуванню всього парку літаків компанії, займається доставкою багажу, бронюванням квитків, забезпеченням клієнтів харчуванням. Більшість сервісів та робіт перекладені на плечі аутсорсингового персоналу (тимчасових працівників та сторонніх підрядників). Компанія взагалі хоче передати до сфери аутсорсингу все, що не пов'язано із спілкуванням з пасажирами [43].

Передача всіх робіт, що не пов'язані безпосередньо із виробництвом чи основною сферою діяльності, в аутсорсинг є трендом для підприємств різних галузей розвинених країн [42].

Вантажників, які зайняті на розвантаженні/завантаженні контейнерів Wal-Mart, надає логістична компанія «Schneider National». При цьому це не її співробітники, а працівники, найняті через агенцію, що займається наданням тимчасового персоналу [43].

«Pfizer» з 2018 року використовує аутсорсинговий персонал для проведення більшої половини клінічних випробувань своїх досліджуваних ліків [43].

У компанії «Alphabet», яка за останнє десятиліття сім разів була відзначена в якості кращого роботодавця США, кількість працівників, що працюють в штаті, приблизно рівна кількості аутсорсингового персоналу [44].

Більше 70 тисяч аутсорсингових працівників зайняті у випробуваннях безпілотної автомобільної техніки Google, оформленні документації, вдосконаленні продукції компанії, аналізі інформації та проведенні маркетингових заходів [43].

В обов'язки державних статистичних служб США не входить підрахунок кількості аутсорсингового і тимчасового персоналу. Економісти рахують, в 2019 року в країні налічується до 20 мільйонів працівників (від 3 до 14% всієї робочої сили країни) [42].

Кількість працівників, які були найняті з використанням підрядних організацій для виконання робіт за період з 2009 по 2020 рік, зросла з 0,6 до 2% всіх працюючих. Великі компанії звітують про наявність у них від 20 до 50% аутсорсингових робітників [45].

В нафтогазовому секторі та в фармацевтиці взагалі кількість аутсорсингового персоналу може переважати штатний у співвідношенні 2 до 1 [44].

Більше третини малого бізнесу наразі передають аутсорсинг бізнес-процесу, а 52% планують це зробити у 2020 році [46]. Малий бізнес надаватиме аутсорсинг для підвищення ефективності та знань, а найчастіше шукатиме підтримки для бухгалтерського обліку, ІТ-послуг та відповідальності за цифровий маркетинг. Хоча аутсорсинг може надати малому бізнесу необхідну, економічно ефективну підтримку, підприємства повинні вибирати аутсорсингові послуги з урахуванням своїх очікувань та стилів спілкування.

Світовий ринок аутсорсингу склав у 2019 році 85,6 млрд доларів. Незважаючи на те, що це зменшення на 104,6 мільярдів доларів у порівнянні з 2018 роком, ринок аутсорсингу залишається домінуючою силою [46].

Однак аутсорсинг доступний не лише для великих фірм. Наші дані показують, що більше третини малого бізнесу (37%) наразі передають аутсорсинг бізнес-процесу, а більше половини (52%) планують видати аутсорсинг у 2020 році [47].

Серед малого бізнесу, який вирішив передати аутсорсинг у 2019 році, найбільший відсоток (24%) заявляє, що робить це для підвищення ефективності, тоді

як 18% звертаються за допомогою до експерта. силання є зовнішньою) працює за графічним дизайном, веб-розробкою та маркетинговим бізнесом. Він передає більше «трудомістких і зайвих» завдань, таких як створення спеціального кодування РНР або перезапис контенту [47].

Найчастіше аутсорсингові бізнес-процеси вимагають конкретних навичок, таких як бухгалтерський облік (37%), ІТ-послуги (37%) та цифровий маркетинг (34%) [46].

Малий бізнес в основному надає аутсорсинг для підвищення ефективності (24%) та наявного досвіду (18%), де потрібно продумати партнерські відносини з аутсорсингом, щоб забезпечити оптимізацію спілкування та очікування [47].

Аутсорсинг пропонує значні переваги для малого бізнесу, якщо це зроблено відповідально. Світова індустрія джерел пошуку зафіксувала падіння угод у першому кварталі 2019 року порівняно з четвертим кварталом 2018 року, знизившись з 551 транзакцій до 501, повідомляє Everest Group. І навпаки, у I кварталі спостерігається зростання активності Глобального внутрішнього центру (GIC) порівняно з IV кварталом 2018 року, а кількість нових установок та розширень GIC збільшується як у морських, так і в офшорних та приморських місцях [49, С. 25-28].

Великі фірми з фінансових послуг, особливо банки, все частіше прагнуть розширити власні ІТ-команди та залучити частину своїх портфелів ІТ-послуг, що передаються аутсорсингом.

Сполучене Королівство спостерігало значне зниження аутсорсингової діяльності, в першу чергу через зменшення контрактів, підписаних банками, фінансовими службами та страховими компаніями (BFSI) у зв'язку з угодою Brexit.

Західна Європа бачила посилену активність, зумовлену збільшенням кількості інженерно-орієнтованих підприємства у Німеччині, виробничими фірмами та збільшенням центрів доставки послуг, орієнтованих на ІТ У Нідерландах, зважаючи на свій кваліфікований та багатомовний пул талантів та добре розвинений цифрова інфраструктура.

Постачальники послуг з спадщини Індії збільшили інвестиції, орієнтовані на продукти, в основному за рахунок технологій нового покоління та конкуренції з боку великих світових компаній. Наприклад, Genpact придбав RiskCanvas для доступу до набору рішень проти відмивання грошей (AML), а Tech Mahindra співпрацював з мобільною мережею Rakuten для відкриття мережевої лабораторії нового покоління (4G та 5G) [49].

II квартал 2019 року містить профіль витрат підприємств на інженерно-дослідні розробки (ER&D) та збільшення рівня використання аутсорсингових послуг у цьому галузевому сегменті. Витрати на науково-дослідні роботи та розробки в 2019 році склали понад 739 мільярдів доларів США, при цьому глобальний інжиніринговий ресурс становив 10,9%, або приблизно 80,5 мільярда доларів США. Постачальники інжинірингових послуг займають 51% частки цього сегменту, а GIC – 49% [50].

Починаючи з 2018 року, постачальники інжинірингових послуг зростають із загальним річним темпом зростання в 16,5%, тоді як активність GIC в цей же трирічний період зросла лише на 6,8%. Зараз спостерігається тенденція, де такі підприємства, як Google, Samsung та Ford, вивчають взаємодію з постачальниками інженірингових послуг та отримують переваги від офшорингу. Ця тенденція спостерігається, оскільки постачальники послуг вкладають кошти в розбудову своїх можливостей в галузі програмного забезпечення [50].

У 2019 році також відбулась реалізація основних аутсорсингових угод, розвиток глобальних внутрішніх центрів (GICs), ризики та можливості розташування аутсорсингових центрів. Ринок аутсорсингових послуг демонструє значне зростання у світовому масштабі майже в усіх галузях економіки. Проте експерти попереджають про ризики для галузі через глобальну автоматизацію процесів

Виявляється, що аутсорсинг може існувати не лише в межах бізнесу, а й навіть у духовній сфері. Наприклад, 2004 р. Ватикан удостоївся Шнобелівської премії за «аутсорсинг молитов» в Індію. Індійські священики отримують з Ватикану колективні молитви католиків, ще й оплату за це.

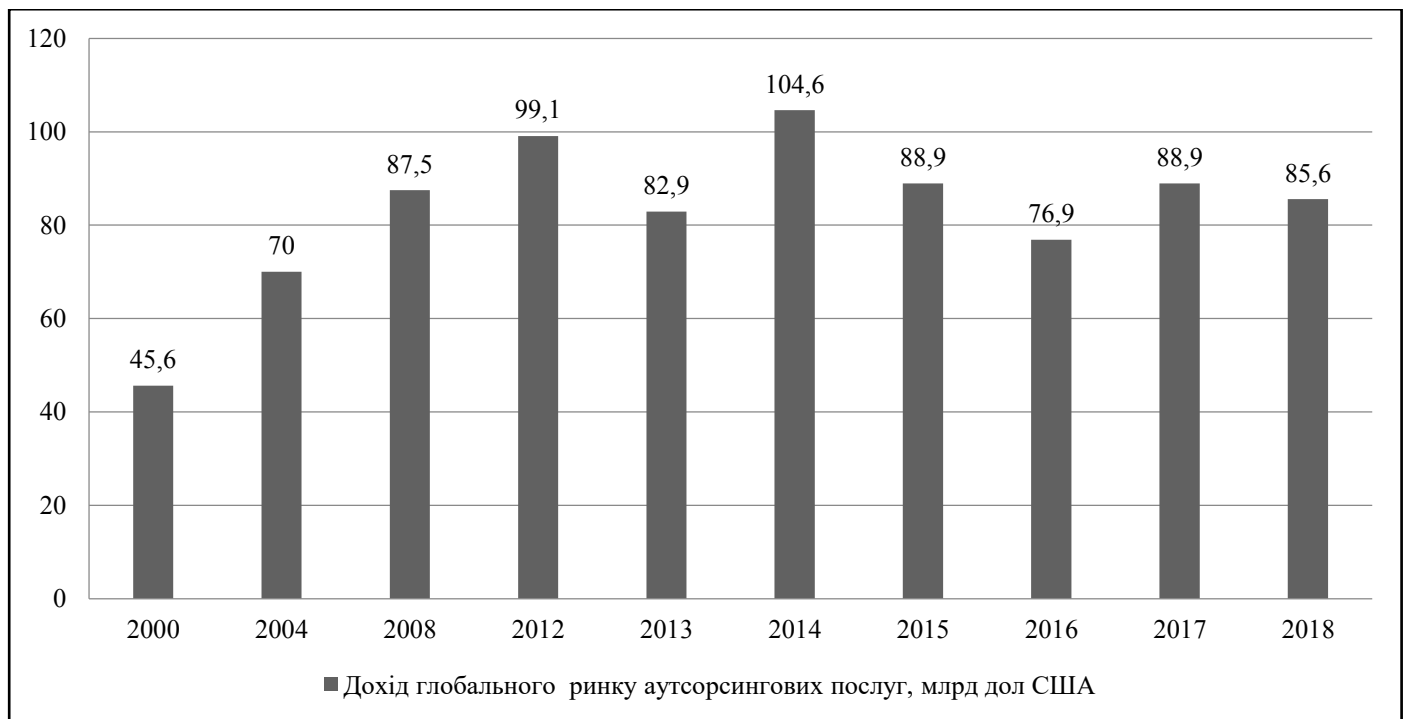


Рис. 2.3. Дохід глобального ринку аутсорсингових послуг з 2000 до 2019 року.

Примітка: побудовано автором за даними 2019 Global Outsourcing Report

Ринок цих послуг значно збільшується у світовому масштабі майже в усіх галузях економіки. Однозначної думки, відбудеться його спад чи підйом у наступні роки, серед гравців ринку немає. Навіть більше, статистика щодо доходів індустрії послуг аутсорсингу є нестабільною впродовж останніх років.

Починаючи з 2016 р., коли дохід світового аутсорсингу сягнув 45,6 млрд. дол. США, ринок щорічно зростав на 14-15%, 2017 р. розмір ринку аутсорсингових послуг різко зменшився на 14,91%, але 2018 р. взяв реванш, досягнувши пікового показника в 104,6 млрд. дол. США. 2019 р. дохід галузі знизився до 85,6 млрд. дол. США, що є найнижчим показником за десятиліття.

За даними ресурсу Statista, у 2019 році глобальний дохід ринку аутсорсингу склав 85,6 млрд дол. США. І, як і передбачалося, аутсорсинг бізнес-процесів дає галузі значно меншу частку глобального доходу, ніж ІТ-аутсорсинг, генеруючи, відповідно, 23,6 млрд дол. США та 62 млрд дол. США [51]. Провідним фактором, що стимулює

використання послуг аутсорсингу, на думку керівників бізнесу в 2019 р. лишається зниження витрат компанії.

Згідно з даними, опублікованими компанією Deloitte, 2019 р. 31% ІТ-послуг у світі були надані на основі аутсорсингу. Серед найбільших споживачів – сектори охорони здоров'я та управління персоналом, де збільшення обсягу послуг, переданих на аутсорсинг, минулого року становило, відповідно, 36% та 32%. Якщо перераховані вище галузі показують таке значне зростання лише в останні роки, то темпи розвитку сфери управління інфраструктурою організації (facility management) є постійними вже більше 10 років і збільшуються на 10-15% щорічно. У дослідженні Deloitte Global Outsourcing Survey 2019 компанія виділяє серед затребуваних аутсорсингових сегментів ІТ, податкову службу, HR, фінансові послуги. Більшість респондентів з цих галузей збираються підтримувати або підвищувати поточний рівень аутсорсингу в своїх компаніях, а також більшість з них планує змінити своїх постачальників послуг або рішень [52].

Якщо в 2000 році компанії з розвинених країн з обережністю ставилися до використання аутсорсингу в сфері забезпечення бізнес-процесів (BPO), то вже з 2015 року міжнародний аутсорсинг функцій і бізнес-процесів (послуги в сферах бухгалтерського обліку, найму персоналу, маркетингових досліджень, обробки первинної інформації) має високі темпи зростання. Журнал «Fortune» стверджує, що як мінімум, 90% сучасних підприємств використовують аутсорсинг хоча б одного бізнес-процесу.

Експерти відзначають, що форми залучення і мотивації персоналу стануть гнучкішими й різноманітнішими. Спираючись на вже існуючі тренди, дослідники пророкують ринку праці бурхливе зростання віддаленої роботи, фрілансу, самозайнятості, аутсорсингу, тимчасових проектних команд.

Згідно з дослідженням компанії KPMG, на просторі Східної Європи HR-аутсорсинг виглядає так: 2019 році 80% респондентів заявили, що не планують передавати функції управління персоналом на аутсорсинг, тоді як 2018 році цю

відповідь обрали 83% [52]. Що не можна сказати про плани власників компаній щодо виведення HR-функції в спеціально створений підрозділ в структурі компанії — загальний центр обслуговування (ЗЦО). Тут зміни помітніші: у порівнянні з показником минулого року частка компаній, які планують вивести будь-які HR-функції в ЗЦО, збільшилась з 10% до 15%. При цьому частка компаній, які не планують виводити функції управління персоналом в ЗЦО, зменшилась на 9 в.п. і склала 67% — здебільшого це компанії зі штатом до 1 тис. співробітників, де подібний захід є економічно недоцільним. І вони зазвичай віддають перевагу аутсорсингу [53].

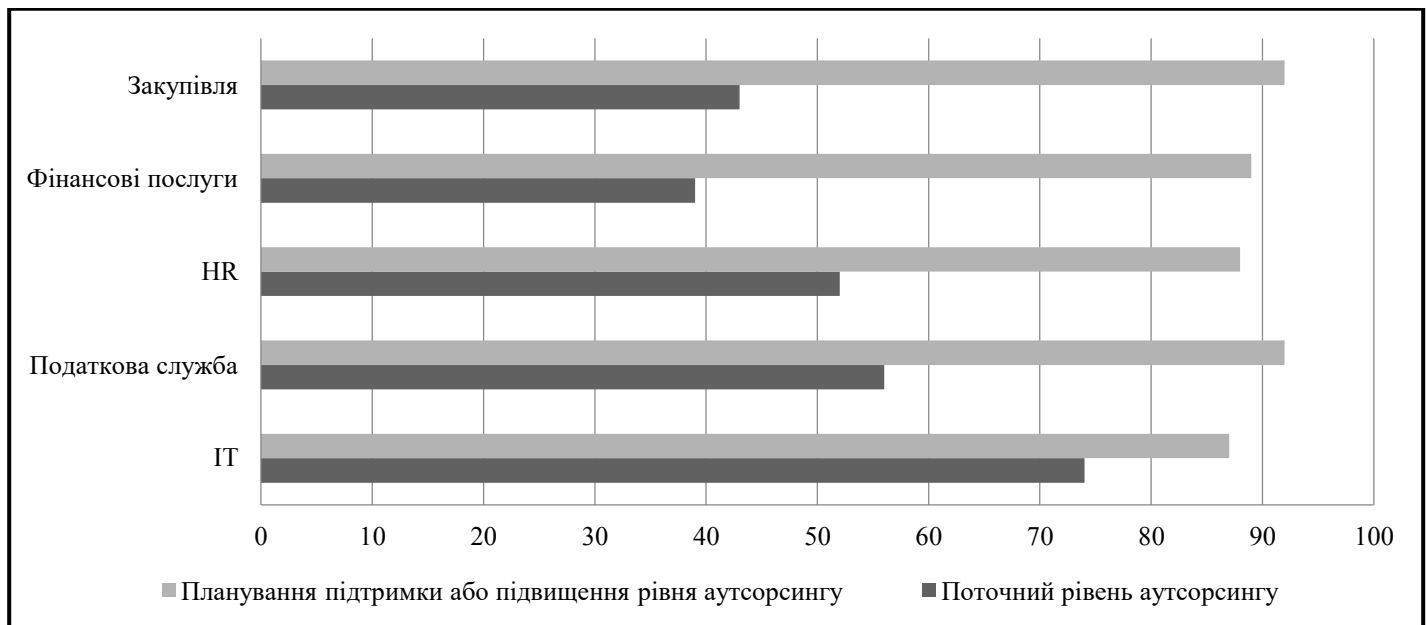


Рис. 2.4. Рівень аутсорсингу та плани щодо його підвищення по сферах бізнесу.

Примітка: побудовано автором за даними 2019 Global Outsourcing Report

Серед функцій, які здійснює Загальний центр обслуговування компаній, лідирують такі: кадрове адміністрування, розрахунок заробітної плати, управління компенсаціями та пільгами і пошук персоналу. Найчастіше виводяться на аутсорсинг такі функції, як розрахунок заробітної плати, кадрове діловодство й пошук персоналу.

Загалом, за оцінками експертів компанії Gartner, на ринку аутсорсингу фіксується щорічне зростання на 10-12%. Найдинамічніше цей ринок розвивається в

Європі (14,7% щорічно). За іншими оцінками, щорічне світове звернення до послуг аутсорсингу бізнес-процесів зростає на 16,5% [54].

Торік глобальний дохід від аутсорсингу бізнес-процесів та аутсорсингу ІТ склав близько 85,6 млрд дол. США, з яких більше половини було сформовано в Америці. Південна Європа була регіоном з найбільшою часткою підприємств, які практикують або планують практикувати аутсорсинг ВРО. Латинська Америка та Південна Африка також мали високі показники. Набагато менша частка світового доходу припадає на Азіатсько-Тихоокеанський регіон [55].

У 2019 р. Індія була найкращою країною для аутсорсингу послуг, адже її фінансова привабливість, навички й доступність спеціалістів та бізнес-середовища спрацювали у комплексі. Серед Топ-5 країн у рейтингу A.T. Kearney Global Services Location Index 2019 за показниками фінансової привабливості, навичок та доступності людей та бізнес-середовища за Індією (1-ше місце) слідує Китай, Малайзія, Індонезія та Бразилія. Україна у цьому рейтингу посідає 24-те місце [55].

Найбільша частка аутсорсингу припадає на послуги ІТ-індустрії (дохід 2019 р. – 62 млрд дол. США), що заслуговує окремої уваги. Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТО) тісно пов'язаний з аутсорсингом ВРО, оскільки багато бізнес-процесів засновані на технології [54].

Цікаво, що ІТ-ринок, багатий на різноманітні сервіси, має величезний попит на послуги із забезпечення кібербезпеки. Минулого року обсяг продажів обладнання, програмного забезпечення та сервісів, призначених для інформаційної безпеки (ІБ), досяг 37 млрд дол. США, збільшившись на 9% порівняно з показником 2018 р. (34 млрд дол. США) [55].

За словами аналітиків компанії Canalys, незважаючи на те що багато компаній приділяють першорядну увагу захисту своїх активів, даних, мереж, співробітників і клієнтів, 2019 р. на кібербезпеку припало лише 2% загальних витрат бізнесу на ІТ. Однак з'являється все більше нових загроз, вони стають складнішими і виникають частіше, що надає розробникам ІБ-рішень нові можливості для зростання. Очікується,

що 2020 р. сумарні витрати на кібербезпеку перевищать 42 млрд дол. США. Аналітик Canalys Метью Болл вважає, що перехід на нові моделі впровадження інформаційної безпеки прискориться. Клієнти змінюють структуру своїх ІТ-бюджетів, використовуючи публічні хмарні сервіси та гнучкі сервіси на основі передплати [56].

2019 р. зареєстровано найбільший обсяг угод зі злиттів і поглинань на ринку кібербезпеки – 183 договори на 15,5 млрд дол. США. Причому в 96% угод брали участь приватні компанії. Про це повідомили в консалтинговій компанії Momentum Cyber, що спеціалізується на галузі інформаційної безпеки [55].

Проте сфера ІТ-аутсорсингу в майбутньому може пережити кризу. Треба зважати на те, що світ активно розвиває автоматизацію виробництва. Наприклад, Індія, яка лишається на першому місці з аутсорсингу та офшорингу, зараз звільняє програмістів. Минулого року без роботи залишилися 2% індійських ІТ-фахівців, які були зайняті в розробці програм для іноземних компаній. За результатами дослідження, проведеного Національною асоціацією компаній з розробки програмного забезпечення та послуг, до 2020 р. без роботи можуть лишитися до 60% індійських програмістів [56]. На сьогоднішній день ІТ-галузь переорієнтовується на машинне навчання, роботизацію, автоматичний аналіз великих даних, що в майбутньому може призвести до заміщення програмістів.

Отже, кожен бізнес дбає про збільшення доходів з меншими витратами. Тому очевидно, що зниження витрат залишається ключовим фактором у прийнятті рішень про передачу внутрішніх процесів у компаніях на аутсорсинг. Ледве можна знайти компанію, яка вирішила б укласти контракт на розробку програмного забезпечення, коли власні спеціалісти зможуть це зробити за нижчими тарифами. Це зростання є закономірним наслідком дефіциту професіоналів, що підвищує погодинні ставки і змушує підприємства збільшувати бюджети на розробку програмного забезпечення. В умовах дефіциту кадрів чи для зниження витрат аутсорсинг все ж таки має свої переваги. Опитані компанією Deloitte респонденти бачать, що аутсорсинг допомагає кращому управлінню (56%), а 36% респондентів вважають, що інтеграція інших

постачальників послуг допомагає досягати цілей в інновації та трансформує середовище компанії.

Висновки до розділу 2

Порівняльний аналіз довів існування певних особливостей використання аутсорсингу в межах країни, або регіону. Поряд із деякими відмінними рисами для економічно розвинених країн існують певні спільні риси, пов'язані із рушійними силами, причинами використання аутсорсингу та глибиною запровадження аутсорсингу, що свідчить про розуміння економічної сутності аутсорсингу а відтак і можливість використовувати весь його потенціал. Натомість відмінні риси свідчать про існування впливу факторів зовнішнього середовища у межах кожної країни: економічної ситуації в цілому, структури економіки, бізнес-культури, тощо. Цілком прогнозовано ринок СНД виділяється серед інших країн, що в першу чергу пов'язано з перехідним характером економіки, і цілком імовірно відображає ситуацію і в Україні.

Таким чином, сьогодні більшості вітчизняних виробників і деяким закордонним компаніям важко конкурувати з місцевими фінансово-промисловими групами, які лобіюють власні інтереси на найвищому державному рівні. На світовому ринку перспективи українських промислових підприємств значно гірші. Тому для них важливо шукати шляхи взаємного співробітництва, які допоможуть зміцнити конкурентні позиції на власному ринку. В цьому сенсі може стати в нагоді використання саме аутсорсингу.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ

3.1. Стан та динаміка національного ринку аутсорсингових послуг

Україна є лідером серед країн-аутсорсерів Європи. За даними українських фахівців 90% ІТ послуг України надає на принципах аутсорс іншим країнам. За темпами зростання цього сегмента в світі ми поступаємося тільки Індії. Така діяльність приносить до 2.5 млрд. доларів нашій країні щорічно [58].

На внутрішньому ринку найбільш активно розвивається консалтинг, бухгалтерський, фінансовий, юридичний, кадровий. Фасіліті менеджмент поки не є найдинамічнішою галуззю, однак як ми вже писали в попередніх оглядах певні позитивні зрушення є і в наступному році позитивна тенденція розвитку збережеться.

Також в наступному році очікується подальший розвиток експорту ІТ послуг і інновацій. Цього року Україна піднялася ще на 7 пунктів в Global Index Innovation і зайняла 43 місце з 125 країн [57].

Що стосується внутрішнього ринку, то тут необхідно врахувати політичні чинники, пов'язані з виборами, можливі курсові коливання гривні, поліпшення інвестиційної привабливості до кінця 2019 року за сприятливих умов і змін в правовому полі [57].

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

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

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

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

1. Фактор, що сприяє попиту. Залучення додаткових трудових ресурсів.
2. Зниження витрат. Скорочення виплат, а також відсутність додаткового соціального пільгового пакету, який роботодавець надає своїм штатним співробітникам, заміна існуючих працівників.
3. Гнучкість при розподілі витрат. Включає в себе складання плану-графіка робіт, мобільність і скорочення постійного штату співробітників, залучення тимчасової робочої сили в залежності від необхідності.
4. Доступ до кращих професійних навичок. Може досягатися шляхом заміщення існуючих співробітників, доступ до локального резерву робочої сили і методам, доступним третім незалежним компаніям.

5. Передбачувані, стандартизовані (міжнародні) процеси. Керівництво та якість контрактних робіт, вплив на маржу і чистий прибуток постачальників.

6. Концентрація капіталу і перебалансування регуляторних або бізнес-ризиків. Особливо можна застосувати до сектору фінансових послуг. Концентрація професійних навичок, технологій і внутрішня взаємодія для вирішення поставлених завдань [59].

Проте, практика застосування аутсорсингу в багатьох країнах може викликати також негативне ставлення. Противники виступають проти аутсорсингу, аргументуючи втрату робочих місць при дислокації виробничих процесів, що особливо відчутно в промисловому секторі. На захист аутсорсингу наводяться аргументи про більш ефективному розподілі ресурсів, що, в свою чергу, відповідає природі вільної ринкової економіки в світі [59].

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

Створення такого сервісу займає від 6 місяців до року і складається з наступних етапів: розробка цільової операційної моделі загальних центрів обслуговування (ОЦВ); розробка бізнес-кейсу, розробка підходу і методології переходу на ОЦВ, перехід пілотного підприємства.

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

Ще одна перевага бізнес-сервіс-центрів – містобудівна функція, якщо розміщувати їх в периферійних містах. Один такий сервіс може працевлаштувати

тисячі чоловік і забезпечити їх зарплатою. Це стимулює молодь не їхати за кордон і залишатися Україні. Тому керівництву невеликих міст рекомендується всіляко сприяти створенню сервіс-центрів шляхом надання економічних пільг [59].

Але є і приклади невдач. Материнська компанія «Київстар» – телеком-холдинг Veon (колишній «Вімпелком») – закрила свій центр шерінгових послуг через два роки після відкриття. Компанія вийшла на український ринок в 2016 році, відкривши офіс у Львові. Передбачалося, що центр буде займатися рутинною обробкою поточної бухгалтерії, рахунків клієнтів. Сприяючи працевлаштування близько 900 осіб. Це повинно було принести Veon економію в розмірі 15-10 млн дол. США, але затія себе не виправдала [60].

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

З вітчизняних роботодавців в ТОП-100 потрапили:

- SoftServe (більше 4500 співробітників, головний офіс у Львові);
- Ciklum (більше 2000 співробітників в Україні, головний офіс в Києві);
- Inforpulse (більше 1500 співробітників, головний офіс в Києві);
- ELEKS (більше 1000 співробітників, головний офіс у Львові);
- Sigma Software (більше 800 співробітників, головний офіс в Харкові);
- Intellias (більше 800 співробітників, головний офіс у Львові);
- Miratech (більше 700 співробітників, головний офіс в Києві);
- N-iX (більше 700 співробітників, головний офіс у Львові);
- Innovacs (більше 400 співробітників, головний офіс в Києві);
- AMC Bridge (більше 300 співробітників, головний офіс в Дніпрі);
- Softengi (більше 200 співробітників, головний офіс до Києва);

– Program-Ace (більше 100 співробітників, головний офіс в Харкові) [61].

Серед компаній з українськими представництвами:

– EPAM (більше 5500 співробітників в Україні, головний офіс в США);

– Luxoft (більше 3500 співробітників в Україні, головний офіс в Швейцарії);

– TEAM International Services (більше 300 співробітників в Україні, головний офіс в США);

– Itera (близько 100 співробітників в Україні, головний офіс в Норвегії);

– Softjourn (понад 100 співробітників в Україні, головний офіс в США);

– Artezio (більше 300 співробітників в світі, головний офіс в Росії) [61].

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

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

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

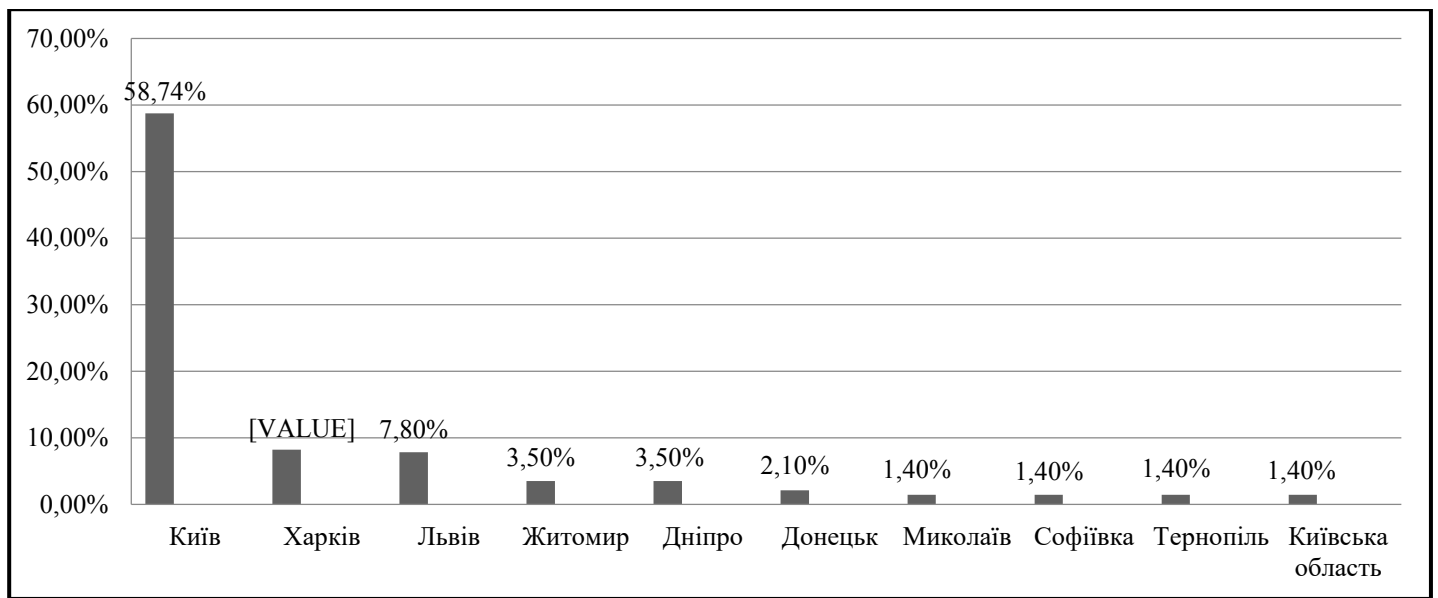


Рис. 3.1. Місцезнаходження аутсорсингових підприємств в Україні станом на 2019 р., %.

Примітка: побудовано автором за даними Державної служби статистики України.

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

Стабільне зростання ринку аутсорсингу цілком зрозумілий. криза на ці послуги не впливає. Навпаки, коли є спад економіки, багато компаній починають шукати можливості скорочення витрат. Аутсорсинг дозволяє їм це зробити. Наприклад, аутсорсинг кадрового діловодства і розрахунку заробітних плат дозволяє заощадити близько 18% коштів на утримання персоналу [53].

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

Але, все ж у більшості українців і за кордоном Україна асоціюється з аутсорсингом ІТ-послуг. 90% аутсорсингу ІТ-послуг України надає закордонним

замовникам. За темпами зростання ІТ аутсорсингу Україна займає друге місце в світі після Індії. Обсяг ринку - понад 1 млрд. доларів [63].

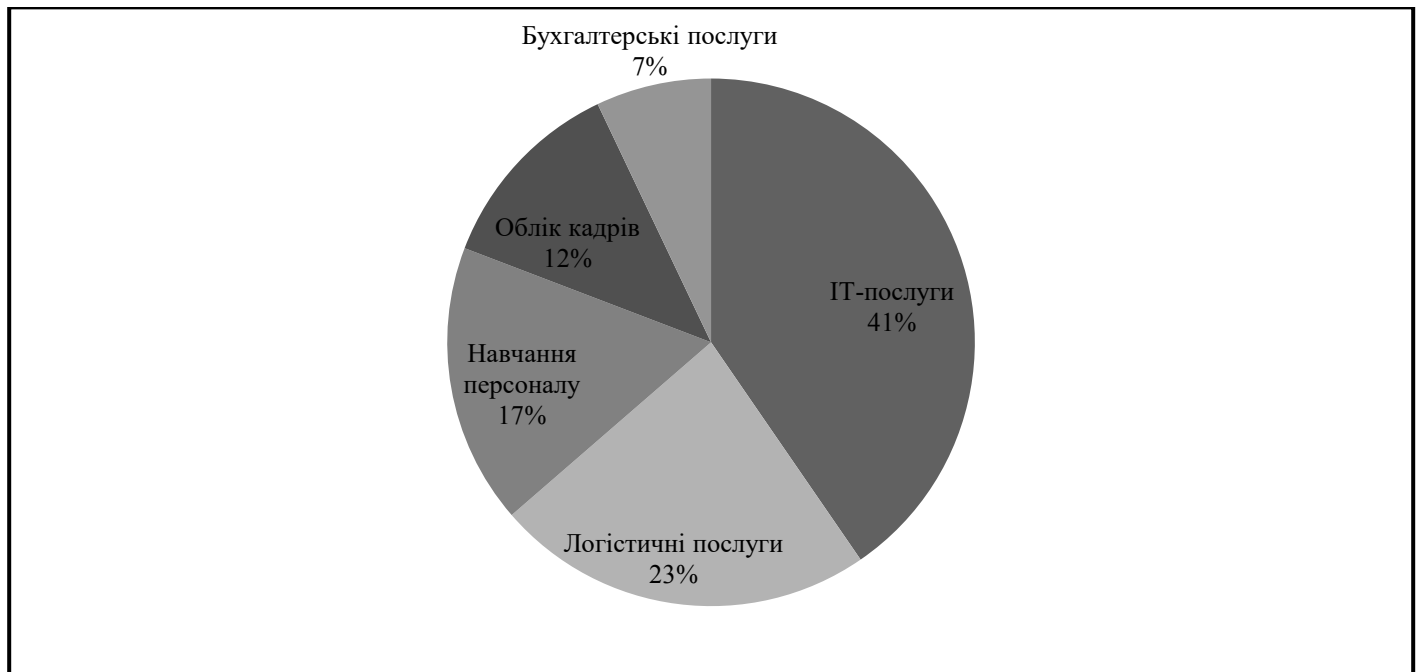


Рис. 3.2. Галузевий розподіл аутсорсингових послуг в Україні за 2019 рік.

Примітка: побудовано автором за даними Державної служби статистики України.

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

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

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

Україна – це перспективний центр надання аутсорсингових послуг, в першу чергу, для європейських компаній. У порівнянні з азіатськими країнами, у нас є перевага в тому, що ми ближче і можемо вигравати на годинний різниці, транспортних витратах. Для того, щоб Україна стали розглядати, як потенційного учасника глобального ринку необхідно підвищувати прозорість ведення бізнесу та інвестиційний клімат, рівень знання англійської мови та ІТ-технологій, якість освіти в рамках вузьких спеціальностей. Роль аутсорсингових постачальників у сфері високих технологій перейшла від ручної праці до верхніх рішень щодо архітектури програмного забезпечення та розробки продукту повного циклу [45].

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

Український ІТ-ринок демонструє стабільне зростання з року в рік. Згідно з аналізом компанії PwC, вітчизняний ІТ-ринок нещодавно збільшився в 2,5 рази. Впродовж 2015-2019 рр. він зріс на 150%, і передбачається, що до 2020 р. сягне \$5,7 млрд [66].

Україна є лідером серед країн — аутсорсерів в Європі. На думку українських фахівців, 90% наших ІТ-спеціалістів працюють саме на засадах аутсорсингу, а не як розробники власних ІТ-продуктів. У другій половині лютого у вітчизняній пресі активно обговорювалася новина про те, що зі 100 кращих світових постачальників аутсорсингових послуг, яких ретельно відбирає Міжнародна асоціація професіоналів аутсорсингу (IAOP) для свого щорічного рейтингу Global Outsourcing 100 (GO100), цього року 18 місць забрали компанії з R&D-офісами в Україні. Серед них 12

українських роботодавців і шість «легіонерів» — міжнародних компаній, що мають в Україні свої центри розробки [34].

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

Згідно з прогнозами галузі, до 2020 р. в Україні буде близько 240 тис. IT-фахівців. Таке швидке зростання легко пояснюється перспективністю, престижністю та динамічністю IT-сфери в Україні. Існують також певні переваги з точки зору робочого середовища: від доступу до передових технологій до гнучкого графіка роботи в більшості офісів [55].

В IT-аутсорсингу Україна поступається лише Індії. Така діяльність щорічно приносить нашій країні до 2,5 млрд дол. США Наступного року очікується подальший розвиток експорту IT-послуг та інновацій. У 2019 році Україна набрала ще 7 балів у Глобальному інноваційному індексі та посіла 43-ге місце серед 125 країн. Що стосується внутрішнього ринку, то необхідно враховувати політичні фактори, пов'язані з виборами, можливі коливання курсу гривні, поліпшення інвестиційної привабливості до кінця року за сприятливих умов і змін у правовому полі. За даними Gartner, Україна посідає 1-ше місце у Східній Європі за співвідношенням «ціна- якість» [68].

Україна та Індія є хорошими аутсорсинговими країнами. Вони мають висококваліфікованих технічних фахівців, які добре володіють англійською, і досить помірні погодинні ставки. Проте часто індійські IT-команди практикують один і той же технологічний стек роками (стек в інформатиці та програмуванні — різновид лінійного списку, структура даних, яка працює за принципом.

Окремою складовою аутсорсингу бізнес-процесів та одним із способів бухгалтерського забезпечення є аутсорсинг бухгалтерії, під яким розуміють винесення функцій, пов'язаних з організацією, веденням бухгалтерського обліку та складанням звітності на підприємстві за межі компанії, передачу їх для виконання аутсорсингу-фінанси, облік і аудит. Іншими словами, це коли підприємство передає виконання функцій своєї бухгалтерії іншій організації [49].

В даний час спостерігається активізація логістичних компаній, які планують створити мережу складів по всій Україні. Це пов'язано з тим, що все більше вітчизняних компаній віддають на аутсорсинг весь комплекс логістичних послуг, заощаджуючи, отже, на оренді та утриманні складу за свій рахунок. Основними параметрами, що визначають привабливість промислово-складського комплексу, сьогодні є місце розташування, наявність митного терміналу, присутність залізничної та автомобільної рампи, пропозиція сучасної комп'ютерної системи обліку руху складських запасів [35, С. 18-22].

Сучасний етап формування ринку логістичних послуг в Україні характеризується зменшенням частки малих і середніх фірм, що надають послуги, і збільшенням частки великих професійних логістичних компаній.

Провайдери логістичних послуг за ступенем інтегрованості з бізнесом замовника, кількості реалізують логістичних функцій, а також рівнем доступу до міжнародних і регіональних ринків збуту діляться на три основні групи:

- вузькоспеціалізовані логістичні посередники, котрі пропонують аутсорсинг окремих завдань. Такі фірми працюють на ринку класичних логістичних послуг - це транспортні компанії, експедитори, склади загального користування, вантажні термінали, митні брокери, агенти, страхові компанії, фірми з надання інформаційно-консалтингових послуг в області логістики тощо.

- 3PL-провайдери (Third Party Logistics Providers), які пропонують комплексний логістичний сервіс, тобто беруть під свій контроль кілька або всі логістичні функції. Вони забезпечують функціонування найважливіших складових його ланцюга

розподілу. Подібні відносини будують на основі довгострокових договорів, нерідко з закріпленням матеріальної відповідальності логістичних провайдерів за якість функціонування відповідної частини логістичного ланцюга.

– 4PL-провайдери (Fourth Party Logistics Providers) - це логістичні інтегратори повного циклу, тобто компанії, які використовують системний підхід до управління всіма логістичними бізнес-процесами замовника і координують дії компанії і її ключових контрагентів в ланцюзі поставок. Причому можуть це робити як самостійно, використовуючи власні реальні фізичні активи, так і залучаючи сторонніх виконавців і виступаючи в якості посередників [70].

Аналіз тенденцій в галузі використання послуг логістичних провайдерів в країнах Європи показує, що більшість підприємств цього ринку намагаються максимально розширити спектр своїх послуг, що обумовлено постійно зростаючим попитом на комплексне обслуговування. Логістика аутсорсингу дуже гнучка і в цьому її сила для бізнесу. При масштабуванні бізнесу дуже важлива постійний зворотний зв'язок з компанією-аутсорсером, щоб він міг розуміти ваші піки і падіння, сезонність, проблематику з кол-центром і т.д., підлаштовуватися під вас, тобто міняти технологічні процеси [39, С.18].

Якщо говорити про прогнози, то аутсорсинг логістики буде динамічно розвиватися, хоча зараз і не вистачає хорошого кредитування, так як цей бізнес дуже низько маржинальний і дорогий в контексті інвестицій. Вже з 2020 р всі перераховані сегменти логістики наберуть обертів. Найменше буде популярний аутсорсинг складської логістики, оскільки вона завжди повинна бути дешевше і ефективніше власної, а це вимагає додаткових інвестицій. Після виходу великих гравців, таких як «Бета продакшн», Otto Group, Bertelsmann, e-Traction і т.д., фулфілмінта і ринок почнуть розвиватися [51].

Аутсорсинг бухгалтерських послуг активно розвивається на ринку України. Компанії частіше передають ведення бухгалтерії (здача фінансової звітності, виплата

заробітних плат і тд.) на аутсорсинг, так як це часто коштує дешевше, ніж утримувати бухгалтера в своєму штаті.

На сьогоднішній день в Україні бухгалтерські послуги та послуги аутсорсингу функцій бухгалтерії надають такі компанії:

1. Спеціалізовані бухгалтерські компанії. Спеціалізовані компанії орієнтовані виключно на надання бухгалтерських послуг. Такі компанії дають можливість клієнтам істотно знизити витрати, підвищити якість звітності та сфокусуватися на своєму ключовому бізнесі.

2. Підрозділи аудиторських компаній. Більшість аудиторських компаній мають бухгалтерські підрозділи, що представляють неосновної, однак стабільне джерело доходу. Стабільність доходів – основна мотивація аудиторської компанії відкрити бухгалтерське підрозділ, оскільки аудиторський та бухгалтерський бізнес вимагають різних компетенцій: для аудиту це бачення загальної картини і визначення відсотка похибок, для бухгалтерського обліку – детальне і точне відображення всіх господарських операцій компанії.

3. Підрозділи юридичних компаній. Юридичні компанії, що займаються реєстрацією підприємств, найчастіше надають супутні послуги в якості ведення бухгалтерського обліку. Нові відкриті компанії, ПП, ТОВ, ПрАТ або представництва іноземних організацій відразу ж стають об'єктами податкового обліку і знаходять обов'язок по щоквартальній або щомісячній здачі звітності. Для виявлених компаній, часто без активної діяльності, юридичні консультанти можуть надавати послуги по здачі «нульовий» звітності.

4. Фрілансери, приватні фахівці. Дана категорія гравців концентрується переважно на роботі з підприємств з простими системами оподаткування. Послугами приватних бухгалтерів в основному користуються ФОП.

5. Онлайн-сервіси. Активно розвивається напрямок автоматизації бухгалтерського обліку. Такі сервіси дозволяють вести бухгалтерський облік в режимі

онлайн, відслідковувати роботу бухгалтера і стан справ в режимі реального часу [48, С. 18-26].

Основними факторами при переході на аутсорсинг бухгалтерського обліку в Україні є:

- 1) зниження чисельності персоналу і зменшення «людського фактора»;
- 2) скорочення витрат;
- 3) зниження ризиків (фіскальні, трудові спори, помилки управлінської звітності);
- 4) можливість повністю сфокусуватися на основному бізнесі;
- 5) підвищення якості переданої функції;
- 6) підвищення гнучкості бізнесу в нестабільних умовах [44, С. 31-33].

Отже, на внутрішньому ринку аутсорсингових послуг найбільш активно розвивається консалтинг, бухгалтерський, фінансовий, юридичний, кадровий. Фасіліті менеджмент поки не є найдинамічнішою галуззю, однак як ми вже писали в попередніх оглядах певні позитивні зрушення є і в наступному році позитивна тенденція розвитку збережеться.

Що стосується внутрішнього ринку, то тут необхідно врахувати політичні чинники, пов'язані з виборами, можливі курсові коливання гривні, поліпшення інвестиційної привабливості до кінця 2019 року за сприятливих умов і змін в правовому полі.

3.2. Стратегічні орієнтири розвитку міжнародного аутсорсингу в Україні: перспективи та можливості

На сьогодні в країні набереться лише з десяток компаній, що займаються розробкою програмних продуктів світового рівня. Українським аутсорсерам іноземні замовники довіряють лише чорнову роботу. Тобто найчастіше закордонні замовники прагнуть надавати для аутсорсингу не повний цикл розробки або виробничий

аутсорсинг, а лише деякі його частини. При цьому слід зазначити, що зараз знову вертається попит на аутстафінг українських фахівців.

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

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

Слід зазначити, що програми, розроблені в Україні, використовуються в інформаційних системах найкрупніших світових банків, у системі керування Boeing, у білінгових системах провідних операторів зв'язку. При цьому, мало хто знає: розроблювач ПО відомий тільки замовнику. Але в Україні є компанії, які розробляють і просувають програми під власною торговельною маркою – GSC World (гри «Козаки», «С.Т.А.Л.К.Е.Р.»), «Террасофт» (CRM-Системи), ELEKS Software (інформаційна система для медичних закладів Doctor Eleks, навігаційна програма Eleks Autonavigator), «Визиком» (електронні карти). Створення програмних продуктів – ризикований і витратний бізнес. У світі цим займаються венчурні фонди, які вкладають кошти одночасно у велику кількість «стартапов». Причому ймовірність комерційного успіху, як правило, складає близько 10% [37, С. 17-22].

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

Перш за все, це необхідність підвищення концентрації розробок інформаційних послуг. Аналіз наявного досвіду розробок програмного забезпечення для закордонних замовників виявляє слабкість промисловості: через недостачу кваліфікованих кадрів відсутні великі центри розробки програмного забезпечення. Для якісного стрибка галузь має потребу в більш високій концентрації трудових ресурсів і більш точному зосередженні на вузькоспеціалізованих галузевих нішах. З погляду замовників з розвинутих країн, у компанії-аутсорсера повинно працювати не менш 1 тис. чіл.: менші, на їх думку, занадто залежать від одного замовлення й особливо піддані ризикам: наприклад, досить лишитися декількох ключових фахівців, і вони позбудуться свого головного «виробничого активу» [56].

Також, це необхідність вирішення кадрової проблеми. Недостача кваліфікованих кадрів – найважливіший бар'єр у формуванні центрів експортного аутсорсингу в Україні. Від експорту програмного забезпечення в найближчі роки чекають великого стрибка. Однак аутсорсингова бізнес-модель, яка, за прогнозами експертів, буде домінувати в секторі експорту ПО, поки зіштовхується із проблемою неможливості створення великих центрів розробок ПО на експорт, без чого великий бізнес не зробиш. У середніх індійських компаніях працевлаштовані до десяти тис. програмістів, у великих українських – кілька сотень [55. С.21-29].

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

Важлива ретельна підготовка організації експортної роботи. У процесі підготовки й реалізації експортного контракту досить важливий етап є взаємодії з

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

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

Західних споживачів українських інформаційних послуг умовно можна поділити на дві основні групи. Перша (до 60% обороту ринку) – це компанії із сектора інформаційних технологій: системні інтегратори й розроблювачі замовленого програмного забезпечення [38].

Зіткнувшись із проблемою зниження прибутковості, вони шукають шляхи скорочення витрат. Як учасники ринку, вони добре інформовані про можливості різних країн, у тому числі України, не дуже вимогливі до формальних характеристик, таким як розвинута інфраструктура або доведений високий рівень якості процесу розробки і при виборі підрядників покладаються на власну думку й особистий досвід. Але в роботі з ними є очевидний мінус – низькі ціни, адже в основному західні компанії наймають українських фахівців як субпідрядників.

Друга група компаній – кінцеві споживачі, тобто підприємства з різних галузей, у тому числі пов'язаних з інформаційними технологіями, яких не задовольняють стандартні програмні продукти і які замовляють «вертикальні» рішення або

доповнення, що автоматизують частину бізнесу (продажу, роботу із клієнтами й т.п.) [34].

У цьому сегменті ринку можна отримувати відносно високі доходи. Але, щоб залучити ці компанії, і країні в цілому, окремим компаніям потрібно прикласти більші зусилля, оскільки робота на великих замовників вимагає відповідних умов здійснення бізнесу, навичок і масштабів виробництва, певних маркетингових підходів. Не варто забувати, що індійські компанії, які нині панують на світовому ринку аутсорсингових послуг, почали розвиватися тільки після того, як західні гіганти стали відкривати в Індії свої центри й пред'явили світу потенціал країни, надав необхідні знання певної кількості фахівців, що призвело до вибухового зростання міжнародного аутсорсингу.

Не менш важливим також є підвищення ролі держави. Від держави розроблювачі чекають не тільки розв'язання фундаментальних проблем освіти, але й багато чого іншого: зниження податкового тягаря, адекватних законів і працюючих механізмів венчурного інвестування. У свій час державний протекціонізм допоміг індійським компаніям увійти у світові лідери по розробці замовленого програмного забезпечення. В Україні треба перейняти індійський досвід та ініціювати законопроект про прийняття особливого податкового режиму для компаній, які діють на ринку інформаційних технологій. Його реалізація дозволить у короткостроковій перспективі збільшити обсяг «нової експортної галузі» у рази [56].

Судячи з міжнародного досвіду, у формуванні більш об'єктивного уявлення про країну самі підприємці грають не меншу роль, чим державні структури. Існують два основних напрямки цієї роботи – «просування» країни на різного роду виставках і в засобах масової інформації, а також створення єдиного інформаційного простору, куди за підтримкою могли б звернутися як іноземні компанії, які бажають отримати консультацію на предмет розміщення замовлення в країні, так і вітчизняні фірми, які хотіли б працювати на експорт [62].

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

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

У 2019 році Україна стала ринком №1 аутсорсингу у Східній Європі, згідно з даними аутсорсингового журналу Global Sourcing Association (GSA), який назвав Україну «Офшорним призначенням року» у 2019 році [55, С. 32].

Приймаючи стратегію аутсорсингу, власники бізнесу мають на увазі ефективність та задоволеність клієнтів. Ось чому Україна, країна Східної Європи, прагне очолити список країн для аутсорсингових послуг з розробки програмного забезпечення [79].

На сьогоднішній день постачальники технологій та програмного забезпечення в Україні поступово набирають все більший потенціал, щоб стати найкращими учасниками ринку аутсорсингу інформаційних технологій [49].

Ми дослідили ключові переваги впровадження аутсорсингових послуг в Україні для міжнародних компаній. Основними з них є:

1. Якість та експертиза.

Наразі українське співтовариство з інформаційних технологій та програмного забезпечення оцінює 166 000 професіоналів, що займають четверте місце в світі за кількістю технічних фахівців після США, Індії та Росії.

Лідери галузі, такі як Microsoft, Intel, eBay, Samsung, Oracle вже прийняв цінність місцевої екосистеми ІТ та програмного забезпечення для своїх унікальних потреб бізнесу, передаючи в Україну аутсорсинг. Рівень знань, що перебуває в шлюбі з зрілим управлінням та культурною сумісністю, дають ефективні та надійні рішення ІТ. Що ще

важливіше, національний ринок технологій відповідає на світові тенденції, включаючи інновації в пакет послуг аутсорсингу. Починаючи від всеосяжного комплексного застосування та аналітичних рішень і закінчуючи передовими рішеннями AI та IoT - просування в галузі НДДКР вже є невід'ємною частиною відносин аутсорсингу.

SkillValue визнав українських програмних інженерів одними з найкращих у світі із середнім показником 91,26%.

Що відрізняє місцевих постачальників, це те, що вони зазвичай пропонують модель партнерських відносин між підприємствами. Прозорість, довіра та уважне врахування потреб замовника, інтенсивне зосередження на досвіді, а не середніх результатах, а також гідні м'які навички – деякі людські риси, досить привабливі і для аутсорсистів.

2. Технічна освіта та людський капітал.

Традиційно українська освіта позиціонується як одна з найглибших. Ми залишимо факти Wiki про видатних українських вчених та інженерів, які внесли свій внесок у світову науку. Але той факт, що понад 36 000 студентів закінчують 402 університети по всій країні, які мають ступінь технологій, інженерії та науки, з понад 15 тис. Випускників предметів, пов'язаних з IT, говорить сам за себе. Освіта є популярною і модною в Україні. Крім того, існують різноманітні освітні можливості, такі як тренінги, школи та курси, які проводяться для тих, хто готовий скористатися більш практичними навичками розробки програмного забезпечення або зануритися глибше в новітні досягнення технології, такі як AI, Data Science, IoT, робототехніка тощо.

За даними облікових записів інженерів програмного забезпечення LinkedIn, їхні спеціалізації в усіх основних технологіях, таких як Java, C, C #, JavaScript, PHP, .NET. Практично кожна мова програмування та технології представлена на ринку, будь то Unity3D або розробка мобільних додатків, Scala або Magento.

Маючи понад тисячу IT-компаній і майже 2 тисячі стартапів, існує цілий спектр IT-послуг, представлених по всій країні, починаючи від розробки додатків та

забезпечення якості, аж до науково-дослідних та науково-дослідних послуг та консалтингу.

3. Значення для оптимальної вартості.

Це загальновідомий факт, що аутсорсинг стосується ефективності витрат. Україна – одне з напрямків, де постачальники послуг ІТ пропонують конкурентні ціни; підприємства можуть сподіватися на зменшення витрат на 40% до 60%, передаючи аутсорсинг на розробку програмного забезпечення там. Все більше і більше компаній з усього світу визнають потенціал інвестицій в технологічні можливості країни. Порівняно низька вартість життя та позитивна динаміка українського ІКТ та відповідного законодавства, регулювання захисту даних та безпеки, а також комплексні положення про гнучкість є привабливою перспективою для аутсорсингових компаній.

Українські компанії з ІТ та програмного забезпечення постійно забезпечують глибоку технічну та доменну експертизу в цілому спектрі послуг з доданою вартістю: розробка програмного продукту повного циклу, тенденція розробки мобільних та веб-додатків, забезпечення якості, дизайн та аналіз UX/UI, бізнес-процес аутсорсинг (BPO), науково-дослідні та дослідницькі послуги та аналітика, ІТ-консалтинг, підтримка та технічне обслуговування - покупці в аутсорсингу в кінцевому підсумку отримують все, таким чином заощаджуючи час та гроші, щоб зосередитись на своїй основній бізнес-діяльності.

Існує чимало випадків, що демонструють, що вибір надійного партнера є життєво важливим для аутсорсингу. Один із замовників відповідного програмного забезпечення спочатку вибрав постачальника з Азії з привабливою ціновою політикою та договірними домовленостями. На жаль, співпраця не була успішною через постійні збої постачальника в частині виконання вимог проекту та відсутність технічних та комунікативних навичок.

Зарубіжні клієнти мають змогу заощадити час та витрати, оскільки українські аутсорсингові компанії можуть покрити весь спектр своїх потреб «під одним дахом», а не розподіляти команду за різними культурами та часовими зонами.

Україна має найбільший сектор аутсорсингу ІТ в Європі. За даними, що розвиваються в Європі, інформаційні технології – це, мабуть, єдиний сектор української економіки, який демонструє стійке зростання на 20-25% щорічно. Обсяг експорту української розробки програмного забезпечення та ІТ-сервісів із року в рік демонструє двозначне зростання [80].

Згідно з проведеним аналізом холдингу «АНКОР» серед управлінців різних ланок, український досвід розвитку аутсорсингу можна відобразити шляхом визначення популярності окремих його видів відповідно до якості наданих послуг. Найбільш затребуваними серед підприємств були ІТ-послуги – 40,5%, логістика – 35,1%, ресурсне забезпечення виробничих процесів – 27%, маркетингові послуги – 21,6%, рекрутмент – 18,9%, бухгалтерський облік – 13,5% та розрахунок заробітних плат – 13,5% [80].

Додатково віддаються на аутсорсинг такі функції, як обробка та систематизація інформації, аутсорсинг медичних представників, облік кадрів і кадровий супровід та адміністративні функції.

Аутсорсинг є здебільшого особливістю діяльності іноземних компаній, розташованих в Україні. Так, більше половини всіх підприємств з іноземним капіталом активно використовують аутсорсинг для скорочення витрат своєї діяльності.

Кажучи про український досвід аутсорсингу, нині нараховується більше 90 000 ІТ-спеціалістів, а рік тому їх кількість становила 75 000 осіб. У 2019 р. з України було експортовано програмне забезпечення на зовнішні ринки на суму 2,5 млрд. дол. США, і це лише частина потенціалу країни (існує велика кількість незадіяних кваліфікованих фахівців, які зацікавлені у включенні до науково-дослідних робіт) [80].

Також Україна посідає лідируюче місце у Східній Європі, займаючи 33% ринку порівняно з Російською Федерацією (21,8%) та Румунією (9%). Лідерами – замовниками українських ІТ-послуг є США, Великобританія та Німеччина [81].

Важливим моментом є також переваги та перспективи від використання аутсорсингових послуг міжнародних компаній для українських підприємств. Серед них можна виділити наступні:

1. Зниження затрат (витрат):

- залучення аутсорсера дешевше утримання власної структури, особливо для другорядних функцій;

- зниження витрат впровадження: нових технологій, підвищення ефективності технологій;

- зниження операційних витрат: за рахунок економії, обумовленої ефектом масштабу й централізацією;

- скорочення чисельності персоналу: адміністративного; технічного; обслуговуючого персоналу;

- можливе зниження трансакційних витрат.

2. Підвищення ефективності основних бізнес-процесів:

- компанія одержує можливість перетворити свої постійні витрати у змінні (залежно від потреб у навчанні, можна варіювати виділені на нього ресурси).

3. Пов'язаний ефект у сторони, що виконує аутсорсингові замовлення: ефект масштабу; ефект спеціалізації й централізації.

4. Ефект розподілу ризиків.

- можливість зосередження основних ресурсів й уваги на основній діяльності, цілях компанії й на задоволенні потреб клієнтів;

- можливість вивільнення ресурсів для основного бізнесу й інших цілей; вивільнення резервного фонду основного капіталу;

- можливість поліпшення управління й контролю операційного управління (аутсорсингова компанія звичайно використовує сучасні принципи й форми управління та надає цю можливість менеджерам замовника);

- можливість зміцнення потенціалу росту й усунення ряду обмежень;

- можливість усунення ряду проблем з персоналом (відсутність проблем з відпустками, відсутністю через хворобу, небезпекою раптового звільнення ключових співробітників тощо);

- можливість спрощення реалізації нових ділових, управлінських і технологічних операцій та забезпечення їхнього негайного впровадження у структуру організації.

5. Техніко-технологічні

- можливість доступу до технологій і рішень більш високого рівня.

- можливість використання спеціалізованих функцій, для виконання яких організація не має фахівців або ресурсів.

- одержати доступ до ресурсів, недоступних усередині компанії.

- можливість підвищити якість і надійність обслуговування.

6. Інституційні

- відсутність інституціоналізації операцій аутсорсинг на національному ринку розширює можливі характеристики інструментарію й особливості його використання для всіх учасників [83].

Отже, виходячи з вищезазначених тверджень, Україна має вагомий потенціал аутсорсингу серед інших країн-конкурентів, а саме: вдале географічне розташування, завдяки якому досить зручно вести зовнішньоекономічну діяльність, якісну систему освіти та науково-дослідницьких інститутів (хоч більшість провідних спеціалістів самостійно навчалися певним сферам діяльності, слід зауважити, що основою їх знань стала освітня інфраструктура України, яка дісталась ще з радянських часів і продовжила розвиватися та вдосконалюватися відповідно до європейських і

міжнародних стандартів), ефективну роботу в ІТ-бізнесі. Проте є деякі недоліки, які не дають українському аутсорсингу функціонувати в повну силу.

3.3. Проблеми використання аутсорсингових послуг в Україні та шляхи їх вирішення

Використання аутсорсингу спрямоване на стабілізацію розвитку підприємства, ефективне використання його внутрішнього потенціалу, підвищення гнучкості та адаптивності до змін у ринковому середовищі, пошук нових ринкових можливостей, підвищення здатності підприємства до впровадження інновацій.

Слід зазначити, що, незважаючи на високу ефективність аутсорсингу, він є достатньо ризикованим способом ведення бізнесу через те, що пов'язаний з радикальними змінами у системі господарювання підприємства.

Тому подальшого вивчення потребують ризики аутсорсингової діяльності, що дасть змогу визначити основні шляхи та методи регулювання їхнього впливу на діяльність підприємства. Розвитку вітчизняного ринку аутсорсингу перешкоджає відсутність значного досвіду роботи українських підприємств у цій галузі [34].

Разом з тим у результаті переходу на аутсорсинг підвищуються ризики підприємства: існує ризик зниження ефективності праці власного персоналу та втрати ним необхідних знань і досвіду реалізації функції, яка передається в аутсорсинг. У разі необхідності, відновлення якісних та часових показників виконання цієї функції буде проблематичним, у випадку недобросовісності аутсорсера, виникнення форс-мажорних обставин або його банкрутства, можливі суттєві втрати, пов'язані з необхідністю терміново шукати нових партнерів або почати самостійно виконувати функції, які раніше були на аутсорсингу, за відсутності необхідних знань і досвіду через тривале користування послугами сторонніх спеціалістів замість навчання своїх, при передачі на аутсорсинг відразу декількох важливих функцій виникає реальний ризик витоку інформації, тобто з'являється загроза інформаційній безпеці компанії, що зумовлює

необхідність співробітництва лише з перевіреними організаціями з відмінною репутацією.

Знизити цей ризик можна, замовивши аутсорсинг бізнес-процесів різним аутсорсерам, хоча такий підхід збільшує витрати. Крім того, велике значення має знаходження добросовісних партнерів і грамотне укладання з ними контрактів із фіксацією всіх необхідних умов, втрата контролю над власними ресурсами, відсторонення керівництва від певної сфери діяльності компанії, внаслідок чого воно може почати приймати неадекватні рішення, у разі підвищення цін на послуги, що надаються аутсорсерами, вартість функції, що передана на аутсорсинг, може перевищити її внутрішню собівартість, що зумовить неефективність використання такої концепції, у випадку недобросовісності аутсорсера може спостерігатися зниження якості основних послуг, які надаються страховиком.

Зазначені проблеми особливо гостро постають в умовах нерозвинених ринків, де конкуренція ще недостатньо сильна, і аутсорсер, уклавши контракт, може підвищувати ціни, не турбуючись про якість наданої послуги чи виконаної роботи [55, с. 102].

Поряд із перевагами використання аутсорсингових послуг існує ряд негативних факторів, які не дають українському аутсорсингу функціонувати в повну силу: ризиковане економічне середовище, оскільки на даний час національна економіка знаходиться в стані постійних змін, складність із закупкою технологій, які за кордоном коштують у рази дешевше.

До того ж є складнощі, пов'язані зі створенням власних технологій, оскільки відповідно до менталітету частини підприємців існує впевненість у тому, що національний продукт нікому не знадобиться, навіть їм самим, небажання ставати підприємцями у сфері аутсорсингу, оскільки звикли працювати, не розкриваючи свої секрети, на іноземного власника бізнесу.

Для того щоб вирішити цю проблему, необхідно створити власну систему аутсорсингу, відсутність основної мети ведення бізнесу в реалізації аутсорсингу, оскільки всі сфери діяльності підприємства розраховані здебільшого на

короткострокові проекти та не мають перспективи на розвиток. Саме таким чином утрачається великий потенціал власних можливостей, які можна розширити, визначивши найперспективніші види аутсорсингу та розвивши їх до найвищого рівня [86].

Існує ряд чинників, які створюють несприятливе середовище для розвитку і запровадження аутсорсингу в Україні. Сюди відносять звичку керівних ланок підприємства завжди мати біля себе свого бухгалтера, недовіру стосовно нерозголошення комерційної таємниці та невпевненість у професіоналізмі працівників сторонньої компанії. Проте такі керівники, які не довіряють стороннім спеціалізованим фірмам, не беруть до уваги той факт, що такі компанії в силу своєї вузької спеціалізації забезпечені великою кількістю висококваліфікованих працівників, які ведуть багато фірм та мають хороший досвід у багатьох різних сферах діяльності [37, с. 339].

Поштовхом для розвитку українського аутсорсингу стала криза, яка змусила багатьох керівників критично оцінити діяльність підприємства, проаналізувати бізнес-процеси. Прибутковість падала, витрати збільшувалися і потрібно було шукати шляхи оптимізації діяльності. У підсумку багато керівників прийшли до того, що виведення неприбуткових функцій підприємства за його межі, – ефективний інструмент скорочення витрат і звільнення часу і ресурсів для основної діяльності [47].

В Україні основними перешкодами для розвитку аутсорсингу є недостатня підтримка держави, складність контролю за діяльністю аутсорсера, непередбачуваність його економічного стану та інші. Окремі науковці вважають, що однією з головних перешкод є ненадійність партнерських відносин. Крім цього важливою в сучасних умовах господарювання є державна підтримка розвитку аутсорсингу. До прикладу, за рахунок державної підтримки та державних програм розвитку Індія й Ірландія стали лідерами ринку аутсорсингу у світі [58, с. 178-179].

Аутсорсинг в Україні стикається з певними проблемами його застосування. Однієї із основних перешкод на шляху активного впровадження аутсорсингу на

теренах України є відсутність визначення процесів аутсорсингу та їх нормативно-правового регулювання, контролю та відповідальності за порушення.

Саме поняття «аутсорсинг» в українському праві не має дефініції, тому може регулюватись виключно у контексті аналогії до деяких правових норм. У той же час у законодавчому полі визначено економічну взаємодію через укладання договорів, а також те, що кожен має право займатись підприємницькою діяльністю, яка не заборонена законом. Тож, дані положення лише доводять невизначеність та неефективність українського законодавства щодо надання та отримання послуг аутсорсингу. Аутсорсинг в Україні має ряд проблем, зокрема недостатня налагодженість зв'язків України з європейськими країнами, відсутність законодавчих умов для виходу іноземних підприємств на вітчизняний ринок та значний потенціал до розвитку [61].

Незважаючи на юридичні перешкоди, зазначений сектор економіки може розвиватись значними темпами, в основному за рахунок новизни цього напрямку. Найбільш перспективною є ІТ-сфера, яка наповнена прогресивними та молодими професіоналами, які готові бути гнучкими, впроваджувати нові інструменти управління та ризикувати з метою реалізації стратегічних цілей. Для залучення іноземних інвестицій та розвитку кадрового аутсорсингу, необхідним стає внесення поправок на законодавчому рівні та створення сприятливих умов для виходу іноземних компаній на ринок України [65].

Нижче наведені економічні, управлінські, техніко-технологічні та інституційні недоліки та ризики від використання аутсорсингових послуг для українського бізнесу:

1. Економічні

- можливість зростання витрат у випадку передачі на аутсорсинг занадто багатьох функцій і процесів;
- необхідність чіткого розрахунку проєктованих витрат, пов'язаних з впровадженням і використанням аутсорсингових систем та економічного ефекту від передачі деяких операцій і функцій на сторону;

- витрати на утримання зовнішньої інфраструктури взаємодії з постачальниками аутсорсингових послуг;

- можливе зростання трансакційних витрат;
- можливість банкрутства аутсорсингової компанії.

2. Управлінські

- можливе зниження відповідальності за виконання конкретних функцій менеджментів у зв'язку з їхньою передачею на сторону;

- можливі проблеми з децентралізацією бюджетів та управлінських функцій;
- аутсорсинг може обмежувати управлінську гнучкість;
- загроза відриву керівної ланки від бізнес-практики;
- навчання чужих фахівців замість своїх (стосується також і технологічного);
- необхідність розробки спеціалізованих вимог до компаній аутсорсерам щодо надійності й закритості, а їхні клієнти, навпаки, повинні бути готовими до відкритості.

3. Техніко-технологічні

- небезпека зайвої концентрації подібних технологічних процесів в одних руках.

- аутсорсинг може обмежувати техніко-технологічну гнучкість.

4. Інституціональні

- відсутність законодавчого визначення й регулювання процесів аутсорсинг;
- витік конфіденційної інформації;
- не враховуються можливі негативні наслідки використання нематеріальних активів;
- ускладнюється здійснення операцій міжнародного аутсорсинг;
- можливе недотримання договірних відносин [47, С. 47-49].

Для ефективного розвитку аутсорсинга необхідно:

- 1) поліпшення законодавства (включаючи нормативні акти, трудове законодавство та ін.);

- 2) перегляд податкової системи;

- 3) проведення масштабних конференцій і симпозіумів;
- 4) маркетингова активність;
- 5) відновлення освітньої системи [47].

Щоб підвищити роль аутсорсингу в зростанні ефективності діяльності підприємства, особливу увагу необхідно приділити збиранню, систематизації та аналізу інформації, яку використовують під час прийняття рішення про передавання бізнес-процесів чи функцій. Якісноспланований і взаємоузгоджений аутсорсинг, що ґрунтується на тісних комунікаційних зв'язках, може суттєво покращити результати діяльності підприємства, підвищити його ринкову вартість [50].

Незважаючи на хороші показники використання аутсорсингу в Україні існує ряд проблем, які на нашу думку можуть призвести до значного уповільнення зростання цього ринку. Слабкий захист прав інвесторів, нечіткі правила оподаткування і відсутність реально діючих законів щодо дотримання авторського права – все це ускладнює роботу не тільки аутсорсерів, але в принципі будь-яких компаній [51].

Інша проблема аутсорсингових компаній це висока конкуренція на ринку. Компанії, які працюють виключно як підрядники, ризикують залишитися неконкурентоспроможними. Зараз аутсорсингові компанії все більше прагнуть розширити спектр своїх сервісів, додатково пропонуючи консалтингові послуги, маркетинг і проект-менеджмент по оптимізації витрат [53].

І в той час, як економія є першою причиною для звернення до аутсорсерів, все частіше головною мотивацією стає бажання залучити сторонню експертизу в компанію, згідно з опитуваннями компаній

Унікальні послуги – це те, що може дозволити сучасній аутсорсинговій компанії вистояти на цьому ринку. До того ж, ці послуги повинні лежати в сфері, яка не зазнає автоматизації. Згідно з даними А.Т.Кearny, кожна четверта робота, яка створюється в сфері аутсорсингу бізнес-процесів, автоматизується. На даний момент вже більше 1 мільйона робіт в найбільших країнах-аутсорсера знаходиться під ризиком автоматизації [62, С. 54-55].

Все більше аутсорсингових компаній зараз позиціонують себе як компанії орієнтовані на продукт. На жаль, на продукт клієнта, а не свій власний. На наш погляд, це непогано, так як у компаній з'являється можливість розвиватися і конкурувати на більш високому рівні, але не можна забувати, що це лише проміжний етап.

Наступний – це створення власних продуктів. Україні не варто зупинятися на сервісах, а прагнути до того, щоб робити свої внутрішні і якісні продукти, тобто, не просто поставляти сировину або «напівфабрикати» в інші країни, а розвивати весь бізнес всередині – починаючи від створення продукту і закінчуючи його просуванням і продажами. Це позбавити від ризиків автоматизації і зможе вивести бізнес в Україні на якісно новий рівень [94].

Отже, враховуючи проаналізовані проблеми розвитку національної економіки, можна дійти висновку, що український аутсорсинг має суттєвий потенціал для ефективного функціонування. До перспектив розвитку даної сфери діяльності можна віднести такі: – за допомогою аутсорсингу можна суттєво зменшити безробіття в країні та за її межами, а також зменшити відтік висококваліфікованих фахівців із країни, які шукають собі застосування в економіках зарубіжних країн; – якість українського ІТ-аутсорсингу має високий рівень, що може забезпечити зростання національної економіки у разі створення сприятливих умов для розвитку; – у разі використання аутсорсингу можна значно зменшити витрати на виробництво, збут, логістику та інші сфери діяльності; – аутсорсинг дає можливість зменшити зайве навантаження як із психологічного боку, так і з фізичного (матеріального) та звернути увагу на основні аспекти управління в бізнесі.

Висновки до розділу 3

Отже, на внутрішньому ринку аутсорсингових послуг найбільш активно розвивається консалтинг, бухгалтерський, фінансовий, юридичний, кадровий. Фасіліті менеджмент поки не є найдинамічнішою галуззю, однак як ми вже писали в попередніх

оглядах певні позитивні зрушення є і в наступному році позитивна тенденція розвитку збережеться.

Що стосується внутрішнього ринку, то тут необхідно врахувати політичні чинники, пов'язані з виборами, можливі курсові коливання гривні, поліпшення інвестиційної привабливості до кінця 2019 року за сприятливих умов і змін в правовому полі.

Виходячи з вищезазначених тверджень, Україна має вагомий потенціал аутсорсингу серед інших країн-конкурентів, а саме:

- вдале географічне розташування, завдяки якому досить зручно вести зовнішньоекономічну діяльність;

- якісну систему освіти та науково-дослідницьких інститутів (хоч більшість провідних спеціалістів самостійно навчалися певним сферам діяльності, слід зауважити, що основою їх знань стала освітня інфраструктура України, яка дісталась ще з радянських часів і продовжила розвиватися та вдосконалюватися відповідно до європейських і міжнародних стандартів);

- ефективну роботу в ІТ-бізнесі. Проте є деякі недоліки, які не дають українському аутсорсингу функціонувати в повну силу [82].

Отже, враховуючи проаналізовані проблеми розвитку національної економіки, можна дійти висновку, що український аутсорсинг має суттєвий потенціал для ефективного функціонування. До перспектив розвитку даної сфери діяльності можна віднести такі: – за допомогою аутсорсингу можна суттєво зменшити безробіття в країні та за її межами, а також зменшити відтік висококомпетентних фахівців із країни, які шукають собі застосування в економіках зарубіжних країн; – якість українського ІТ-аутсорсингу має високий рівень, що може забезпечити зростання національної економіки у разі створення сприятливих умов для розвитку; – у разі використання аутсорсингу можна значно зменшити витрати на виробництво, збут, логістику та інші сфери діяльності.

ВИСНОВКИ

Формування ефективної структури підприємств повинно базуватися на сучасних інноваційних тенденціях управління компаніями.

Особливо актуальним стало дане питання в умовах глобальної конкуренції, коли негнучкість, повільна адаптивність підприємств до змін у зовнішньому оточенні, небажання передавати частину функцій компаніям-партнерам стати деструктивним фактором в намаганні підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта.

Аутсорсинг – це перенесення бізнесу на тривалий строк у країни з низькими витратами на виробництво. Зміст таких дій зводиться до зосередження усіх ресурсів на головному для компанії напрямі й передачі інших (підтримуючих, супутніх) функцій третім особам. Інші дослідники поєднують аутсорсинг із поділом праці, тільки на більш високому рівні – як здатність підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Передача спеціалізованим компаніям виконання непрофільних функцій може заощадити сили й кошти підприємства. Формально передбачається, що аутсорсинг – це передача сторонньому підрядникові деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу підприємства; аутсорсинг – це організаційне рішення, що закладається у розподілі функцій бізнес-системи відповідно до принципу: «залишаю собі тільки те, що можу робити краще за інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших». Таким чином, аутсорсинг дозволяє компанії спеціалізуватися, визначивши пріоритетні напрямки своєї діяльності, а всі інші «частки» справи віддати сторонній організації – спеціалісту в цій галузі. Світова практика показує, що на сьогоднішній день це оптимальна стратегія для ведення бізнесу.

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

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

Розвитку міжнародного аутсорсингу в Україні заважають дві основних перешкоди: недооцінка потенційними замовниками можливостей країни й серйозні інституціональні бар'єри. У світовій практиці є прецеденти, коли саме дії держави мали вирішальне значення для старту прискореного розвитку міжнародного аутсорсингу, однак підприємцям не варто применшувати й власні можливості. На наш погляд, українські компанії мають непогані шанси пришвидшити вирішення двох головних проблем міжнародного аутсорсингу за рахунок об'єднання своїх зусиль, адже це дозволить ефективніше формулювати й відстоювати спільні інтереси, та інформувати громадськість про успіхи галузі міжнародного аутсорсингу.

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

Результатом впровадження аутсорсингу є зміна організаційної структури підприємства і її контактів з ринковим середовищем. Однак, перш ніж звернутися до аутсорсингу, необхідно визначити наскільки важливою є функція (бізнес-процес) з

точки зору стратегії підприємства, та порівняти, наскільки краще (чи гірше) дана функція може бути реалізована силами працівників самого підприємства.

Щодо української практики ведення торговельного бізнесу, то найбільш розповсюдженими заходами аутсорсингу на даний час є:

- функціональний – передача певних функцій при розробці нових бізнес-проектів, отримання послуг кваліфікованого бухгалтера, юриста, фінансиста, маркетолога (рекламіста), дизайнера, програміста (створення локальних комп'ютерних мереж, програмування, створення веб-ресурсів, супроводження програмного забезпечення), обслуговування техніки, кадрове адміністрування;

- операційний – передача окремих операцій, пов'язаних із зберіганням та транспортуванням товарів;

- ресурсний – оренда тимчасово вільних площ та споруд для організації торговельного бізнесу.

Тобто, зовнішнім спеціалізованим організаціям торговельні підприємства схильні передавати для виконання здебільшого неосновні бізнес-функції або частини бізнес-процесу, при цьому за торговельним підприємством має бути збережена виключна компетенція з реалізації довгострокових бізнес-процесів, які надають можливість адаптації щодо використання специфічних ресурсів, сфер діяльності, в яких підприємство є домінуючим, найбільш важливих елементів бізнесу.

Однією з причин повільного впровадження аутсорсингу в Україні називають відсутність відповідного законодавчого визначення й регулювання процесів аутсорсингу: однак, Господарський Кодекс України досить чітко визначає права кожної із сторін через господарські договори, а Конституцією гарантовано право кожного громадянина здійснювати підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Тому, на нашу думку, відсутність спеціального Закону не є перешкодою на шляху поширення аутсорсингу.

Виходячи з того, що застосування операцій аутсорсингу містить досить високі ризики, пов'язані з можливою втратою контролю з боку замовника над технологічним

процесом, якістю виконання, імовірністю можливої втрати власної конкурентоспроможності, подальші дослідження у даному напрямі передбачають розробку методик оцінки ризиків застосування аутсорсингових операцій та розробку регламентів взаємодії замовника й виконавця з погляду дотримання балансу їх інтересів та розподілу економічного ефекту у стратегічній перспективі.

У розвинутих країнах аутсорсинг став важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг підприємства. На українському ринку цей процес відбувається не так швидко, однак із загостренням конкуренції на споживчому ринку все більше підприємств визнають його переваги і доцільність використання.

Враховуючи проаналізовані проблеми розвитку національної економіки, можна дійти висновку, що український аутсорсинг має суттєвий потенціал для ефективного функціонування. До перспектив розвитку даної сфери діяльності можна віднести такі:

- за допомогою аутсорсингу можна суттєво зменшити безробіття в країні та за її межами, а також зменшити відтік висококваліфікованих фахівців із країни, які шукають собі застосування в економіках зарубіжних країн;

- якість українського ІТ-аутсорсингу має високий рівень, що може забезпечити зростання національної економіки у разі створення сприятливих умов для розвитку;

- у разі використання аутсорсингу можна значно зменшити витрати на виробництво, збут, логістику та інші сфери діяльності;

- аутсорсинг дає можливість зменшити зайве навантаження як із психологічного боку, так і з фізичного (матеріального) та звернути увагу на основні аспекти управління в бізнесі.

Україні не варто зупинятися на сервісах, а прагнути до того, щоб робити свої внутрішні і якісні продукти, тобто, не просто поставляти сировину або «напівфабрикати» в інші країни, а розвивати весь бізнес всередині – починаючи від створення продукту і закінчуючи його просуванням і продажами. Це позбавити від ризиків автоматизації і зможе вивести бізнес в Україні на якісно новий рівень.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28 червня 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – №30. – Ст. 92, 124.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV.
3. Закон України «Про зайнятість населення» від 02.10.2019 № 139-IX.
4. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 р. № 157-XII, Відомості ВРУ. - № 49. - 1991 р.
5. Альошкін В. С. Синергетичний підхід до моделювання соціально-економічної політики України на шляху до євроінтеграції. Економічний вісник. 2018. № 2 (36). С.74-79.
6. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента; [учеб. пособие] – М.: ИНФРА-М, 2017. – 187 с
7. Бежанський Л. Ринки та компанії // Галицькі контракти, №47. – 2018. – 64с.
8. Білорус О. Г. Глобальний конкурентний аутсорсинг : монографія // О. Г. Білорус, О. В. Гаврилук. – К.: КНЕУ, 2019. – 349 с.
9. Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений/ Бравар Ж.-Л., Морган Р. – Днепропетровск, «Баланс Бізнес Букс», 2007. – 352 с.
10. Васильченко Г. В. Аутсорсинг як елемент взаємозв'язку між суб'єктами господарювання реального та фінансового секторів економіки / Г. В. Васильченко // Фінансово-кредитна діяльність: пробл. теорії та практики. – 2017. – Вип. 2. – С. 127–133.
11. Висоцький В. В. Аутсорсинг як технологія менеджменту інформаційної безпеки підприємства / В. В. Висоцький // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – Т. 3, № 2. – С. 62–64.

12. Гавриленко К. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління / К. Гавриленко // Актуальні проблеми економік. – 2017. – 1 (91). – С. 104–109.
13. Гребешкова О. М. Становлення ІТ-аутсорсингу в Україні: огляд через призму світової практики / О. М. Гребешкова, О. Ю. Стельмах // Формування ринкової економіки. – 2018. – № 25. – С. 305–313.
14. Двудіт З. П. Сутність та переваги рівнів аутсорсингу / З. П. Двудіт, М. В. Матвійчук // Збірник наукових праць ДЕГУТ. Серія «Економіка і управління». – 2018. – Вип. 23-24. – С. 299–307.
15. Дугінець Г. В. Міжнародний аутсорсинг як новітня форма міжнародного поділу праці / Г. В. Дугінець // Економічний простір. – 2018. – № 62. – С. 12–17.
16. Загородній А. Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А. Г. Загородній // Фінанси України. – 2017. – № 9. – С. 87–97.
17. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов // Економіка України. – 2018. – №8. – С. 16–24.
18. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний.: М., 2003 г. - 270 с.
19. Коняева А. Аутсорсинг в Украине: вчера, сегодня, завтра // № 2. – 2005. – Менеджер по персоналу.
20. Лабжанія Р. Г. Місце і роль аутсорсингу у сфері послуг і виробництві / Р. Г. Лабжанія // Бізнес Інформ. – 2019. – № 7. – С. 357–361.
21. Лабжанія Р. Г. Тенденції та перспективи розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні / Р. Г. Лабжанія // Бізнес-інформ. – 2019. – №10. – С. 156–161.
22. Максименко І. Я. Аутсорсинг як стратегічний напрям розвитку виробничої кооперації / І. Я. Максименко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2017. – № 6. – С. 96–100.

23. Маленко О. Б. Роль аутсорсингу в міжнародному бізнесі / О. Б. Маленко // Сучасні питання економіки і права. – 2019. – Вип. 2. – С. 56–59.
24. Матвій І. Є. Особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2018. № 754: Проблеми економіки та управління. – С. 185–190.
25. Микало О. І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу / О. І. Микало // Економічний простір. – 2019. – № 37. – С. 216–222.
26. Микало О. І. Підходи до визначення терміна «Аутсорсинг» / О. І. Микало // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2018. – № 8, – С. 111–115.
27. Мироявая экономика: прогноз до 2025 года / [под ред. акад. А.А. Дынкина]. – ИМЭМО РАН. – М.: Магістр, 2018. – 429 с.
28. Михайлов Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учебное пособие / Д.М. Михайлов. – М.: КНОРУС, 2006. – 256 с.
29. Мощенская Е.В. Перспективы развития рынка услуг Украины / Е.В. Мощенская // Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації: VI міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених, 2009 р.: тези доп. – 2009. – 652 с.
30. Пирець Н.М., Дугінець Г.В. Аутсорсинг як чинник сприяння міжнародній інтеграції України у світову економіку - 2018. - № 1. – С. 203-209.
31. Пожуєв О. Т. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства / О. Т. Пожуєв. – Гуманітарний вісник ЗДІА. 2017. – № 44. – С. 193–196.
32. Проскурня М. Г. Методологічний інструментарій управління конкурентоспроможністю послуг підприємств сфери інформаційних технологій/ М Г. Проскурня // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 32. – С. 145–154.
33. Саїнчук А. О. Аутсорсинг: види, класифікаційні ознаки та форми. Класифікація аутсорсингових проектів / А. О. Саїнчук // Управління розвитком складних систем. – 2013. – Вип. 13. – С. 50–57.

34. Статистичний щорічник України за 2019 рік / Держкомстат України. – К., 2019. – 114 с.
35. Статистичний бюлетень за 2019 рік / Держкомстат України. – К., 2019. – С.6.
36. Douglas Brown, Scott Wilson. The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities / Douglas Brown, Scott Wilson. – John Wiley & Sons, 2015. – 384 p.
37. Elizabeth Sparrow. Successful IT Outsourcing: From Choosing a Provider to Managing the Project (Practitioner Series) / Elizabeth Sparrow. – Springer, 2013. – 272 p.
38. Erran Carmel, Paul Tjia. Offshoring Information Technology: Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce / Erran Carmel, Paul Tjia. – Cambridge University press, 2016. – 306 p.
39. George Kimball. Outsourcing Agreements: A Practical Guide / George Kimball. – Oxford University Press, 2017. – 472 p.
40. Ilan Oshri, Julia Kotlarsky, Professor Leslie P. Willcocks. The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring / Ilan Oshri, Julia Kotlarsky, Professor Leslie P. Willcocks. – Palgrave Macmillan, 2018. – 261 p.
41. Jim Downey. Indian Take-Away: Offshore Outsourcing for Small to Medium-Sized Enterprises / Jim Downey. – Exposure publishing, 2018. – 102 p.
42. K Mohan Babu. Offshoring IT services: A framework for managing outsourced Projects. – Paperback, TBS, 1st edition, 2016. – 278 с.
43. Kumar V. An Empirical Investigation of the Linkage between Dependability, Quality and Customer Satisfaction in Information Intensive Service Firms. – A thesis for the degree of PhD in management studies, the University of Exeter, 2019.
44. Lady M. C, Willcocks L P., Feeny D. E. IT Outsourcing: maximize flexibility and control // Harvard business review, 2019. – Vol. 73 (3). – P. 84–93.
45. Linda Cohen. Multisourcing: Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth And Agility / Linda Cohen. – Harvard Business Review Press, 2017. – 243 p.

46. Parasuraman A., Berry L. L., Zeithaml V. A. A. Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. // Journal of Marketing. – Vol. 49. – 2016.
47. Ron Rabin, Brian Nickolson. Sustainable global outsourcing: achieving social and environmental responsibility in global IT and business process outsourcing – Palgrave Macmillan, 2015.
48. World investment report 2019. Transnational corporations and the Infrastructure Challenge. 411 p. - 2016. - 411с.
49. <http://www.ukrstat.gov.ua> – офіційний сайт Державної служби статистики України.
50. <http://www.niss.gov.ua> – офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень.
51. <http://www.kmu.gov.ua> – офіційний сайт Кабінету Міністрів України.
52. <http://www.day.kiev.ua> – офіційний сайт газети «День».
53. <http://www.nbuv.gov.ua> – офіційний сайт наукової періодики України Національної бібліотеки імені В. І. Вернадського.
54. <http://www.iaop.org/Content/19/165/3879> - 2019 Global Outsourcing 100.
55. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37500:ed-1:v1:en> – ISO (the International Organization for Standardization).
56. <http://www.outsourcing.com/> – Outsourcing Institute.
57. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління [Електронний ресурс] / О.В. Манойленко // Вісн. Міжнар. Слов`ян. ун-ту. Сер. Екон. науки. — 2016. — 9, N 1. — С. 8-12.
58. Барбаш А. Аутсорсинг в Україні: тенденції и прогнози Електронний ресурс – Режим доступу: <http://www.it4business.ru/business/2149/>.
59. Директор SoftServe: «Спрос на IT-профессионалов остается высоким». FORBES, 2014. – №10. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://forbes.ua/business/1380259-direktor-softserve-spros-na-it-professionalov-ostaetsya-vysokim>

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

61. Компания SoftServe. Как работает крупнейший украинский аутсорсер // FORBES, 2012. – №10. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://forbes.ua/magazine/forbes/1339188-softserve-kak-rabotaet-krupnejshij-ukrainskij-outsorser>.

62. Рейтинг ІТ-компаній України. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://jobs.dou.ua/ratings/>.

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

64. Тенденции развития отрясли экспорта ІТ-услуг в Украине Электронный ресурс. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/tend/tend534.html>

65. Украина остается в ТОП-30 стран по ІТ-аутсорсингу. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://ain.ua/2012/11/16/102437>.

66. Україна втратила п'ять позицій в рейтингу ІТ-розвитку. 26.11.2018 Електронний ресурс. – Режим доступу: http://dt.ua/TECHNOLOGIES/ukrayina-vtratila-pyat-poziciyu-v-reytingu-it-rozvitku-157547_.html.

67. Уряд і представники ІТ-індустрії планують зробити Україну лідером в ІТ-аутсорсингу Європи. 03.04.2014. Електронний ресурс.– Режим доступу: <http://life.pravda.com.ua/technology/2014/04/3/161379/>.

68. Dian Schaffhauser. Outsourcing – what is outsourcing? [Electronic resource]. – Access:: <http://www.sourcingmag.com/what-is-outsourcing/>.

69. EY-global-ipo-trends-report-4q16 [Electronic resource]. – Access: [http://www.ey.com/Publication/ey-global-ipo-trends-report-4q16/\\$FILE/ey-global-ipo-trends-report-4q16.pdf](http://www.ey.com/Publication/ey-global-ipo-trends-report-4q16/$FILE/ey-global-ipo-trends-report-4q16.pdf).

70. Gartner Says Worldwide IT Outsourcing Market to Reach \$288 Billion in 2019 [Electronic resource]. – Access: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2550615>.

71. Here, there and everywhere [Electronic resource]// The economist: – Jan 19th 2019. – Access: <http://www.economist.com/news/special-report/21569572-after-decades-sending-work-across-world-companies-are-rethinking-their-offshoring>.

72. Management of IT outsourcing projects: The Project Management Institute, Newtown Square, PA 19073-3299. – 6p. – [Electronic resource] – Access: http://www.pmi.org/KnowledgeCenter/~media/PDF/Surveys/pp_paravatu.ashx.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Класифікація аутсорсингових операцій

Відмітні класифікаційні ознаки	Види
Стосовно до зовнішнього середовища функціонування компанії	- зовнішній (операції виносяться за рамки єдиної соціально-економічної системи); - внутрішній.
Сфера застосування	- фінансовий;

(функціональна область; як управлінські, так і спеціальні функції)	<ul style="list-style-type: none"> - виробничий (технологічний); - маркетинговий; - інформаційних технологій; - юридичний (правовий); - сервісний та ін.
Географічний	<ul style="list-style-type: none"> - локальний; - регіональний; - міжнародний.
Масштаб і форма застосування	<ul style="list-style-type: none"> - окремі операції; - бізнес-процеси (основні та допоміжні); - функціональні середовища й управлінські функції; - окремі переділи (у рамках виробничого аутсорсинга); - окремі підсистеми управління або трансформаційні (виробничі); - окремі системи (навіть до основних: виробничої або управлінської); - поділ прав власності, використання й управління у рамках організаційної форми здійснення господарської діяльності.

Продовження додатку А
Продовження таблиці А.1

Відмітні класифікаційні ознаки	Види
З погляду формування ланцюжка створення вартості	<ul style="list-style-type: none"> - горизонтальна інтеграція (передача додаткових замовлень на сторону); - вертикальна (передача окремих виробничих або управлінських переділів у рамках ланцюжка створення вартості на стороні); - сферична (обслуговуючі ланцюжки).
Залежно від основного ресурсу аутсортера	<ul style="list-style-type: none"> - професійні (трудові ресурси більш кваліфіковані); - виробничо-технологічний (передові техніка і технологія, володіння

	необхідними виробничими можливостями й потужностями); - фінансово-адміністративний (більш висока ефективність управлінських технологій, реалізації проектів і здійснення трансакцій щодо параметрів часу і вартості); - географічний (переваги за вартістю використовуваних ресурсів).
Залежно від ефективності виконання окремої фази трансформації бізнесу	винесення на сторону: - реалізації бізнес-ідей; - управління функціями; - управління процесами; - управління мережами (структурами); - управління знаннями.
Залежно від частоти виконання	- разовий; - періодично повторюваний та постійний.

Примітка. Побудовано автором за даними Борщ Л.М., Герасимова С.В. Аутсорсингові операції: теорія і практика: навч. посіб. / Київський ун-т ринкових відносин, Феодосійська фінансово-економічна академія. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2007. – С. 309.

Додаток Б

Таблиця Б.1

Переваги та недоліки використання аутсорсингу

Переваги (можливі вигоди)	Недоліки (ризики застосування)
1. Економічні	
1. Зниження затрат (витрат): - залучення аутсорсера дешевше утримання власної структури, особливо для другорядних функцій; - зниження витрат впровадження: нових технологій, підвищення ефективності технологій; - зниження операційних витрат: за рахунок економії, обумовленої ефектом масштабу й	- можливість зростання витрат у випадку передачі на аутсорсинг занадто багатьох функцій і процесів; - необхідність чіткого розрахунку проєктованих витрат, пов'язаних з впровадженням і використанням аутсорсингових систем та економічного ефекту від передачі деяких операцій і функцій на

<p>централізацією;</p> <ul style="list-style-type: none"> - скорочення чисельності персоналу: (1) адміністративного; (2) технічного; (3) обслуговуючого персоналу; - можливе зниження трансакційних витрат. <p>2. Підвищення ефективності основних бізнес-процесів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - компанія одержує можливість перетворити свої постійні витрати у змінні (залежно від потреб у навчанні, можна варіювати виділені на нього ресурси). <p>3. Пов'язаний ефект у сторони, що виконує аутсорсингові замовлення: ефект масштабу; ефект спеціалізації й централізації.</p> <p>4. Ефект розподілу ризиків.</p>	<p>сторону;</p> <ul style="list-style-type: none"> - витрати на утримання зовнішньої інфраструктури взаємодії з постачальниками аутсорсингових послуг; - можливе зростання трансакційних витрат; - можливість банкрутства аутсорсингової компанії.
<p>2. Управлінські</p>	
<p>1. можливість зосередження основних ресурсів й уваги на основній діяльності, цілях компанії й на задоволенні потреб клієнтів;</p> <p>2. можливість вивільнення ресурсів для основного бізнесу й інших цілей; вивільнення резервного фонду основного капіталу;</p> <p>3. можливість поліпшення управління й контролю операційного управління (аутсорсингова компанія звичайно використовує сучасні принципи й форми управління та надає цю можливість</p>	<p>1. можливе зниження відповідальності за виконання конкретних функцій менеджментів у зв'язку з їхньою передачею на сторону;</p> <p>2. можливі проблеми з децентралізацією бюджетів та управління;</p> <p>3. аутсорсинг може обмежувати управлінську гнучкість;</p> <p>4. загроза відриву керівної ланки від бізнес-практики;</p> <p>5. навчання чужих фахівців замість своїх (стосується також і технологічного); авлінських функцій;</p>

Продовження додатку Б
Продовження таблиці Б.1

Переваги (можливі вигоди)	Недоліки (ризики застосування)
2. Управлінські	
<p>4.можливість зміцнення потенціалу росту й усунення ряду обмежень;</p> <p>5.можливість усунення ряду проблем з персоналом (відсутність проблем з відпустками, відсутністю через хворобу, небезпекою раптового звільнення ключових співробітників тощо);</p> <p>6.можливість спрощення реалізації нових ділових, управлінських і технологічних операцій та забезпечення їхнього негайного впровадження у структуру організації.</p>	<p>б.необхідність розробки спеціалізованих вимог до компаній аутсорсерам щодо надійності й закритості, а їхні клієнти, навпаки, повинні бути готовими до відкритості.</p>
3. Техніко-технологічні	
<p>1.можливість доступу до технологій і рішень більш високого рівня.</p> <p>2.можливість використання спеціалізованих функцій, для виконання яких організація не має фахівців або ресурсів.</p> <p>3.одержати доступ до ресурсів, недоступних усередині компанії.</p> <p>4.можливість підвищити якість і надійність обслуговування.</p>	<p>1.небезпека зайвої концентрації подібних технологічних процесів в одних руках.</p> <p>2.аутсорсинг може обмежувати техніко-технологічну гнучкість.</p>
4. Інституціональні	
<p>Відсутність інституціоналізації операцій аутсорсинг на національному ринку розширює можливі характеристики інструментарію й особливості його використання для всіх учасників.</p>	<p>Відсутність законодавчого визначення й регулювання процесів аутсорсинг:</p> <p>1)витік конфіденційної інформації;</p> <p>2)не враховуються можливі негативні наслідки використання нематеріальних активів;</p> <p>3)ускладнюється здійснення операцій міжнародного аутсорсинг;</p> <p>4)можливе недотримання договірних відносин.</p>

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

