

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
_____ Л. М. Побоченко
«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

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

Тема: «Тенденції розвитку та перспективи використання аутсорсингу та офшорінгу на міжнародному авіаційному ринку в умовах - COVID 19»

Виконавець: Шмиріна Анастасія Олегівна
група МБ-203М

(підпис виконавця)

Керівник: к.е.н., доцент кафедри міжнародних
економічних відносин і бізнесу ФМВ НАУ
Прокоп'єва Аліна Анатоліївна

(підпис керівника)

Нормоконтролер: Біла Світлана Олексіївна

(підпис нормоконтролера)

Київ – 2021

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
_____ Побоченко Л. М.
«__» _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Шмиріної Анастасії Олегівни

1. Тема роботи «Тенденції розвитку та перспективи використання аутсорсингу та офшорінгу на міжнародному авіаційному ринку в умовах - COVID 19» затверджена наказом ректора від «15» вересня 2021 р. № 1868/ст.
2. Термін виконання роботи: з 04 жовтня 2021 року по 26 грудня 2021 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти щодо функціонування офшорінгу та аутсорсингу в Україні та світі, статистичні матеріали Міністерства фінансів України; матеріали й аналітичні звіти міжнародних організацій та компаній The Outsourcing Institute, the National Outsourcing Association, The International Association of Outsourcing Professionals (IAOP), The International Institute for Outsource Management, компанія «A.T. Kearney Global Services Location Index™» (Index™), компанія «SourcingLine», компанія «IDC» та ін.; наукові праці в сфері авіації.
4. Зміст пояснювальної записки: теоретичні основи та принципи функціонування аутсорсингу та офшорінгу та їх роль, оцінка авіаційного ринку в Україні та світі, проблеми та пріоритетні напрямки його розвитку.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: у роботі розміщено 4 таблиці, 11 рисунків.

6. Презентація основних результатів дипломної роботи в електронному вигляді. Розроблена презентація в Microsoft Office Power Point, складає 21 слайд.

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	31.08.2021	
2.	Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання дипломної роботи	11.10.2021	
3.	Розкрити теоретичні основи та принципи функціонування аутсорсингу та офшорингу (1 розділ)	12.10.2021- 24.10.2021	
4.	Оцінити ринок авіації в Україні та світі в умовах COVID 19 (2 розділ)	25.11.2021- 07.11.2021	
5.	Визначити та обґрунтувати проблеми та пріоритетні напрямки розвитку аутсорсингу та офшорінгу на міжнародному авіаційному ринку (3 розділ)	08.11.2021- 21.11.2021	
6.	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	22.11.2021- 05.12.2021	
7.	Передати дипломну роботу для перевірки на плагіат	06.12.2021	
8.	Оформити дипломну роботу	07.12.2021- 16.12.2021	
9.	Передати дипломну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту)	17.12.2021	
10.	Попередній захист дипломної роботи	20.12.2021	
11.	Передати дипломну роботу науковому керівникові для написання відгуку (за 7 днів до захисту)	21.12.2021	

8. Дата видачі завдання: 11 жовтня 2021 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис керівника)

Прокоп'єва А. А.
(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис випускника)

Шмиріна А. О.
(П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Тенденції розвитку та перспективи використання аутсорсингу та офшорінгу на міжнародному авіаційному ринку в умовах - COVID 19» 115 сторінок, 4 таблиці, 11 рисунків, 86 літературних джерел.

Перелік ключових слів (словосполучень): АУТСОРСИНГ, ОФШОРИНГ, АВІАЦІЙНА ГАЛУЗЬ, ІНСОРСИНГ, ОФШОРНИЙ АУТСОРСИНГ, РИНОК ПОСЛУГ, ПАНДЕМІЯ, COVID 19.

Об'єкт дослідження: сучасні тенденції функціонування та регулювання міжнародного ринку аутсорсингових та офшорингових послуг.

Предмет дослідження: теоретико-практичні засади та роль аутсорсингу і офшорингу в забезпеченні конкурентоспроможності міжнародного бізнесу, функціонування авіаційної галузі пі час пандемії.

Мета дипломної роботи: дослідження та аналіз трансформації авіаційної галузі в умовах пандемії, використання офшорингу та аутсорсингу на міжнародному авіаційному ринку.

Методи дослідження: загальні методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, класифікація), теоретичні методи (системний аналіз), економіко-статистичні, графічні та інші.

Отримані результати та їх новизна: часткове нове поєднання ознак понять аутсорсингу та офшорингу, новий тип зв'язку і взаємодії між наслідками пандемії та авіаційного ринку.

Значущість виконаної роботи та висновки: подальше створення належних умов для діяльності аутсорсингу та офшорингу на ринку послуг в національному та міжнародному масштабах та на авіаційному ринку.

Рекомендації щодо використання результатів: матеріали дипломної роботи рекомендується використовувати для застосування при написанні звітів щодо проблем та перспектив використання аутсорсингу та офшорингу в авіаційній діяльності, зокрема на національному рівні.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АУТСОРСИНГУ ТА ОФШОРИНГУ НА МІЖНАРОДНОМУ АВІАЦІЙНОМУ РИНКУ.....	10
1.1 Сутність та види аутсорсингу та офшорингу на міжнародного ринку та його специфічні риси.....	10
1.2 Теоретичні підходи до вивченні конвенції аутсорсингу та офшорингу на міжнародного ринку послуг.....	21
1.3 Фактори розвитку міжнародного аутсорсингу та офшорингу на міжнародному авіаційному ринку.....	31
РОЗДІЛ 2	
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ АУТСОРСИНГУ ТА ОФШОРИНГУ В АВІАЦІЙНІЙ ГАЛУЗІ В УМОВАХ COVID- 19	40
2.1. Тенденції вартісної динаміку ринку аутсорсингу та офшорингу в Україні та світі.....	40
2.2. Аналіз провідних гравців аутсорсингових та офшорингових послуг на міжнародному авіаційному ринку.....	48
2.3. Динаміка розвитку міжнародного ринку аутсорсингу й офшорингу в умовах COVID- 19	62
РОЗДІЛ 3	
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ ТА ОФШОРИНГУ НА МІЖНАРОДНОМУ АВІАЦІЙНОМУ РИНКУ В УМОВАХ COVID- 19	83
3.1. Стан та динаміка національного ринку аутсорсингу та офшорингу	83

3.2. Стратегічні перспективи розвитку міжнародного аутсорсингу та офшорингу в авіаційній галузі	83
3.3 Проблеми використанні аутсорсингу й офшорингу на міжнародному авіаційному ринку в умовах COVID- 19.....	92
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК БІБЛЮГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104

.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стрімкий глобальний розвиток економіки, її інформатизація змушують суб'єктів господарювання постійно пристосовуватися до швидких змін зовнішнього середовища, вдосконалювати свій бізнес за допомогою впровадження нових технологій для отримання конкурентних переваг. Оптимізація діяльності фірм вимагає концентрації уваги на тих процесах, де можна якнайкраще реалізувати свої навички, можливості, знання та досвід. Саме тому змінюються традиційні форми ведення бізнесу та з'являються нові види взаємодії з іншими учасниками ринку, однією з яких є аутсорсинг, що успішно використовується зарубіжними країнами та надає будь-якій організації можливість підвищити конкурентоспроможність.

Аутсорсинг та офшоринг не лише дозволяють зосередити всі ресурси на профільному виді діяльності, але й дає можливість зменшити витрати будь-якого процесу від виготовлення до управління та підтримки вже готового товару чи послуги та одночасно зберегти та підвищити якість продукції, робіт чи послуг. На українському ринку послуги аутсорсингу носять більш експортний характер, користуються популярністю у світі та є досить затребуваними. Саме тому важливо виділити роль і переваги аутсорсингу з метою подальшого впровадження цього інструменту для підвищення конкурентоспроможності як фірм, так і країни в цілому.

На сьогоднішній день також важливо розглянути як трансформувалась галузь авіації в умовах пандемії. Безпосередньо проаналізувати використання офшорингу та аутсорсингу на міжнародному авіаційному ринку.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи «Тенденції розвитку та перспективи використання аутсорсингу та офшорінгу на міжнародному авіаційному ринку в умовах - COVID 19» Шмиріної Анастасії Олегівни

зумовлена тим, що в умовах інтернаціоналізації ринків і міжнародного характеру конкуренції та формування загальносвітового економічного простору ключовим фактором розвитку сучасної глобальної економіки є аутсорсингова та офшорингова діяльність.

Авіаційна галузь належить до базових, стратегічно важливих секторів економіки не лише України, однак на сьогоднішній день наявний потенціал використовується недостатньо, а сама авіаційна галузь перебуває під впливом зростаючих проявів системної кризи та COVID 19.

Велику увагу даній проблематиці, особливо сутності, розвитку та можливостям використання аутсорсингу, приділяли такі науковці, як: Анікін Б., Берсін Д., Бравар Л., Григорак М., Дідух О., Зозульов О., Клементс С., Манойленко О., Микола О., Пильченко А., Хейвуд Дж., Чабан Л. та інші. Однак питання впливу аутсорсингу на конкурентоспроможність країн в умовах глобальних змін потребує постійного вивчення та аналізу.

Метою кваліфікаційної роботи виступає дослідження та аналіз трансформації авіаційної галузі в умовах пандемії. Безпосередньо аналіз використання офшорингу та аутсорсингу на міжнародному авіаційному ринку.

Завданнями роботи виступають:

- визначити сутність та види аутсорсингу та офшорингу на міжнародному ринку послуг та його специфічні риси;
- розкрити теоретичні підходи до вивчення концепції аутсорсингу та офшорингу на міжнародному ринку;
- дослідити фактори розвитку аутсорсингу на міжнародному ринку;
- провести дослідження тенденції вартісний динаміки міжнародного ринку аутсорсингу та офшорингу;
- дати аналіз провідних аутсорсингових послуг на міжнародному ринку та в авіаційній сфері;
- проаналізувати динаміку розвитку міжнародного ринку аутсорсингу та офшорингу в умовах COVID 19;

- визначити стан та динаміку національного ринку аутсорсингових та офшорингових послуг;
- визначити проблеми використання аутсорсингових та офшорингових послуг в Україні загалом та в авіаційній галузі.

Об'єктом дослідження є сучасні тенденції функціонування та регулювання міжнародного ринку аутсорсингових та офшорингових послуг, зокрема на авіаційному міжнародно ринку в умовах COVID- 19.

Предметом дослідження є теоретико-практичні засади та роль аутсорсингу і офшорингу в забезпеченні конкурентоспроможності міжнародного бізнесу, функціонування авіаційної галузі пі час пандемії.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становлять положення аутсорсингової та офшорингової діяльності. В першому розділі при розкритті сутності та концептуальних понять використовувалися методи від абстрактного до конкретного, поєднання аналізу та синтезу, структурно-системного підходу, методу, причинно-наслідкових зв'язків. В другому розділі роботи, в аналітичній частині, де досліджувалися та аналізувались показники та динаміка сучасного стану аутсорсингу, офшорингу та авіаційного ринку, використовувалися методи логічного й історичного, кількісно-якісного аналізу, статистичні методи, методи порівняльного аналізу. У завершальному третьому розділі основним науковим методом був метод причинно-наслідкових, логічних та функціональних зв'язків і залежностей, а також аналізу для розкриття впливу пандемії COVID- 19 на ринок авіації в Україні та за кордоном.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки кваліфікаційного дослідження висвітлено у наукових публікаціях:

- Шмирина А. О. Наслідки кризи на світовому ринку нафти для української та глобальної економіки / А. О. Шмирина. // СУЧАСНІ МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ. – 2021. – С. 335–340.

- Shmyrina A. O. Consequences of the crisis on the world oil market for the Ukrainian and global economics / O. Shmyrina. // Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Політ. Сучасні проблеми науки» – 2021 р.. – 2021. – С. 161–164.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань використаних джерел та додатків. В роботі розміщено 4 таблиці, 11 рисунків. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 86 найменувань на дев'яти сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АУТСОРСИНГУ ТА ОФШОРИНГУ НА МІЖНАРОДНОМУ АВІАЦІЙНОМУ РИНКУ

1.1 Сутність та види аутсорсингу та офшорингу на міжнародному ринку та його специфічні риси

Термін «аутсорсинг» походить від англійського визначення «outside resource using», який означає - використовувати зовнішні ресурси. На міжнародному рівні цей термін визначає послідовність організаційних рішень, їх суть полягає у передачі деяких функцій, які раніше були під відповідальністю організації – зовнішній або третій стороні. Аутсорсинг часто називають – феномен двадцятого століття, або ж найбільшим відкриттям в бізнесі, протягом кількох десятиліть, адже лише з кінця 80-х років цей термін увійшов в бізнес практику і набув справді широкого масштабування. Перша згадка такого поняття як аутсорсинг була запроваджена компанією Eastman Kodak у 1989 році. Купівля, реалізація та Підтримка вихідної системи обробки інформації. Проте вирішення власних проблем компанії, за рахунок використання ресурсів зовнішніх професійних організацій – не є новою ідеєю [9].

Ідея залучення ресурсів спеціалізованої компанії для вирішення проблем, які постали перед організацією, і інструменти їх вирішення відомі ще з того періоду, коли в науковому менеджменті, а до цього і в економічній теорії, сформувалися такі визначення як розподіл праці, кооперація і спеціалізація. Але розподіл праці та виробнича кооперація на міжнародному ринку показують зовсім нові перспективи для застосування давно відомих принципів управління виробничою діяльністю і її організацією, саме в умовах економічної глобалізації. Ще на початку ХХ століття послуги юридичних фірм Великобританії і США, можна було вважати аутсорсинговою діяльністю. Адже якщо розглядати аутсорсинг як

залучення ресурсів і послуг спеціалізованої фірми для вирішення окремих задач, які напряму пов'язані з діяльністю компанії, то це дуже схоже на юридичну практику [5].

Індивідуальне підприємництво почало проявляти великий інтерес до аутсорсингу 1980-90-ті роки. Багато компаній відчувли необхідність наймати співробітників для виконання неспеціалізованих функцій, але в той же час необхідних для функціонування компанії. З цієї причини сформувався попит на послуги організацій, що спеціалізуються у сфері юриспруденції, інформаційні технології, фінансів. Для малого та середнього бізнесу сформувалася можливість використати останні досягнення науки та технології, але без додаткових витрат на утримання таких відділів [5].

Фундатором, такого явища в бізнесі, як аутсорсингу можна назвати Альфреда Слоана, який у 1921 році очолив General Motors на межі краху. Він реалізував і розробив амбітний проект із завоювання американського автомобільного ринку в той час, коли у світі домінував Генрі Форд. Нововведенням після 15 років роботи над проектом Слоан стала методологія аутсорсинга, яку він застосував за 70 років до того, як цей термін вперше з'явився в научній літературі, мінімум в двох напрямках лідерської діяльності:

- 1) організація системи управління фірмою;
- 2) у виробничій організації [11].

Тож повернемося у 1930-ті роки, коли боротьба лідерів автомобільної промисловості ХХ століття ясно показує, що в умовах жорсткої конкуренції жодна компанія не є самодостатньою та не може покладатися виключно на власні ресурси. Багато процесів, що гарантують працездатність великих компаній, зручно та доцільно передати до спеціалізованої організації. Скасувавши функції зовнішнього виробництва та контролю, заклало основу для практичного аутсорсингу.

Варто підкреслити етапи становлення аутсорсингу. Перший етап охоплює період до 1930-х років попереднього століття. Аутсорсинг визначається як процес збору послуг та ресурсів спеціалізованої компанії для

вирішення конкретних проблем, пов'язаних із діяльністю компанії. Перший досвід аутсорсера можна розглядати як обслуговування юридичних фірм США та Великобританії на початку двадцятого століття. У країнах із прецедентним законодавством, вирішення проблем історично передавалися висококваліфікованим та досвідченим фахівцям. Незалежні юридичні фірми мають певні функції та обов'язки щодо вирішення судових спорів. Згодом багато хто з них розширив спектр своїх послуг. Найбільші та найвідоміші аутсорсингові компанії Великої п'ятірки (Big Five KPMG, Deloitte & Touch, Andersen Worldwide, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young) надають аутсорсингові послуги в галузі управління, інформаційні технології, бухгалтерська звітність та аудит, правовий захист [12].

Другий етап окреслюється в межах 30-их років ХХ століття, де аутсорсинг визначається як метод виробничої кооперації та управління передовими технологіями в промисловості, в період "великого конфлікту" між Генрі Фордом та Альфредом Слоном - молодшим та автомобільними компаніями – гігантами, які вони очолювали - Ford та General Motors.

Третій етап належить до 90-х років ХХ століття. В цей період аутсорсинг був введений у теорію управління та пов'язаний з використанням ресурсів зовнішніх організацій або постачальників у галузі інформаційних технологій та змінами в управлінні компаніями. Саме в цей період аутсорсинг стає предметом наукових досліджень . У 1989 році ця концепція увійшла до бізнес-практики і вийшла на широкий загаль завдяки такій компанії, як Estman Kodak, котра передала власні інформаційні системи фірмам IBM, Digital Equipment Corp. та Businessland Inc., для того щоб придбати, запустити та підтримувати власну систему обробки інформації [12].

Таким чином на початку 21 століття провідні компанії світу ухвалили ідеологію аутсорсингу. Серед них Microsoft, Cisco, Apple, Nortel Networks та General Motors.

У сучасному менеджменті під аутсорсингом розуміється виконання окремих функцій (виробництво, послуги, інформація, фінанси, управління та ін.) зовнішніми організаціями, які мають для цього необхідні ресурси, на основі довгострокових угод. Сьогодні аутсорсинг - це найновіша методологія побудови високоефективної та конкурентоспроможної організації в умовах жорсткої конкуренції між трьома економічними центрами США, Японія та Європа, що склалася на початку 21-го століття.

Незважаючи на те, що аутсорсинг широко використовується в міжнародному бізнесі досі існує деяка плутанина у багатьох публікаціях на цю тему у використанні подібних понять, що відображають суть сучасних тенденцій інтеграції виробничих процесів.

Сучасний науковий підхід до визначення аутсорсингу дещо розпливчатий, і є певна суперечність у трактуванні цього поняття. Це пов'язано з тим, що організації та компанії самі обирають, як використовувати послуги аутсорсингу та найпоширеніші види аутсорсингу, щоб мінімізувати витрати та досягти своїх цілей [2].

Враховуючи, що аутсорсинг - це самостійне економічне поняття, що поєднує різні форми співробітництва, його визначають наступним чином.

- використання послуг професійної організації для вирішення внутрішніх проблем компанії (наприклад, розробка проекту);
- отримання послуг від сторонніх компаній по індивідуальним бізнес-процесам (наприклад, у галузі логістики, інформаційних чи фінансових послуг);
- зняття виробництва силою зовнішньої організації із необхідними ресурсами, включаючи висококваліфікований персонал (часткове чи повне);
- перенесення виробництва в райони з дешевою робочою силою;
- перенесення частини активів за межі компанії, створити дочірні компанії та спільні підприємства для здійснення певних видів діяльності [26].

Аутсорсингом також називають використанням зовнішніх організацій для обробки банківських та інших фінансових даних під час проведення

комерційних операцій або використання тимчасових працівників без укладання з ними ним трудового договору через спеціалізоване агентство; співробітництво; двосторонній обмін інформацією.

Аутсорсинг – це продукт сучасних тенденцій розвитку світової економіки, а не монопольних тенденцій. Розумне використання засобів виробництва, організація постачання та переробки сировини, спеціальні навички та кадровий досвід дозволяють компаніям набувати конкурентних переваг, орієнтуючись на конкретний бізнес-процес [14].

Наприклад, у розвинених сегментах на певному ринку чи в областях, де вирішальну роль в конкуренції грає не тільки організація бізнесу, а й унікальність технології. Аутсорсинг - це методологія адаптації управління організацією до ринкових умов з використанням можливостей довкілля та в окремих випадках, ресурсів конкурентів задля забезпечення швидкого входу у новий бізнес.

За останні кілька десятиліть сильна хвиля аутсорсингу охопила майже всі організації. Крім мінімізації витрат, основними причинами використання аутсорсингу є: зосередження всіх потужностей в основний бізнес, використання досвіду інших, впровадження передових технологій, покращення якості продуктів та послуг, підвищення продуктивності праці, нестача ресурсів та підвищення рівня прибутковості бізнесу.

На сьогоднішньому ринку привабливість впровадження ІТ-аутсорсингу полягає, на думку експертів, "в нових можливостях ведення бізнесу". Перспективи використання послуг аутсорсерів залежать також від самих ресурсів: їх вартості, доступності (включаючи як фізичну можливість використання, наприклад мережевих технологій у певних регіонах, законодавчі можливості та обмеження), так і потреби в них[8].

Наприклад, поряд із бажанням підвищити окупність інвестицій за короткий період часу, серед мотивів звернення до зовнішніх організацій для підтримки ІТ-проектів, останніми роками необхідність використання

сучасних систем захисту даних, що надаються сертифікованим провайдером. стає дедалі очевиднішим.

Серед послуг, що надаються ІТ-аутсорсерами, можна виділити кілька основних груп:

- підтримка обладнання та програмного забезпечення;
- розробка та інтеграція додатків;
- консалтинг;
- освіта та навчання;
- керування інформаційними системами.

За оцінкою Gartner Group, три з них є найперспективнішими для розвитку ІТ-аутсорсингу в майбутньому: консалтингові послуги, розробка систем та управління ІТ. Саме ці послуги відображають суть та тенденції розвитку сучасного бізнесу – прагнення до підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Проте чи всі керівники розуміють важливість інформаційних технологій для свого бізнесу [47].

Дослідження Gartner Group, присвячене важливості ІТ-послуг для бізнесу, показало, що лише 30-40% осіб, які приймають рішення щодо ІТ-послуг у Європі, усвідомлюють переваги свого бізнесу. Першим і найважливішим чинником, впливає прийняття рішень, є залишатися конкурентоспроможними (55% респондентів). Друга, майже важлива, - це необхідність налагодження стратегічних партнерських відносин із постачальником ІТ-послуг (54%). Опитування також відобразило значну недовіру компаній до аутсорсингу ІТ-послуг: 51% респондентів заявили, що в цьому випадку компанії втрачають контроль над інформаційною системою компанії, а 49% упевнені, що внутрішній ІТ-персонал компанії є достатньо компетентним, щоб повністю зайняти сервісну нішу [51].

Серед причин, що відображають недостатньо ефективне використання ІТ-аутсорсингу великими компаніями та низьку окупність коштів, вкладених у розвиток ІТ, експерти виділяють дві: недостатнє розуміння з боку керівників компанія-замовник про особливості реалізації проектів, пов'язаних

з впровадженням сучасних інформаційних технологій; невідповідність можливостей використання інформаційних ресурсів аутсорсеру стратегії розвитку власної компанії.

Серед багатьох видів послуг у галузі інформаційних технологій можна виділити окремі послуги, які мають найбільший вплив на розвиток організації. Аутсорсинг використовують компанії, що спеціалізуються на інформаційному бізнесі, які надають своїм клієнтам комплексні ІТ-послуги. Це компанії – виробники обладнання та програмного забезпечення, розробники баз даних, системні інтегратори та мережеві провайдери, які використовують аутсорсинг як інструмент для оптимізації власного бізнесу.

Існує два види поняття аутсорсингу: іншорінг (якщо робота здійснюється іншою компанією, але в межах країни) і офшоринг (якщо розробка відправляється в іншу країну). Хоча іншорінг можна розглядати як найближчу форму аутсорсингу до субпідряду, офшоринг максимізує переваги аутсорсингу: використання ресурсів найвищої якості за найнижчих витрат [22].

Офшоринг, як явище був започаткований в кінці ХХ ст., і доволі в швидкому темпі перетворився на масове «захоплення» великих корпорацій, які прагнули знайти дешеву робочу силу. У той же час компанії зверталися до цієї практики з індивідуальних причин і діяли відповідно до власних, розроблених на свій ризик, стратегій аутсорсингу за кордоном.

Суть офшорного аутсорсингу полягає в тому, що за кожною програмою, ініціативою чи проектом, що пропонується для розробки в іншій країні, стоїть набір рішень, що включають вибір правильної моделі для конкретних бізнес-потреб.

Вибір правильної моделі офшорінгу – важливий аспект розробки плану аутсорсингу компанії. Цей процес включає наступні аспекти:

- розгляд стратегії міжнародного бізнесу;
- вибір країни;
- перспективи дослідження.

Три найпопулярніші моделі офшорінгу - спільне офшорне підприємство з аутсорсингу, дочірня офшорна аутсорсингова компанія та сам офшоринг.

Модель офшорінгу (рис 1.1) заснована на фокусуванні та локалізації процесів материнської компанії. Зрозуміло, що офшоринг пов'язаний із зовнішніми міжнародними процесами [15].

Зовнішні процеси	Місцевий аутсорсинг	Офшорний аутсорсинг
	Внутрішнє сервісне забезпечення	Власний офшорний аутсорсинг
	Національні	Міжнародні

Рис. 1.1 Залежність офшорінгу від локалізації процесів організації

Примітка. Побудовано автором на основі [15].

У рамках спільного підприємства організація об'єднується з місцевою компанією або компанією шляхом купівлі еквівалентних акцій або створення незалежної компанії, в якій кожна сторона надає ресурси. Зазвичай мета полягає в тому, щоб домовитися про те, що обидві організації матимуть вигоду з сильних сторін партнера. Організації-клієнти можуть зменшити деякі ризики, пов'язані з інтернаціоналізацією, за рахунок переваг місцевих бізнес-учасників. У той же час місцеві гравці можуть отримати вигоду від партнерства із сильними компаніями та можливості поступово збільшувати свою ринкову вартість [12].

Дочірня офшорна компанія - це юридично незалежна компанія, контрольний пакет акцій чи статутний капітал якої належить іншій (материнській) компанії. Дочірні компанії часто діють як дочірні компанії материнської компанії. Дочірні компанії діють як незалежні бізнес-одиниці,

які реалізують проекти та програми. Засновник дочірньої компанії затверджує статут та зберігає за собою деякі засоби контролю, включаючи відповідні засоби контролю та функції [61].

Модель спільного підприємства та офшорінгу дочірньої компанії може містити значні зобов'язання з боку організації-клієнта і не може залежати від традиційного корпоративного управління. Щоб протистояти цим ризикам цих моделей та скористатися офшорингом, компанії передають проекти та програми на аутсорсинг за широким колом професій, від невеликих проектів до довгострокових контрактів на мільйони доларів.

Місцевий субпідряд за рахунок офшорінгу. Це, мабуть, найпростіший вид аутсорсингу, коли компанія розміщує кваліфікованих співробітників поряд із клієнтом. Ці люди фактично стають частиною команди замовника. Ця модель також відома як зростання персоналу. Більшість закордонних аутсорсингових компаній починають з надання послуг програмування та продовжують надавати підтримку проектам. Ця модель аутсорсингу ідеальна для клієнтів та малих підприємств, пов'язаних із вимогами до найму та укомплектування персоналом [43].

Суто офшорний проект. Ця модель містить завдання, які мають чітко визначені межі, чітко розділену роботу та виконуються невеликими відділами, відокремленими один від одного. Ця модель переведення на периферію менш поширена і зазвичай використовується в ІТ-проектах, де розробка програмних компонентів чи модулів незначна.

Офшоринг для нестандартних проектів Організації з хорошими програмами аутсорсингу знижують ризик аутсорсингу, розподіляючи свою роботу за дрібнішими, більш керованими проектами, які передаються на аутсорсинг організації-виконавцю. Менеджер клієнтської організації, яка розробляє чітко визначені модулі та програми, передає їх аутсорсеру для розробки програми.

Локальна/офшорна модель для глобальної (всесвітньої) доставки. Це класичний офшоринг ІТ, який роблять більшість розробників програмного

забезпечення, виконуючи клієнтські проекти, модулі чи програми, створюючи невеликі групи на місцях, працюючи з менеджерами та групами клієнтів та працюючи з командами офшорингу. Це найбільш зрілий ступінь «офшорингу індивідуальних проектів» [19].

Багатоконтрактний офшоринг (multi-sourcing). Обговорюючи модель офшорингу, я зазначив, що це стосунки між замовником та одним виконавцем. Однак насправді у клієнта може бути багато аутсорсерів. Організації прагнуть мінімізувати ризик аутсорсингових стратегій, складаючи список найкращих виконавців. Для аутсорсингових організацій це крок до збільшення прибутку. Для організацій-клієнтів це послуга із доданою вартістю. Співробітникам не потрібно виконувати свої повсякденні завдання.

Офшоринг – це комплексне стратегічне рішення для зниження бізнес-витрат. Організації витрачають значну частину свого часу на стратегію та моделювання моделей для задоволення конкретних потреб конкретного бізнесу. Західні компанії можуть адаптуватися до свого бізнесу з огляду на сильні та слабкі сторони різних моделей аутсорсингу та створюючи гібридні моделі. Багато великих постачальників послуг пропонують клієнтам різні варіанти, і коли вони розуміють наслідки офшорингу, вони можуть описати перехід від однієї моделі до іншої [18].

Дослідження, проведене експертами Дослідницького центру CIVER, показало, більшість корпоративних практик і стратегій цьому етапі мають схожі основні характеристики. По-перше, як показують дослідження, стратегії офшорингу можна розділити на три основні етапи:

- 1) офшоринг використовується як інструмент збільшення капіталу та мінімізації витрат за рахунок залучення дешевої робочої сили;
- 2) на «відкуп» кілька бізнес-процесів віддається сторонній організації (наприклад, бухгалтерія та управління персоналом).
- 3) офшоринг, поряд з іншими бізнес-процесами, починає створювати додану вартість, яка дозволяє компаніям залишатися інноваційними, рости та розвиватися.

Не всі три етапи обов'язково повинні бути в порядку один за одним. Для деяких компаній це може відбуватися одночасно, залежно від того, наскільки компанія точно розробляє свою стратегію аутсорсингу. По-друге, довгий час офшоринг був доступний лише сильним компаніям. Компанія опинилася у владі іноземної компанії та вийшла з бізнес-процесу, щоб підписати довгостроковий контракт. Однак дослідження показало, що умови укладання контрактів на офшоринг стали на даному етапі гнучкішими. Це відкрило можливість малому та середньому бізнесу перейти на офшоринг. Половина договорів офшорінгу малого бізнесу охоплює послуги ІТ-аутсорсингу, такі як проектування нових продуктів, дослідження, розробки та проектування. Дев'ять із десяти опитаних компаній розглядають аутсорсинг як довгострокову стратегічну політику, що сприяє розвитку та зростанню бізнесу [18].

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

Аутсорсинг означає надання послуг від аутсорсингових компаній компаніям-клієнтам, саме з цієї точки зору західні аналітики вивчають ринок аутсорсингу. Збільшення обсягу аутсорсингових послуг, розширення видів діяльності, що використовують аутсорсинг, та збільшення обсягу контрактів при побудові стратегічних альянсів для великих компаній на основі аутсорсингу – це сфера виробництва та послуг для задоволення потреб суспільства.

Одним із інструментів управління, який може вирішувати конкретні проблеми на різних етапах інноваційного процесу, є механізм аутсорсингу, який виступає як самостійний тип організаційних та управлінських інновацій. Він виступає своєрідним механізмом стратегічного партнерства та сприяє глибшій спеціалізації економічної системи за ключовими напрямками її економічної діяльності. Аутсорсинг дозволяє використовувати всі функції,

доступні в зовнішньому середовищі, а в деяких випадках і ресурси конкурентів [35].

Кількість функцій аутсорсингу та швидкість підписання нових контрактів на аутсорсинг постійно зростають. Аутсорсинг включає розробку, впровадження та підтримку систем інформаційних технологій, сервісних центрів, бухгалтерський облік та фінансовий аналіз, обробку медичних записів, біотехнології та багато іншого.

Таке поняття як аутсорсинг почали вперше використовувати на практиці в 1962 році, коли заснували Electronic Data System Corporation. Однак лише коли така компанія, як Eastman Kodak в 1989 році почала залучати інші фірми для купівлі, запуску та супроводження системи обробки інформації, офіційно ввели термін аутсорсинг.

Суть аутсорсингу - це новий за своїм змістом економічний процес, але формат реалізації цього процесу новий. В даний час масштаби поділу праці значно поглиблюються і розширюються, аутсорсинг перетворюється на стратегію корпоративного управління, і її компоненти повинні ретельно попередньо оцінити доцільність аутсорсингу, що є радикальним зміною в бізнесі. Процесний аутсорсинг, що реалізується підприємствами на основі більш тісної взаємодії із зовнішніми організаціями та постійного моніторингу та оцінки ефективних договірних відносин, є організацією, яка залучає зовнішні підприємства для виконання певних видів діяльності на договірній основі. Визначається як модель стратегічного управління [29].

Поняття аутсорсингу змінювалося в різні періоди, залежно від певного економічного етапу. Таку хронологічну послідовність показано в табл. 1.1. Отже, можна дійти висновку, більшість учених, вивчали аутсорсинг у різний час, мали загальне бачення основних концепцій цього поняття, в основі якого лежить передача функцій та завдань, які мають не основний характер, третім підприємствам. Саме на цій основі формується спільна мета, яка досягається при розвитку двох сторін.

Таблиця 1.1

Хронологія визначень поняття «аутсорсинг»

Автор	Поняття	Рік
К.Р. Харіган	Сукупність виробничих рішень з метою отримання необхідних товаро-матеріальних цінностей та послуг для виробництва товарів, на яких спеціалізується компанія.	1985
Н. Венкатраман	Зовнішнє забезпечення постачальниками матеріальних або людських ресурсів, пов'язаних з інформаційно-технічною інфраструктурою організації-користувача.	1992
Ж. Вентура	Відносини обміну між декількома незалежними компаніями, з якими можуть бути підписані довготривалі угоди.	1995
К. Сакрістан	Угода про співпрацю між різними підприємствами, в яких одне є фахівцем у сфері технологій і робить значний внесок у розвиток іншого шляхом надання матеріальних або людських ресурсів протягом певного періоду для того, щоб досягти певної мети.	1999
К. Гіллі та А. Рашид	Заміщення суб'єкта виконання певної діяльності через його послуги ззовні, незважаючи на те, що підприємство має необхідні управлінські і фінансові можливості для їх розвитку самостійно всередині компанії. Або утримання від здійснення певних видів діяльності всередині компанії.	2000
Р. Дафт	Передача відповідним посередникам певних внутрішніх операцій, що дає змогу миттєво отримувати значну економію і підвищити якість продукції.	2011
Сучасний економічний словник	Передача традиційних функцій організацій (таких як бухгалтерський облік або рекламна діяльність) зовнішнім виконавцям – аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим спеціалістам сторонніх підприємств.	2010

Джерело. Чмут А. В., Осадчий О. Д. Сутність аутсорсингу та тенденції його розвитку на міжнародних ринках. Глобальні та національні проблеми економіки.

Слід зазначити, що описані вище підходи до розкриття сутності аутсорсингу не можуть розкрити природу аутсорсингу, виділити його самостійну специфічну функцію та конкретизувати єдину предметну область аутсорсингу. Тут постає проблема «легалізації» концепції аутсорсингу. Це пов'язано з нездатністю чітко сформулювати свої цілі, завдання, моделі та механізми аутсорсингу. Наприклад, зосередившись на дослідженні автора вище, ми не можемо відповісти на питання про поділ таких понять, як аутсорсинг, фактичні закупівлі ресурсів та ціноутворення. Крім того, багато сучасних досліджень вітчизняних та зарубіжних економістів у галузі

аутсорсингу прояснили позиціонування аутсорсингу як економічного механізму, тобто вирішення концептуальних протиріч, пов'язаних з визначенням ступеня його впливу на діяльність економічної системи загалом та окремі бізнес процеси [27].

У західній науковій та бізнес-літературі наведено принципово різні визначення аутсорсингу. Як вірно відзначають американські економісти Р. Чампен та К. Ендрейд, цей термін використовується як парасолька для визначення різних напрямків ділової активності. Багато хто з них розкриває значення аутсорсингу лише частково, описуючи окремі аспекти, пов'язані з аутсорсинговою діяльністю. Узагальнюючи існуючі погляди вчених щодо проблем аутсорсингу, доцільно описати бачення сутності аутсорсингу як:

- передача непрофільних функцій третім організаціям;
- спосіб взаємодії між суб'єктами господарювання;
- стратегія управління компанією.

Спираючись на досліджувані джерела та вище описані поняття аутсорсингу, можна виокремити наступні підходи щодо становлення концепцій аутсорсингу:

- управлінський;
- функціонально орієнтовний;
- коопераційний [26].

Згідно з Bloomberg Financial Glossary, аутсорсинг – це купівля великої кількості проміжних компонентів у зовнішніх постачальників.

Нескорочений словник Random House визначає аутсорсинг у практичних термінах як "купівля видувних деталей, вироблених в інших країнах, наприклад, купівля дешевих імпортованих деталей замість того, щоб виробляти їх у своїй країні".

У Глосарії міжнародної економіки Дірдорфа є кілька визначень. - здійснення зовнішньої організацією виробничої діяльності, яка раніше виконувалася всередині компанії або замовника.

- створити матеріали для виробничого процесу або перенести частини цього процесу в інше місце, особливо в іншу країну.

- синоніми до терміну "роздавити".

Визначення аутсорсингу професійних інформаційних ресурсів також описує досить поверхневий аутсорсинг лише процес передачі функцій третій стороні.

- практика укладання договорів із зовнішніми підрядниками, особливо з тими, які не є членами іноземних компаній або профспілок, для виконання виробничих робіт.

- робота для компанії виконується кимось, окрім штатного співробітника.

- оплата іншим компаніям за надання послуг, які може виконувати їхній персонал, наприклад, за розробку програмного забезпечення.

«Сучасний економічний словник» (Б. Райзберг, Л. Лозовський, Е. Стародубцева) визначає аутсорсинг як передавання традиційних не ключових функцій організації (таких, наприклад, як бухгалтерський облік або рекламна діяльність для машинобудівної компанії) зовнішнім виконавцям – аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми [56].

Як можна зрозуміти, жодне з визначень не розкриває сутність аутсорсингу та причини його використання, не дає уявлення про можливі наслідки його використання та не пояснює механізм його реалізації. Крім того, оскільки тільки в 4-му виданні словника American Heritage English Dictionary аутсорсинг визначається як «закупівля послуг або продуктів, таких як деталі, що використовуються у виробництві автомобілів, у зовнішніх постачальників або виробників для зниження витрат», ми думаємо, що це показує одну причину, чому це так. зроблено. (Або переваги) Аутсорсинг.

Визначення австралійської комп'ютерної спільноти дещо розширює цю концепцію та показує один із ключових моментів аутсорсингу: диверсифікація ризиків між клієнтами та постачальниками послуг

аутсорсингу. Аутсорсинг – це стороння служба інформаційних технологій, яка заздалегідь пропонує певні ціни та стандарти. У подальшій роботі західного економіста, який зробив значний внесок у розвиток концепції аутсорсингу, Дж. Варто відзначити книгу Хейвуда «Аутсорсинг: у пошуках конкурентної переваги».

Внутрішні відділи або корпоративні відділи та всі пов'язані активи. "Організації постачальників послуг, яка надає певні послуги у вказаний час за узгодженою ціною". У той же час Дж. Хейвуд заявляє, що замість терміна аутсорсинг можна використовувати термін управління об'єктами. Проте, хоча суть аутсорсингу полягає у забезпеченні доданої вартості, контракти на управління потужністю включають аутсорсинг відповідальності за управління людьми, активами та обладнанням. Д. Михайлов пропонує визначення аутсорсингу. Також детально описано процес аутсорсингу. Авторський аутсорсинг – це процес передачі на аутсорсинг певної бізнес-функції або частини бізнес-процесу компанії. Підрядник адаптує свої різноманітні інструменти та знання до бізнес-потреб конкретного клієнта та використовує їх на користь клієнта за ставкою, що визначається вартістю послуги, а не частиною прибутку... С. Календжян розглядає аутсорсинг як довгострокову передачу управлінських функцій та за необхідності надає ресурси стороннім виконавцям які можуть виконувати ці функції більш ефективно.

Аутсорсинг включає не тільки повноваження, а й передачу підряднику відповідальності за виробництво певних товарів та надання певних видів послуг діловим партнерам. Аутсорсинг - це відмова від вашого бізнес-процесу в строк, зазначений у контракті, та купівля послуг у інших компаній для виконання цього бізнес-процесу [19].

Постійний розвиток практики аутсорсингу призвело до подальшого теоретичного розвитку проблеми. Багато вчених зосередилися на пошуку основи виникнення цього явища в економічній науці. Це можна описати у другому підході, що визначається як метод взаємодії між сутностями,

заснований на спеціалізації та співробітництві. Серед прихильників такого підходу М. Думна, Н. Лебедєв, Т. Фрідман, Д. Черемісін, А. Остерігайтеся Яковлєва і т. д. Серед російських учених ведуться активні суперечки про правомірність використання запозиченого терміна «аутсорсинг» замість звичайних термінів «співпраця» та "Субпідряд". Однак, як показує аналіз наукових джерел, більшість учених відносять аутсорсинг до форми виробничої кооперації поряд з іншими типами ділових відносин, такими як субпідряд, франчайзинг, лізинг та створення спільних підприємств. Крім того, аутсорсинг вважається однією з найпрогресивніших форм і відрізняється деякими відмінними рисами та особливостями. Стратегічний характер ухвалення рішень. Довгострокова співпраця між партнерами. Високий рівень довіри між партнерами та надійність укладених контрактів. Наявність можливості вибору ділових партнерів (розвиток відносин у конкурентному середовищі).

Тому С. Календжян доповнює визначення аутсорсингу та визначає його як форму сучасних ділових відносин, пов'язаних із розвитком спільних підприємств та співробітництва на основі довгострокових стратегічних рішень [17].

Науковий інтерес до проблеми офшорінгу в міжнародному бізнесі походить з глибини класичної політичної економії, теорії міжнародної торгівлі, прямих та портфельних іноземних інвестицій, транснаціональних корпорацій, менеджменту та поділу праці. Водночас з початку 2010-х років світовий теоретичний дискурс міжнародного бізнесу виділив офшорну економічну діяльність як окремий та незалежний напрям загальної теорії конкурентних переваг та факторів виробництва.

Глобальна теорія офшорінгу бізнес процесів, розроблена на багато парадигмальній основі, включає не лише парадигму міжнародного бізнесу, а й управлінську, податкову та інституційну парадигми. Наприкінці 1960-х років прийшла парадигма міжнародного бізнесу – це була природна реакція західних учених на швидке зростання масштабів післявоєнного

міжнародного інвестиційного процесу, систематичну диверсифікацію фінансово-економічної діяльності транснаціональних корпорацій та монополію основних сегментів світового ринку [16].

Варто нагадати, що найглибшу концептуальну розробку наукової проблеми міжнародного бізнесу освітлено у працях Р. Алібера, С. Гаймера, П. Баклі, М. Кессона, А. Ругмана, М. Портера, Д. Стопфорда, А. Чандлера та багатьох інших учених. Саме вони, розкривають зарубіжну виробничу діяльність компаній в основному через призму теорії промислової організації. Вони сформували базові теоретичні засади дослідження зарубіжних операцій міжнародних компаній. Науковці спирались на ключову ідею ринкових конкурентних переваг багатонаціональних підприємств та економічних вигод, отримуваних ними від посилення внутрішньокорпоративної координації фінансово-господарських операцій, економічних суб'єктів.

Наступним кроком у розвитку теоретичного дискурсу офшорного бізнесу є еkleктична теорія Дж. Даннінга в 1970-і роки, яка органічно інтегрувала концептуальні підходи Хаймера і К. Кіндлбергера у свою методологічну платформу.. У той же час, враховуючи високу динаміку міжнародних перегонів бізнесу та формування глобальних ланцюжків доданої вартості, парадигма міжнародного бізнесу з початку 2000-х років активно розвивалася у загальному руслі теорії фрагментації міжнародного виробництва М. Портера, Р. Джонса і Г. Кежковскі; міжорганізаційної теорії багатонаціональних підприємств С. Гошала та К. Бартлета; концепції «флагманських мережевих бюджетно-налогових політик» А. Ругмана; теорії «глобальної фабрики» П. Баклі ін [10].

Комплексний аналіз управлінської парадигми теоретичного дискурсу офшорної ділової активності є структурованим методологічним процесом управління бізнес-процесами підприємства (планування, організація, мотивація, контроль і регулювання). Цей підхід орієнтований на ефективну

діяльність і як основа для досягнення стратегічних та тактичних цілей. Підкреслюється, що він виник наприкінці XIX століття.

Перша теорія управління стала природною реакцією науки на зростаючі потреби підприємницького сектора у максимізації прибутку та скороченні експлуатаційних витрат в умовах обмежених ресурсів інфраструктури та необхідності її раціонального використання. Тому один із засновників теорії управління операціями, Ф. Тейлор першим увів у свій теоретичний дискурс концепцію наукового управління та диференційовану систему винагороди робітників залежно від якості продукції та продуктивності праці. Також слід відзначити важливість математичного підходу, розробленого Ф. Тейлором для оцінки продуктивності праці, відбору та навчання керівного складу. Це було всебічно відображено в його основній роботі «Принципи наукового менеджменту», опублікованій у 1911 році, яка заклала основу для управлінської парадигми теоретичного дискурсу у процесі офшорінгу бізнесу [8].

З погляду офшорної комерційної діяльності ці теорії менеджменту фокусуються на поясненні ключових факторів підвищення економічних показників ділової активності, оскільки їх методологічна основа належить нам. Якнайкраще відображають їх природу: оптимізація глобальної бізнес-структури компанії, поліпшення та реорганізація систем управління бізнес-процесами для перетворення економічної діяльності компанії та її бізнес-процесів для підтримки стратегічних змін та довгострокових конкурентних переваг на ринку.

Характеристика податкової парадигми теоретичного дискурсу процесу офшорної ділової діяльності розвивається у загальному руслі концептуального розуміння механізму впливу національної податкової системи на корпоративні інвестиційні рішення, валюти та управління операційними ризиками. Необхідно виявляти обережність у плануванні структури основних засобів та управлінні власними активами. Ця логіка випливає з того факту, що ці галузі стратегічного управління

транснаціональними корпораціями безпосередньо впливають на процеси, що генерують доходи, що генеруються транснаціональними корпораціями, на розподіл між структурними підрозділами підприємства та оподаткування.

Із загальних податкових теорій, які становили «реальний хребет» методологічного розуміння офшорних процесів ділової активності, найбільш примітними є теорія оподаткування послуг, атомізм, класична теорія оподаткування та соціальні потреби. Вони об'єднані єдиною методологічною платформою: комплексна демонстрація економічної природи податків та визначення їхньої ролі в економічній системі суспільства [7].

І, нарешті, інституційна парадигма теоретичного дискурсу офшорінгу бізнес-процесів на його методологічній основі ґрунтується на ключових характеристиках ринкової поведінки компанії у взаємодії з державними інститутами. Базова основа цієї парадигми – Т. Веблен, В. Мітчелл, Дж. ГРАМ. Коммонс, Дж. К. Гелбрейт, Дж. Шумпетер, Дж. Це було у роботі Тінбергена та багатьох інших учених, які розробили досить логічну теорію транзакційних витрат. Так завдяки спільноті громад категорія «транзакцій» здобула «наукове житло» в теоретичному дискурсі. По суті, вона закладає основу теорії транзакційних витрат, пов'язаних із ринковими транзакціями, обмінами та неринковими взаємодіями. Т. Вебрен, ще один засновник інституційного напрямку економічної науки, зосередив свою дослідницьку увагу на системах факторів, які безпосередньо впливають на ринкову поведінку економічних агентів, віддаючи пріоритет їхнім фінансовим стимулам та зовнішнім факторами ринкової поведінки економічних агентів з погляду ступеня економічного взаємозв'язку (прибуток, прибутковість бізнесу, кредитний прибуток, ринкова пропозиція та попит). Доведено, що і етичні та поведінкові мотиви економічної діяльності. З сучасної точки зору глобальної офшорної ділової активності інституційний напрямок її теоретичного дискурсу містить безліч конструктивних та раціональних наукових ідей. Зокрема, ми говоримо про інтерпретацію економічної

природи системи як колективних дій з управління, лібералізації та розширення індивідуальної діяльності. В основі суспільного життя лежать формальні та неформальні правила економічної поведінки, механізми спостереження та системи реалізації їх дотримання. А також характер взаємодії окремих осіб, бізнесу, профспілок та національних держав [26].

Таким чином, ми робимо висновок: офшоризація ділової активності, теоретично визначена класиками політичної економії два століття тому, яка фактично проявляється у практиці міжнародної економічної діяльності, – це міжнародний бізнес, адміністрування, оподаткування та повністю концептуально знайшла відображення в інституційній парадигмі. Всі вони, виходячи з власних наукових цілей, розглядають офшоринг бізнесу як новітню методологію створення ефективних і конкурентоспроможних організацій, заснованих на поліпшенні бізнес-функцій і процесів. Постійна поява нових наукових шкіл та напрямів у галузі наукових досліджень у країні та за кордоном.. Це лежить в основі формування встановлених передумов для активного використання даного механізму у реальній практиці зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів різного рівня та національностей.

1.3 Фактори розвитку міжнародного аутсорсингу та офшорингу на міжнародному авіаційному ринку

Більшість бізнес-професіоналів знайомі з концепцією аутсорсингу. Лендерс і Ноллетт визначають аутсорсинг як «рішення купувати товари та послуги із зовнішніх джерел, а не виробляти їх власними силами, коли внутрішнє забезпечення не виправдане у світлі існуючих чи очікуваних умов ведення бізнесу». Визначення аутсорсингу в авіаційній галузі відображає загальне визначення, заявивши, що аутсорсинг «позбавляє непрофільних функцій або виділяє їх у напіваавтономні дочірні компанії або центри прибутку. McDonald's є чудовим прикладом аутсорсингу як неавіаційна ділова практика. Використовуючи сторонні логістичні компанії (3PL),

McDonald's фокусується на своїй основній компетенції у наданні послуг швидкого харчування. Сторонні логістичні фірми підтримують McDonald's, виконуючи різні неосновні логістичні функції. Звичайною функцією, що передається авіакомпаніям на аутсорсинг, є технічне обслуговування [35].

До 1989 перевізники США передали на аутсорсинг 25 відсотків своїх функцій технічного обслуговування або близько 218 мільйонів доларів стороннім фірмам, оскільки це непрофільна діяльність. Непрофільна діяльність є елементами, які можуть виконувати критично важливі функції для ведення бізнесу, але не є унікальним інгредієнтом продукту. Технічне обслуговування є необхідністю, але не повинно бути унікальним інгредієнтом продукту. Кожна авіакомпанія повинна постійно обслуговувати повітряні судна для забезпечення безпеки польотів, але технічне обслуговування рідко сприймається як унікальна частина обслуговування авіакомпанії. Видаливши непрофільні види діяльності, компанія теоретично повинна мати можливість зосередитись на своїх п'яти-шістьох основних сферах діяльності [41].

Проте реалізація цієї теорії у реальних ділових ситуаціях може бути проблематичною. Принаймні одне недавнє дослідження виявило зростання використання аутсорсингу в діяльності, яка, мабуть, включала галузі конкурентної переваги або стратегічне значення. Загальна мета стратегії аутсорсингу – налагодити міцні відносини між компаніями. Аутсорсинг може допомогти у створенні стратегічних альянсів між двома фірмами, створюючи міцнішу базу відносин і збільшуючи цінність всього ланцюжка постачання. Ціль цих відносин - створити джерело конкурентної переваги для компанії, що передає послугу або деталь на аутсорсинг. Зважаючи на ці переваги, схоже, що стратегії аутсорсингу мають домінувати в авіаційній галузі. Звичайно, є багато прикладів аутсорсингу, але є приклади протилежної поведінки. Практика інсорсингу набирає популярності в авіаційній галузі. Інсорсинг – це процес надання додаткових послуг або запчастин іншим компаніям, часто конкурентам, з метою збільшення доходів, мінімізації часу

простою робочої сили та компенсації високих внутрішніх витрат на робочу силу. Інсорсинг дозволяє авіакомпаніям, які його практикують, домогтися економії за рахунок масштабу; тобто вони можуть виробляти за більш низьких витрат на одиницю продукції. Це дозволяє отримувати вигоду як інсорсингової фірмі, і покупцям. Додатковою перевагою інсорсингу є зростання ділової репутації із співробітниками [35].

У галузі авіаперевезень є низка прикладів, коли компанії продають свої послуги іншим перевізникам. Lufthansa, American і Delta забезпечують виконання різних операцій із технічного обслуговування. American також надає послуги ЗРЛ, підтримуючи запаси запчастин для своїх клієнтів.

Таблиця 1.2

Функції, передані авіакомпаніями на аутсорсинг

Перспективні	Другорядні
Продаж і розповсюдження квитків	Обробка вантажів та операції з ними
Лізинг літаків	Маркетинг
Безкоштовний трансфер	Управління людськими ресурсами та підбір персоналу
Харчові послуги	Пілоти
Клінінг салону літака	Стратегічний менеджмент
Капітальний ремонт або ремонт двигуна	Бортпровідники
Навчання з технічного обслуговування	Бухгалтерський облік
Інформаційні системи та технології	Регулярне обслуговування
Підготовка пілотів	
Реклама	
Технічне обслуговування суден	
Інвентаризація запасних частин	
Перевірка технічного обслуговування	

Джерело. Складено автором на основі даних [60].

Незважаючи на те, що існує широкий спектр функцій, що передаються на аутсорсинг, у літературі вказуються різні операції та послуги, які, швидше

за все, будуть передані на аутсорсинг. У таблиці наведеній вище вказані функції, що авіакомпанія вибере для аутсорсингу.

Додаткова група послуг – це предмети, які, ймовірно, будуть надані авіакомпанією. Хоча цей список не такий великий, як список предметів, переданих на аутсорсинг, є низка областей, які постійно контролюються компаніями. До найбільш поширених з них відносяться високоінтенсивні операції з технічного обслуговування, оренда літаків, вантажні операції та обробка багажу. У вивченій літературі підкреслюється широкий спектр операцій та послуг, які авіакомпанії нині передають на аутсорсинг. Більше того, це показує, що кожна велика авіакомпанія віддавала деякі області на аутсорсинг. Він не класифікує авіакомпанії як високо або низько користуються послугами аутсорсингу. Нарешті, він виявив деякі винятки із загальної тенденції аутсорсингу, наголосивши на деяких функціях, які компанії інсорсують [60].

Враховуючи широкий спектр послуг та операцій, переданих на аутсорсинг, виникає низка важливих питань. Виникає очевидне питання: "Які фактори змушують авіакомпанію обирати аутсорсинг?" На це рішення впливають численні сили як внутрішні, так і зовнішні по відношенню до авіакомпанії. Одним із факторів, універсальних для рішення про аутсорсинг, була вартість. Кожна компанія, що розглядала можливість аутсорсингу, вважала ідею скорочення витрат важливою під час прийняття рішень. Усі перевізники шукають будь-які засоби зниження витрат, щоб відреагувати на тиск конкуренції. Однак ідея зниження витрат як єдиної рушійної сили аутсорсингу надто широка та спрощена. Є низка додаткових факторів, які впливають на рішення про аутсорсинг.

Література та спостереження дозволяють авторам визначити шість основних факторів, що вплинули на рішення про аутсорсинг. У довільному порядку це:

- 1) рівень об'єднання перевізника у профспілки;
- 2) поточний стан економіки;

- 3) склад власності компанії;
- 4) наявність та види фінансування перевізника;
- 5) вік компанії;
- 6) складність послуги, що розглядається для аутсорсингу.

Ці шість факторів визначають можливість передачі даної задачі на аутсорсинг. Мета цієї роботи – розробити робочу модель, яка допоможе прояснити деякі з цих факторів та їх вплив на рішення про аутсорсинг. На малюнку 1 наочно показані ці шість факторів і те, як вони впливають на рішення про аутсорсинг/інсорсинг. Вік авіакомпанії - добрий тому приклад. Здавалося, що авіакомпанії-початківці зі значно більшою ймовірністю будуть віддавати на аутсорсинг функції, які існуючі перевізники виконують або всередині компанії, або самостійно. Це здається логічним з огляду на те, що у встановленого оператора зв'язку могли бути розвинені навички або досвід у певній галузі. Наприклад, American Airlines бере на себе складні завдання з технічного обслуговування [17].

Таблиця 1.3

Вплив факторів на аутсорсинг

Аутсорсинг	Фактор	Інсоринг
Малі або слабкі	Об'єднання	Великі або міцні
Рецесія	Економіка	Зростання
Публічна або сімейна	Власність	Підприємницька
Обмежений	Капітал	Доступний
Стартап	Період	Нормалізований
Низькі вимоги до кваліфікації	Сервіс	Високі вимоги до кваліфікації

Джерело. Кулиняк І.Я., Глянцева О.І. Тенденції розвитку світового ринку аутсорсингу. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. Вип. 34.2. С. 259–264.

Авіакомпанія, що працює два або три роки, може виявитися не в змозі виконати достатній обсяг цих складних завдань з технічного обслуговування, щоб досягти економії за рахунок масштабу. Контроль витрат також буде важливою перевагою аутсорсингу для авіакомпаній-початківців, оскільки їх

звичайні стратегії включають пропозицію бюджетних квитків. Особлива перевага аутсорсингу з погляду окремих фірм у тому, що він знижує постійні витрати фірми проти її змінними витратами, що знижує рівень беззбитковості випуску для стартапа

Також важливі володіння авіакомпанією та рівень її профспілок. Профспілки схильні відкидати ідею аутсорсингу і вважають за краще, щоб авіакомпанія пропонувала своїм членам гарантії зайнятості. Гарантія зайнятості також може бути сильним мотивом відмовитися від аутсорсингу, якщо компанія належить співробітнику. З іншого боку, якщо керівництво має сильне керівництво з невеликою кількістю або слабкістю профспілок, дуже ймовірно, що він використовуватиме великі обсяги аутсорсингу для скорочення витрат. Ще одним критичним фактором є складність послуги чи операції, які передбачається передати на аутсорсинг. Чим складніший елемент, тим менша ймовірність, що його буде віддано на аутсорсинг. Це вірно, тому що в міру того, як послуги стають складнішими, контракти, необхідні для їхнього захисту, також стають складнішими, і їх важко узгоджувати та забезпечувати. Ці високі транзакційні витрати означають, що виконання складних функцій усередині компанії коштує дешевше. Наприклад, навички пілотів дуже складні. Вони також відносяться до конкретних типів літаків, тому має бути хороша відповідність між флотом авіакомпанії та навичками її пілотів. Хоча навчання пілотів часто передається на аутсорсинг, існує дуже мало прикладів, як пілоти були передані на аутсорсинг. Зазвичай пілотний проект вважається невід'ємною частиною компанії та ключовим компонентом її успіху[26].

Інші важливі міркування включають стан економіки та доступність капіталу. Авіакомпанії завжди були дуже чутливими до економічного циклу. Як зазначалося вище під час обговорення стартапів, перевага аутсорсингу у тому, що він дозволяє авіакомпаніям знизити тягар постійних витрат і, отже, рівень випуску, у якому компанія вийде рівень беззбитковості. Це бажано за умов економічного спаду, коли попит знижується.

Здебільшого, в літературі вказується, що під час війни в Перській затоці та рецесії 1992–1993 років авіакомпанії зазнавали нестачі капіталу та збільшували кількість орендованих літаків. Можливо, ці дві точки сильно корельовані, але лише емпіричне тестування може визначити їхній взаємозв'язок. Нарешті, вік авіакомпанії, мабуть, має прямий вплив на можливість використання аутсорсингу. Схоже, що відомі оператори з більшою ймовірністю візьмуть на себе деякі операції та передадуть на аутсорсинг основні послуги.

Нові авіакомпанії, зазвичай, передають на аутсорсинг більше функцій, зокрема складніші операції. Хоча для представлення цього фактора було обрано вік, це може бути надмірним спрощенням. Швидше за все, це поєднання факторів, що виникають з часом у міру зростання авіакомпанії, формалізації процесу, змін в управлінні тощо. Проте взаємозв'язок між віком та аутсорсингом видається розумним.

Перший висновок у тому, що рівень аутсорсингу у всій авіаційній галузі після скасування державного регулювання збільшився. Проте зростання аутсорсингу було нестійким. У періоди економічної нестабільності аутсорсинг швидко зростав. Проте протилежне не підтвердилося. У хороші економічні періоди не було різкого зсуву у бік інсорсингу. З огляду на цю тенденцію, ймовірно, що в найближчі двадцять років рівень аутсорсингу в авіаційній галузі продовжуватиме зростати. Це має драматичні наслідки як менеджменту, так робочої сили. Кожен має вирішити, які функції залишаються ключовими компетенціями, які має підтримувати фірма [43].

Області, які десять років тому вважалися невід'ємною частиною авіакомпанії, тепер передаються на аутсорсинг (наприклад, навчання пілотів та технічне обслуговування). Багато в чому майбутні відносини між менеджментом та персоналом будуть ґрунтуватися на рівнях аутсорсингу та на тому, які операції будуть обрані для аутсорсингу. Інша можливість, що інтригує, полягає в тому, що концепція віртуальної авіакомпанії може стати реальною можливістю в галузі. Хоча низка авторів натякають на цю ідею

віртуальної авіакомпанії, кожне зростання використання аутсорсингу робить її більш вірогідною. Може настати час, коли єдине, чим справді володіє авіакомпанія – це її торгова марка.

Можливий сценарій майбутнього - це авіакомпанія, яка орендує повітряні судна, наймає екіпажі (пілотів та обслуговуючий персонал), залучає стороннє обслуговування, орендує ворота, покладається на сторонні системи бронювання та електронні квитки, наймає сторонні рекламні та маркетингові фірми, орендує ангари та офісні приміщення, а також аутсорсинг всіх типових операцій сьогодні (технічне обслуговування, багаж, послуги харчування, чищення літаків і т. д.). Ця майбутня фірма матиме невелику базу активів або взагалі не матиме і лише кілька управлінських співробітників [55].

Це відбиває природу зростаючої кількості 3PL-компаній, які пов'язані з активами. Якщо ця система добре працюватиме у сфері вантажних перевезень, це може стати наступним еволюційним кроком в індустрії пасажирських авіаперевезень. Схоже, деякі авіакомпанії вже передають на аутсорсинг більшу частину своїх операцій без будь-якого негативного впливу на обслуговування клієнтів. Віртуальна авіакомпанія – наступний логічний крок. Це передбачає кардинально інший процес роботи авіакомпанії.

Наслідки цієї системи для робочої сили є драматичними. Більшість робітників вважають би це негативним. Історія аутсорсингу полягає у заміні дорогої робочої сили на низьковитратну. Для віртуальної авіакомпанії це не обов'язково. Ключовим моментом є те, як відреагують такі профспілки, як Асоціація пілотів авіакомпаній (ALPA). ALPA могла б використовувати створення віртуальних компаній, щоб забезпечити групу добре навчених пілотів для всіх віртуальних авіакомпаній. Це призведе до вирівнювання заробітної плати авіакомпаній та підвищення безпеки. Капітан однієї авіакомпанії більше не втратить стажу, якщо та відмовиться. Тепер старшість ALPA залишиться, оскільки вони працювали для кожного перевізника. Типовий віртуальний пілот ALPA може щомісяця робити ставки як на

авіакомпанії, так і маршрути. Незалежно від того, який вибір роблять компанії та співробітники, з аутсорсингом є величезні можливості, а також підводне каміння. Відомо, що аутсорсинг став загальноприйнятим способом ведення бізнесу в авіаційній галузі [62].

Висновки до розділу 1

Суть аутсорсингу - це новий за своїм змістом економічний процес, але формат реалізації цього процесу новий. В даний час масштаби поділу праці значно поглиблюються і розширюються, аутсорсинг перетворюється на стратегію корпоративного управління, і її компоненти повинні ретельно попередньо оцінити доцільність аутсорсингу, що є радикальним зміною в бізнесі.

Офшоринг – це новий спосіб ведення бізнесу, породжений глобалізацією, що дозволяє компаніям знижувати витрати, збільшувати капіталізацію компанії і розвиватися більш швидкими темпами, оперативно реагуючи на зміни, що відбуваються на ринку. Завдяки глобалізації багато компаній отримали можливість мінімізувати свої витрати, переносячи виробництва в країни з дешевшою робочою силою. Аутсорсинг/офшоринг стає тактикою виживання для компаній не тільки на світовому, а й на внутрішньому ринку. Використання аутсорсингової/офшорингової стратегії дає можливість компанії не тільки знижувати витрати і збільшувати капіталізацію компанії, а й рости та розвиватися більш швидкими темпами.

Області, які десять років тому вважалися невід'ємною частиною авіакомпанії, тепер передаються на аутсорсинг (наприклад, навчання пілотів та технічне обслуговування). Багато в чому майбутні відносини між менеджментом та персоналом будуть ґрунтуватися на рівнях аутсорсингу та на тому, які операції будуть обрані для аутсорсингу. Інша можливість, що інтригує, полягає в тому, що концепція віртуальної авіакомпанії може стати реальною можливістю в галузі.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ АУТСОРСИНГУ ТА ОФШОРИНГУ В АВІАЦІЙНІЙ ГАЛУЗІ В УМОВАХ COVID- 19

2.1. Тенденції вартісної динаміку ринку аутсорсингу та офшорингу в Україні та світі

Ринок аутсорсингових послуг динамічно розвивається в усьому світі та в усіх галузях. Якщо розглядати основні з них, то, згідно з даними (рис. 1), доходи аутсорсингу стрімко зростали до початку 2013 р., досягнувши рівня 99,1 млрд дол. США, після чого у 2013 р. відбулося стрімке падіння до показника 82,9 млрд дол. США, що склало 16,3%. Однак уже у 2014 р. загальний обсяг аутсорсингових послуг зріс на 26,2% і досяг максимального значення за останні десять років (104,6 млрд дол. США) [29].

З того часу простежується нестабільність у замовленні послуг інших організацій. Так, у 2016 р. глобальний дохід від аутсорсингових послуг склав 76,6 млрд дол. США, і це найнижчий показник за десятиліття, а в наступному 2017 р. обсяг збільшився на 12 млрд дол. США, сягнувши суми 88,9 млрд дол. США. 2018 р. приніс нестабільність у використанні аутсорсингу, на що вказує зниження таких показників, як аутсорсинг бізнес-процесів та ІТ-аутсорсинг, відповідно на 4% та 3,6%.

У 2019 році спостерігається зростання аутсорсингу на 8% загалом та за обома напрямками діяльності. Нестабільність використання послуг аутсорсингу пояснюється кількома причинами. В останні роки галузь аутсорсингу інформаційних технологій та аутсорсингу бізнес-процесів зазнала значних збитків у результаті цифрової трансформації, коли дві суміжні сили – автоматизація, з одного боку, та загострення проблем кібербезпеки – з іншого, справили сильний вплив. Це вплинуло на країни з

низькими витратами, які втрачають робочі місця через підвищення автоматизації у різних секторах економіки [29].

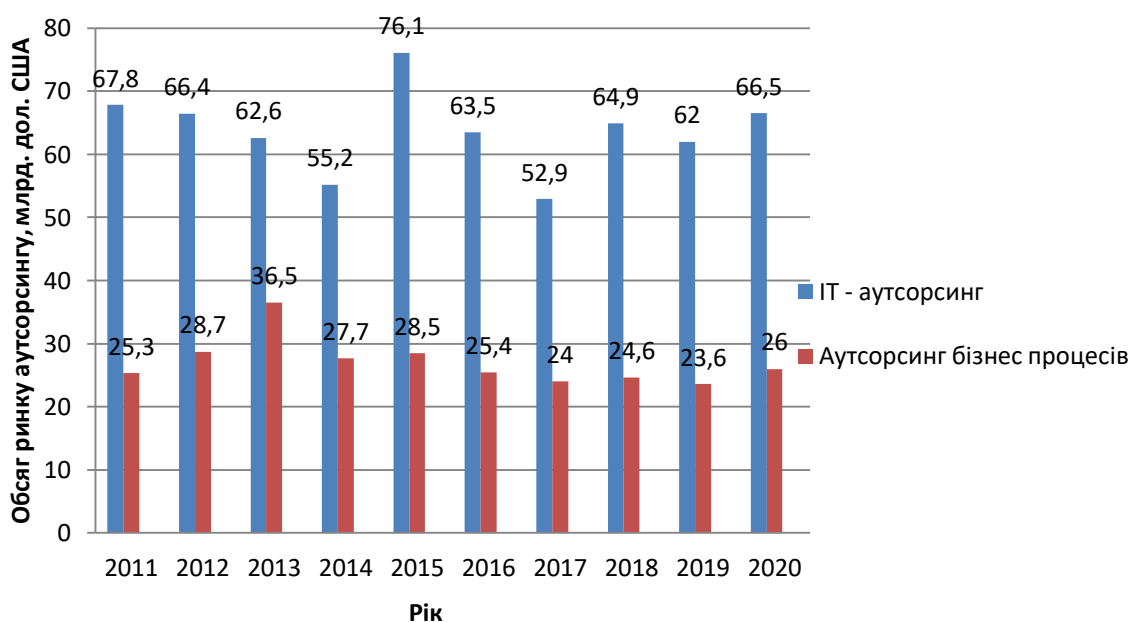


Рис. 2.1 Динаміка світового ринку аутсорсингу за період 2011-2020 роки, млрд. дол. США

Примітка. Побудовано автором за даними [61].

Водночас у країнах, які прагнуть конкурентоспроможності на світовому ринку, створюються нові, більш кваліфіковані та затребувані робочі місця з використанням сучасних систем автоматизації та науково-технічного прогресу. Підвищення кваліфікації кадрів, швидка зміна орієнтації на нові технологічні процеси, методи управління, інноваційні розробки та інформаційні технології дозволяють створювати нові стартапи та забезпечувати їхнє швидке зростання. Прикладом може бути розробка «хмарного» сховища, яке позбавило необхідності залучати додатковий персонал передачі даних і полегшило взаємодію між підрозділами підприємства.

Крім найчастіше використовуваного IT-аутсорсингу, існує ще три основні типи аутсорсингу: аутсорсинг бізнес-процесів, виробничий аутсорсинг та аутсорсинг у сфері послуг. IT-аутсорсинг включає управління проектами, розробку програмного забезпечення, управління контентом,

серверне сховище, веб-сервіси і т. д. Аутсорсинг бізнес-процесів включає послуги по роботі з клієнтами, фінансове управління, бухгалтерські послуги, проектування і розробку продуктів, набір та підтримку персоналу (кадрові послуги) [19].

Аутсорсинг виробництва - це передача виробничих процесів іншим організаціям, і навіть делегування функцій, що з ремонтом, налагодженням і супроводом виробництва. Повний аутсорсинг виробництва найпоширеніший у країнах. Там функції з маркетингу, фінансів, логістики, інновацій належать основній компанії, а виробництво повністю перенесено до країн з дешевою робочою силою.

Якщо проаналізувати результати аутсорсингу за напрямками діяльності та планами на майбутнє (рис.2), слід зазначити, що у 2018 році найбільша частка вартості послуг належить ІТ-аутсорсингу, вона становить 74%, і ця динаміка простежується у всі роки. Незважаючи на нестабільну активність використання послуг аутсорсингу, замовники не готові відмовлятися від такої переваги для себе. Сьогодні, на думку опитаних керівників 521 організації із шести галузей, спостерігається тенденція до збільшення частки використання не ІТ-аутсорсингу, а інших бізнес-послуг, таких як управління персоналом, фінанси, закупівлі та податки (рис. 2.2).

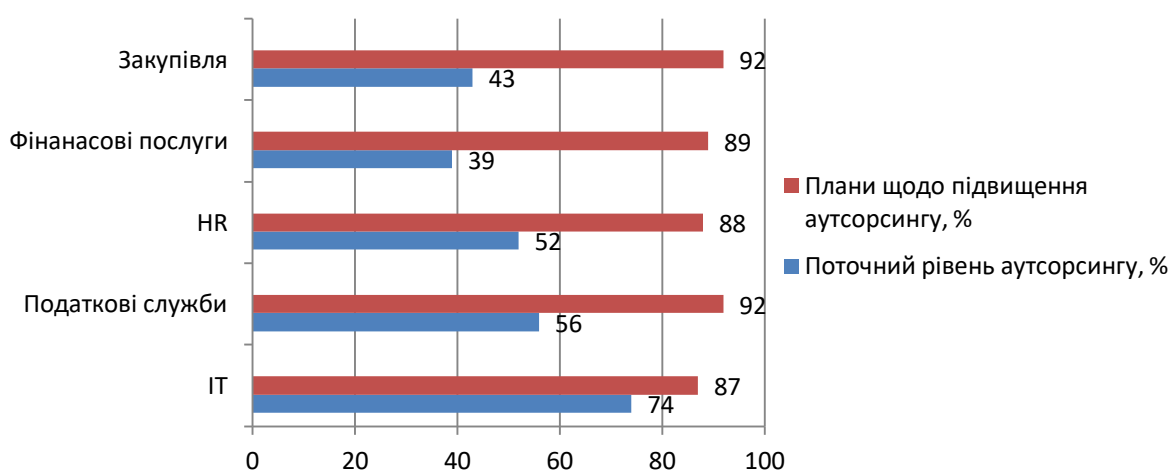


Рис 2.2 Загальний рівень використання аутсорсингу та плани щодо його підвищення, (%).

Джерело. Побудовано автором за даними [12].

За прогнозними даними, в майбутньому перевага буде віддаватися використанню аутсорсингу в таких галузях, як закупівля та фінанси, натомість ІТ-послуги втратять свої передові позиції. Для ефективного залучення країни-аутсорсера існує Глобальний рейтинг аутсорсингової привабливості. Цей рейтинг відстежує ефективність офшорингу в 50 країнах за чотирма основними категоріями: фінансова привабливість, навички людей, ділове середовище та нова категорія – інноваційність [6].

Загальний рейтинг країн на 2019 р. свідчить про те, що азійські економіки представляють шість із семи перших місць, а Індія, Китай і Малайзія знову посіли перші три місця. США вперше потрапили в топ-10 країн, піднявшись з 22 місця у 2017 р. до 6, а Велика Британія та Німеччина підвищили свої позиції, посівши 8 та 15 місця відповідно до цього індексу. Латинська Америка залишається сильним суперником: Бразилія, Мексика та Колумбія займають відповідно 9, 11 і 13 місця. Однак країни Централь-но-Східної Європи втратили свої позиції. Балтійські країни, Україна та Росія вперше підвищують свої показники, а от Чеська Республіка, Польща та Угорщина демонструють значні зниження в рейтингу, що частково зумовлено зростанням витрат.

Історія успіху країн-аутсорсерів пояснюється чіткою політикою держави. Одним із найпоказовіших прикладів є індійський ринок послуг. Саме індійський уряд під час першої хвилі популяризації аутсорсингу, наприкінці 1970–1980 рр., коли інші країни були ще закриті для закордонних компаній, визначив перспективні напрями розвитку, зосередившись на галузі інформаційних технологій. Уряд Індії активно створював експортно-виробничі зони з пільговими режимами оподаткування та привабливими умовами ведення бізнесу, чим залюбки користувалися новостворені компанії. Важливим чинником стало інвестування в освіту – підготовку висококваліфікованих кадрів.

Ці заходи сприяли створенню сприятливих умов для замовників і можливості більше п'яти років Індії посідати перше місце в рейтингу як

країні з найбільшим аутсорсинговим потенціалом. На другому місці знаходиться Китай, саме він представляє Азію в аутсорсингових послугах. З 2006 по 2016 рр. дохід від аутсорсингової промисловості Китаю збільшився з 1,38 млрд дол. США до 106,46 млрд дол. США, а кількість аутсорсингових компаній зростає з 400 до майже 40 000, що свідчить про наміри Китаю стати провідним постачальником аутсорсингових послуг у всьому світі, принаймні за обсягом [10].

Китайці віддають перевагу створенню спеціальних економічних зон, призначених для залучення іноземного бізнесу, та зростаючій економіці в поєднанні з багаточисельністю технологів, що створює сприятливе середовище для розробки програмних та ІТ рішень для компаній інших країн. США звикли вважати найбільшим «покупцем» аутсорсингових послуг, проте неможливо заперечити вагому присутність цієї країни на ринку «виробників». Основними вимогами американців до аутсорсера є якість продукту, його інноваційність та надійність, за що вони готові платити відповідні суми. Попит відображається статистикою, яка прогнозує темпи зростання робочих місць для інженерів з розробки програмного забезпечення близько 20% до 2024 р.

З середини 1990-х років авіакомпанії спостерігають стійку, майже неблаганну тенденцію віддавати свої потреби в технічному обслуговуванні на аутсорсинг. Сьогодні стан сектора технічного обслуговування, ремонту та капітального ремонту (ТОiP) в авіації спонукає деяких перевізників переглянути це рішення.

Все більше авіакомпаній прагнуть розширити можливості ТОiP і розширити інсорсинг. Основні фактори, що стоять за цим стратегічним поворотом, включають бажання забезпечити наявність адекватних потужностей і, для деяких, зацікавленість у нарощуванні потенціалу ТОiP як комерційна діяльність на швидкозростаючому ринку з недостатньою пропускною здатністю.

Нестача, з якою стикається ТОiP, різною мірою проявляється в обслуговуванні ліній, двигунів, компонентів та планера, залежно від географічного регіону. Крім складності задоволення попиту окремих сегментах ринку, у більшості географічних регіонів також спостерігається нестача кваліфікованих авіаційних техніків. У той час, коли кількість доступних місць для пасажирів зростає, а недотримання вимог у встановлені терміни може спричинити дорогі штрафи, авіакомпанії хочуть гарантувати, що вони можуть підтримувати свої повітряні судна в обслуговуванні та в повітрі якомога довше [86].

Дефіцит потужності зі зростанням флоту. В результаті на вторинному ринку - як часто називають сектор ТОiP - починають з'являтися оголошення, такі як нещодавні оголошення Air Asia та Malaysia Airlines, про інвестиції авіакомпаній у нові або додаткові можливості обслуговування всередині компанії. Ця тенденція особливо очевидна в більшій частині Азії і на Близькому Сході, де середній клас, що росте, хоче подорожувати, а парк авіакомпаній швидко зростає, і це сталося в останнє десятиліття. Наприклад, згідно з останнім прогнозом Oliver Wyman Global Fleet та MRO Market Forecast, понад 40% з 11 680 літаків, які будуть додані до глобального флоту до 2029 року, будуть додані у цих двох регіонах. І з цим зростанням парку на 42,5%, природно, відбувається супутнє збільшення витрат на післяпродажне обслуговування: прогноз Олівера Ваймана на 2019-2029 роки прогнозує зростання витрат на ТОiP на 41,4% до 116 мільярдів доларів до 2029 року порівняно з сьогоднішніми 82 мільярдами доларів [74].

З цієї причини оператори в цих швидкозростаючих регіонах бачать можливість розширення обслуговування в нове, потенційно прибуткове джерело доходу або визначили необхідність створення можливостей ТОiP тільки для забезпечення постачання. Для деяких державних авіакомпаній технічне обслуговування є частиною національної стратегії розвитку авіації.

Нарощування власних потужностей з технічного обслуговування є реакцією на стан ринку запасних частин для авіації. Авіакомпанії все більше

побоюються зростаючих ринкових позицій виробників літаків та двигунів у ТОіР. Одночасно з консолідацією вторинного ринку останніми роками ці виробники оригінального обладнання (ОЕМ) почали прагнути до збільшення доходів за рахунок жорсткішого контролю над своєю інтелектуальною власністю (ІР), особливо щодо нових моделей літаків.

Збільшення кредитної частки на ринку. Деякі перевізники вже повідомляють, що скорочення конкуренції, що зростає, на вторинному ринку призводить до зростання цін, особливо в поєднанні з нестачею потужностей і робочої сили. Щоб отримати перевагу на ринку та стати альтернативою стороннім постачальникам та ОЕМ-виробникам, деякі авіакомпанії шукають власне рішення як необхідний стратегічний варіант просування вперед.

В опитуванні керівників ТОіР за 2019 рік, трьома основними факторами, які були визначені як найбільш руйнівні для сектора ТОіР, була зростаюча присутність виробників авіакосмічної продукції на вторинному ринку, нестача робочої сили.

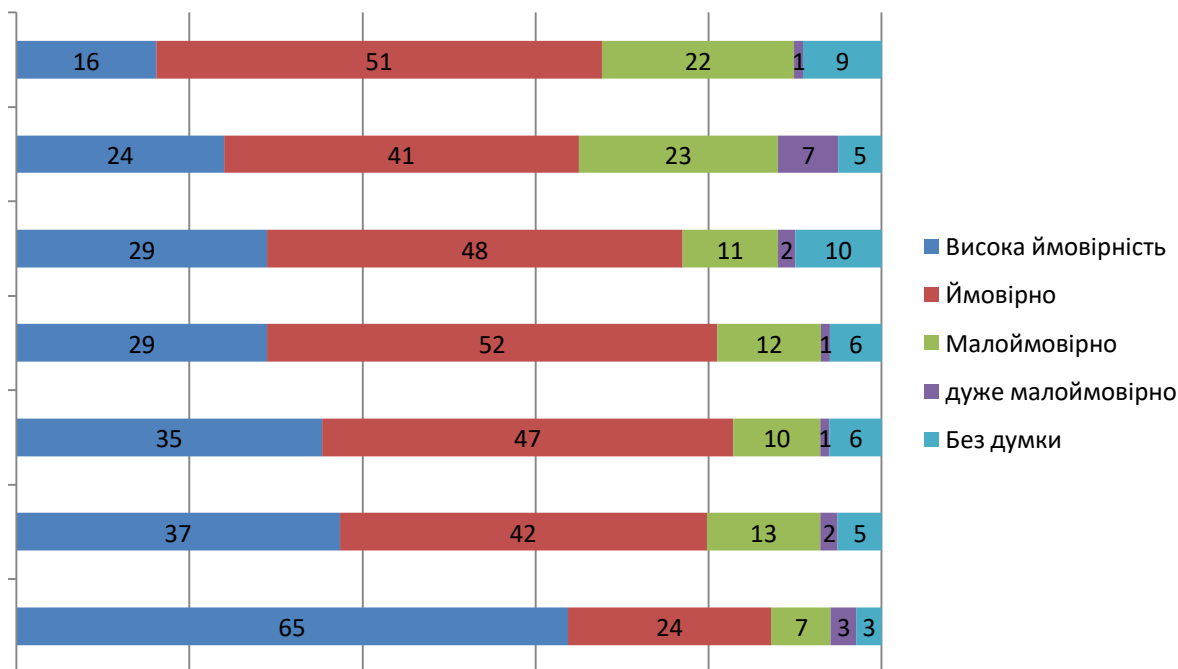


Рис. 2.3 Опитування керівників ТОіР щодо перспектив використання аутсорсингових послуг 2019 рік, (%).

Примітка. Побудована автором на основі даних [56].

Майже вісім із 10 опитаних керівників галузі заявили в ході опитування 2018 року, що вони очікують, що виробники продовжуватимуть розширювати свою присутність на вторинному ринку протягом наступних трьох років, і більшість також вказали, що OEM-виробники робитимуть це, використовуючи контроль над існуючою інтелектуальною власністю та ліцензування для збільшити свою частку у бізнесі. Обидві тенденції продовжуються у 2019 році, і галузь очікує на те саме в найближчому майбутньому (рис 2.3) [56].

Звичайно, деякі авіакомпанії, такі як Delta, Lufthansa та Air France-KLM, ніколи не йшли з бізнесу з технічного обслуговування і вже зарекомендували себе постачальником послуг іншим перевізникам. Тут брак пропозиції - як виробничих потужностей, так і робочої сили - і попит, що зростає, спонукають материнську авіакомпанію розвивати цей бік бізнесу. 21 лютого Delta представила новий випробувальний центр для реактивних двигунів, який, за її словами, є найбільшим у світі. Авіакомпанія заявила, що сподівається розширити свій підрозділ технічного обслуговування Delta TechOps на 1 мільярд доларів протягом наступних п'яти років. Ключовою частиною цього розширення є додавання нових двигунів Rolls Royce до існуючого портфеля технічного обслуговування двигунів, рішення, що відображає необхідність забезпечення пропускну здатності та більшого вибору постачальників для Delta, а також зусилля збільшення доходів третіх сторін. Це також забезпечує потрібну потужність технічного обслуговування нового двигуна.

Дефіцит потужності ТОiP існує у регіонах з високими темпами зростання чи певних сегментах двигунів. Сьогодні в Європі, а також на Близькому Сході не вистачає ангарів для важкого обслуговування та модифікацій планера. Протягом багатьох років сторонні фахівці з ТОiP інвестували в більш прибуткові ринки двигунів і компонентів і забували про менш помітні, але такі ж необхідні роботи з планером, де витрати на робочу силу визначають економіку. Майже 90% опитування Олівера Ваймана за

2019 рік показало, що цілком імовірно чи ймовірно, що виробники планерів, зокрема, розвиватимуть більше можливостей на ринку. Але також не було нічого дивного, якби авіакомпанії також отримали вигоду з дефіциту [55].

2.2 Аналіз провідних гравців аутсорсингових та офшорингових послуг на міжнародному авіаційному ринку

Авіаційний сектор постійно зростає та розвивається у зв'язку з технологічним розвитком та глобалізацією в останні роки. Авіаперевезення стали найкращим видом транспорту через такі переваги, як: безпека, швидкість, тимчасові витрати та комфорт. Всі бізнес-напрямки в авіакосмічній галузі працюють узгоджено один з одним. Інакше кажучи, обов'язки всіх підрозділів однакові, і вони пов'язані друг з одним, хоча у секторі є різні підрозділи. Авіакомпанії, що є одними з найактивніших і основних гравців на ринку, щосили намагаються задовольнити зростаючий попит через ринкові показники. Ця ситуація підштовхнула авіакомпанії до пошуку нових відповідей на запити. Відповідати на запити в такому великому секторі, як авіаційний, – складне та дисципліноване завдання [46].

Важливо забезпечити безпеку, максимізувати якість обслуговування та знизити ризики, які можуть виникнути у відповідь на запити. Виконання всіх цих завдань і накладно, і дуже складно. Виконання всіх цих завдань, таких як авіація, у секторі, орієнтованому на безпеку та охорону, зокрема, дорого та дуже складно, порівняно з невеликим сектором. Авіакомпанії щосили намагаються самостійно керувати всіма напрямками бізнесу, тому авіакомпанії використовують аутсорсинг. Послуги аутсорсингу, що надаються авіакомпаніями, включають наземне обслуговування, кейтеринг, проекти соціальної відповідальності, рекламу, вантажні приміщення та складські приміщення, паливо, банківські та технічні послуги. Метою даного дослідження є надання інформації про галузі аутсорсингу в секторі авіакомпаній у першій частині, а потім аутсорсинг Turkish Airlines та Pegasus

Airlines буде проаналізовано в рамках переваг та недоліків бізнесу у другій частині дослідження.

У сьогоднішньому жорсткому конкурентному середовищі компанії стикаються з величезним тиском. У цьому конкурентному середовищі підприємствам необхідно прагнути різних видів діяльності, щоб продовжувати свою діяльність і вижити. Підприємства намагаються не відставати від цього середовища, особливо в умовах глобалізації та безперервного розвитку технологій. У цьому постійно мінливому середовищі підприємства розробляють нові конкурентні стратегії. Під час створення стратегій вони діють за принципом зниження витрат, переваги у конкуренції, підвищення якості товарів та послуг. Вони змінюють та оновлюють ці елементи залежно від змін на ринку та у структурі бізнесу. Таким чином вони можуть швидко адаптуватися до змін на ринку.

Компанії, які можуть легко адаптуватися до змін, отримують перевагу у наданні товарів та послуг високоякісним та швидким способом. Таким чином вони вигідні своїм конкурентам. В даний час підприємствам дуже складно швидко адаптуватися до середовища, що змінюється, і робити це, ефективно використовуючи час, не жертвуючи якістю обслуговування. Для підприємств неможливо ефективно та раціонально використовувати свої ресурси, виконувати такі дії, як якість та стандарти, та економити час. Для малого бізнесу це можна зробити в деяких випадках, особливо для великих та складних підприємств, що сьогодні практично неможливо [42].

Дуже складно керувати всіма видами діяльності на одному підприємстві (логістика, маркетинг тощо), особливо в багатьох секторах, таких як авіація. З цієї причини авіакомпанії, як і більшість інших підприємств також використовують аутсорсинг. Таким чином, підприємства зосереджуються на своїх основних здібностях та виконують дії, що не входять до їх компетенції, за рахунок аутсорсингу у підприємств, які є експертами у цій галузі. Таким чином, компанія заощаджує час, зосереджуючись на своїх основних можливостях. Вони також забезпечують

велику конкурентну перевагу. У цьому дослідженні обговорюються переваги та недоліки авіакомпаній.

Аутсорсинг, який є безпосередньо пов'язаною діяльністю, з метою мінімізації вартості послуг, запропонованих фірмами у вигляді економічної кризи, передається іншій фірмі. Аутсорсинг визначається як передача компаній, що ведуть власний бізнес іншим компаніям або компаніям. Іншими словами, це зовнішнє постачання запропонованих товарів чи послуг. Щоб йти в ногу з технологіями, що розвиваються, і конкурентним середовищем, підприємства намагаються йти в ногу з ринковими умовами, передаючи інші послуги, які вони пропонують, іншим компаніям, а також свою основну діяльність.

Поняття аутсорсингу було вперше включено до Оксфордського словника англійської мови у 1979 році. Це поняття було введено в літературу у статті, опублікованій у Business Week у 1981 році, і стало часто використовуваним терміном у діловій літературі у 1980-х роках та пізніше, а також в економіці. Оксфордський словник англійської мови "аутсорсинг" означає "певні товари або послуги, що надаються за контрактом з джерела, що не входить до організації", який визначається як 1. Була використана концепція аутсорсингу, яка вперше була використана Winconsin як аутсорсингова компанія в офіційному контракті в 1988 році . у вузькій області в якості основних напрямів діяльності, таких як технічне обслуговування, ремонт, очищення та розповсюдження протягом перших років [63].

Аутсорсинг у літературі з іншими аналогічними поняттями, що використовувалися у 1960-х та 1970-х роках, що означають «управлінську діяльність», та «системні операції» 1980-х та 1990-х років можна підрахувати. Гривер (1999) визначив використання зовнішніх ресурсів як передачу компанією деяких його стійкої внутрішньої діяльності та прав на прийняття рішень зовнішньому постачальнику чи фірмі. Організація вимагає обслуговування від іншої організації для завершення та безперебійної

роботи, але не надає всі права постачальнику, з яким вона має договір. Термін турецькою мовою «Превага аутсорсингу»,

«Аутсорсинг», як виявляється - це поняття, яке включає діяльність, пов'язану з наданням послуги або покупкою продукту. Він використовується в тому ж сенсі, що і концепція стратегічного аутсорсингу, оскільки турецькою мовою використовується як підхід стратегічного управління. Ертюрк (2002) визначає аутсорсинг як підприємства, щоб надати собі конкурентну перевагу, виконувати роботи, що стосуються області, в якій вони компетентні, і виконувати роботи, що не належать до цих спеціалізованих фірм⁵. Визначення - це передача робіт, які включені в операційну діяльність підприємств, але не включені до їхньої основної діяльності, стороннім підприємствам. Передана частина бізнесу некомпетентна у своїй галузі. Бізнес орієнтований на компетентність і дає можливість розвиватися у цьому напрямі та виділятися серед конкурентів.

В даний час аутсорсинг поширений, але використовується у всіх сферах. Багато видів діяльності перенесено до зовнішніх джерел. Як приклад авіаційної промисловості Boeing отримав вигоду від компаній японських виробників, таких як Fuji, Kawasaki та Mitsubishi, які передали на аутсорсинг Boeing 767. Явище конкуренції поширилося у всьому світі, а не в одному центрі. Зі швидким розвитком технологій конкуренція стала більш інтенсивною. Це все більше збільшує важливість аутсорсингу для підприємств та спонукає підприємства до аутсорсингу [54].

Найважливіша особливість аутсорсингу - підвищення ефективності та економія часу. Загалом характеристики аутсорсингу можна перерахувати так;

- аутсорсинг – це метод, який забезпечує максимально ефективне використання фінансових ресурсів.
- аутсорсинг – це довгострокова стратегія управління.
- аутсорсинг – це акцент на найвідомішу роботу.
- аутсорсинг допомагає багатьом підприємствам.

– аутсорсинг допомагає виконувати багато видів діяльності за допомогою зовнішніх джерел.

Компанії не завжди можуть досягати бажаних результатів. При використанні аутсорсингу можуть виникнути проблеми. У цьому випадку організація може надати нове зовнішнє джерело або, з аутсорсинговою компанією, мати можливість досягти реституційної угоди. Після того, як джерело буде знайдено, можна виявити проблеми, пов'язані з вирішенням проблем, та провести дослідження для вирішення проблеми. На цьому етапі слід добре вибрати постачальника за контрактом.

Для ідеального аналізу постачальника необхідно відповісти на такі запитання;

- яка мета аутсорсингу;
- у чому причина цих параметрів;
- як вимірюватиметься ефективність у намічених областях;
- які види діяльності очікуються від наміченої діяльності;
- список заходів, призначених для пріоритетних заходів;
- чи проводитимуться цільові заходи;
- яка частина зазначених областей може бути передана на аутсорсинг;
- яка співпраця планується.

Згідно з результатами опитування, проведеного за участю 382 генеральних директорів у 2019 році з використанням перелічених вище питань, підхід генерального директора до аутсорсингу; 50% стратегічне, 47% тактичне та 3% і те, й інше.

Як і більшість підприємств, авіакомпанії також використовують аутсорсинг. Сектор авіакомпаній дуже чутливий до розвитку технологій та змін у світі. З цієї причини він повинен йти в ногу з усіма подіями та змінами у глобальному сенсі і не відставати від цих подій. При цьому вони намагаються зробити якнайбільше, не збільшуючи свої витрати. Водночас для кожного підрозділу підприємства дуже важливо зосередитися на

власному бізнесі та працювати безпечно, приділяючи особливу увагу власному бізнесу.

Конкуренція між авіакомпаніями та перевага авіаперевезень, розвиток технологій та глобалізація посилилися. Компанії переходять на аутсорсинг, щоб зберегти своє поточне становище та утримати ринок. У той же час аутсорсингові компанії зосереджуються на своїх основних можливостях та передають діяльність, що виходить за рамки цих можливостей, субпідрядникам. Аутсорсинг є особливо вигідним для авіакомпаній. В авіакомпаній багато діючих філій. Виконання та координація цих дій шкодить бізнесу з погляду часу та витрат. У цьому випадку авіакомпанії вдаються до аутсорсингу. Сфери, в яких авіакомпанії вдаються до аутсорсингу, можуть бути перераховані як наземне обслуговування, кейтеринг, проекти соціальної відповідальності та реклама, банки, паливо, вантажні об'єкти та складські приміщення.

Таблиця 2.1

Порівняння моделей ведення бізнесу

Класична модель менеджменту	Модель аутсорсингу
Досягнення позитивних результатів на підприємстві залежить від цілеспрямованості та здібностей керівника.	Досягнення, присвячуються не тільки одній людині, а вся команда – джерело успіху.
Інформація, яку необхідно отримати, доступна лише в робочий час	Потрібну інформацію можна отримати в потрібний час і час.
Інформація не завжди точна.	Інформація знаходиться під постійним наглядом і контролем.
Адміністратори мають багато функцій і повинні бути менеджерами, які повинні приймати рішення.	Кожен експерт має окреме завдання у своїй галузі, і рішення приймаються заздалегідь.

Джерело. Кулиняк І.Я., Глянцева О.І. Тенденції розвитку світового ринку аутсорсингу.

Науковий вісник НЛТУ України. 2016. Вип. 34.2. С. 259–264.

Наземне обслуговування – це підрозділ, який надає всі види послуг, які можуть знадобитися авіакомпанії в аеропорту. Ці послуги; послуги з обслуговування пасажирів, послуги з перонів, вантажні та поштові послуги, послуги з управління польотами/вантажами та послуги зв'язку, послуги представництва та спостереження.

Розміщення сервісних організацій із Туреччиною у дозволах на групову роботу; TGS (Turkish Ground Service), Navaş та elebi Ground Handling. Ліцензія на групову роботу відповідно до визначення в Правилах наземного обслуговування аеропорту SHGM: «Для всіх видів послуг в аеропортах, які мають всі види послуг, зазначених у Статті 5, або юридичних осіб, уповноважених надавати послуги наземного обслуговування для авіаперевізників за допомогою організації не менше трьох міжнародних перевезень у сфері обслуговування пасажирів, контролю вантажів та зв'язку, пандусів, вантажних та поштових послуг. Це ліцензія, що містить робочі документи, які будуть видані.

Наземні послуги групи В, Atlas Jet, Bora Jet, Cukurova Aviation, Solar Express, Iran Islamic Republic Airlines, Lufthansa Airlines, MNG Airlines, Onur Air Transportation, Pegasus Air Transportation, Saudi Arabia Airlines, Swiss International Airlines, Tarkim Aircraft Maintenance and Repair and Aviation, THY, Touristic Air Transport, Aeroflot - Russian Airlines та Sunexpress Airlines.

Робоча ліцензія групи В - це ліцензія, яка містить робочі документи, які мають бути надані для кожного типу послуг авіаперевізникам, які будуть виконувати всі або частину видів послуг, зазначених у статті 5, в аеропортах відповідно до визначення SHGM Airports Ground. Правила звернення.

Бізнес-центри авіакомпаній у Туреччині у сфері послуг, які вони передають на аутсорсинг. Navaş, elebi, TGS у Туреччині, вони уклали контракт на технічне обслуговування з авіакомпаніями, надаючи запасні частини, послуги з поломки та капітального ремонту. Pegasus Airlines укладає договір із Navaş на надання послуг наземного обслуговування. Рейси авіакомпанії Pegasus Airlines у 23 аеропортах Туреччини підписали угоди про

надання послуг з визначення місця розташування до 2022 року з Havaş. Atlas Jet, Corendon Airlines, Freebird Airlines, SunExpress Airlines мають контракти із Çelebi та надають послуги наземного обслуговування. TGS Ground Services надає послуги наземного обслуговування як Turkish Airlines, так і іншим авіакомпаніям на 8 станціях в Стамбулі Ататюрк, Стамбул Сабіха Гекчен, Анкара Есенбога, Ізмір Аднан Мендерес, Анталія, Адана Чакір Паша, аеропорти Бодрума та Даламана.

Якщо говорити про види аутсорсингу, які використовують авіакомпанії, то можна виділити п'ять основних: кейтеринг, соціальна відповідальність, зберігання вантажів, банки та паливо.

Кейтеринг – це послуга, що надається під час польоту. Є багато компаній, які забезпечують пасажирів (їжею та напоями) під час польоту. Ці компанії зазвичай називають підприємствами комунального харчування. Авіакомпанії працюють із підприємствами громадського харчування в аеропортах, які вони узгодили як хаби. Але в місцях із високою щільністю польотів харчування здійснюється. Особливо на далекомагістральних рейсах активно працюють кейтерингові компанії. Організації, що надають послуги кейтерингу для авіакомпаній; LSG Sky Chef, Gate Gourmet, Servair, Do & Co, SATS, Flying Food Group.

LSG Sky Chef, що належить авіакомпанії Lufthansa Airlines, - чудова кейтерингова компанія. Обслуговує понад 300 авіакомпаній. Gate Gourmet – швейцарська кейтерингова компанія. Обслуговує понад 250 авіакомпаній. Кейтерингова компанія Servair – кейтерингова компанія зі штаб-квартирою у Франції. Обслуговує понад 100 авіакомпаній. Компанія Do & Co, що базується в Австрії, оголосила про угоду з Туреччиною від імені Turkish Airlines. Обслуговує понад 60 авіакомпаній. Зал очікування Turkish Airlines в аеропорту Ататюрк у Стамбулі знаходиться у віданні компанії Do & Co. Сінгапур, сінгапурська SATS обслуговує 45 авіакомпаній. У нього є угоди з Air France, FedEx, Lufthansa, Qantas Airways та Hong Kong Airlines. Flying Food Group - кейтерингова компанія, що працює в Чикаго, Гонолулу, Лос-

Анджелесі, Майамі, Нью-Йорку, Сан-Франциско та Сіетлі, а також у Шанхаї в США та обслуговує понад 70 авіакомпаній.

Sancak Inflight Service – кейтерингова компанія, повністю заснована на турецькому капіталі. Його перша діяльність розпочалася у 2010 році у стамбульському аеропорту Ататюрк та аеропорту Анталії. У 2011 році також було включено стамбульський аеропорт імені Сабіхі Гекчен. Показавши зростання за дуже короткий час, вона стала однією з найбільших кейтерингових компаній Туреччини. Серед авіакомпаній, що він обслуговує; Компанія "Киргиз Ейрвейз" представлена авіакомпаніями "Дагестанські авіалінії", "Грізний авіа", "Руслайн Ейрлайнз", "Атласджет Ейрлайнс", "Іракі Ейрвейз", "Нордвінд Айелайнс", "ЮТейр", "Ей Мол"

Крім Turkish Airlines, авіакомпанія Onur air, що виконує рейси до Туреччини, отримує послуги кейтерингу від LSG Sky Chefs. Onur Air, що відрізняється простотою закусок, створює комбінації напоїв та страв. Наприклад, меню складається з м'яких оливкових рогаликів, а чай або кава викликають великий інтерес у пасажирів. Компанія Atlas Jet, яка має контракт із Sancak Inflight Service, надає послуги кейтерингу від цієї компанії.

Ще одна сфера діяльності, для якої авіакомпанії залучаються на аутсорсинг, – це проекти соціальної відповідальності та реклама. Turkish Airlines за угодою з Wanda Digital управляє проектами у галузі глобальних та місцевих комунікацій. У листопаді 2017 Turkish Airlines працювала з Native Media над місцевими операціями з питань ЗМІ, а People працювала з агентом Initiative над глобальними дослідженнями ЗМІ.

Також є багато проектів соціальної відповідальності, які реалізують авіакомпанії. Одним із проектів соціальної відповідальності, реалізованих Turkish Airlines, є «Бір Фіданла Сен де Катил». Завдяки цій кампанії кожній дитині, що летить авіакомпанією Turkish Airlines, висаджують саджанець на своє ім'я. Завдяки цьому проекту, який сприяв мобілізації Головного управління лісового господарства на благоустрій, кожен пасажир віком від 0

до 2 років був самородком із 5 TL, відправивши SMS на номер 1923 як ТНУ, а також для створення меморіального лісу у різних містах США. Туреччина орієнтована. Ще один проект соціальної відповідальності Turkish Airlines було реалізовано у Японії. 11 березня 2011 року потяг, що належить залізничній лінії Sanriku Railways, що курсує в провінції Івате для країни, яка сильно постраждала від землетрусу та цунамі силою 9,0 балів, був одягнений у різні візуальні ефекти ТНУ, а також витрати на рекламу цього проекту. буде віддано до регіону, де сталася катастрофа. У рамках цього проекту соціальної відповідальності ТНУ стала першою авіакомпанією, яка підтримала регіон серед іноземних організацій, що працюють в Японії. На додаток до цього, до соціальних проектів, реалізованих Turkish Airlines, відносяться проекти соціальної відповідальності, реалізовані для Кизилай, баскетбольної Євроліги та шехідів.

Ще один проект соціальної відповідальності – це «Кампанія з надання допомоги в одязі», запущена для людей, які потребують життя в Бакиркьї, де діє Atlas Jet. У рамках проекту соціальної відповідальності нужденним людям було надано 24 коробки, зібрані співробітниками Atlas Jet.

Pegasus Airlines реалізувала проект соціальної відповідальності для дітей з аутизмом та синдромом Аспергера. Щоб впоратися з проблемами авіаперельотів сім'ям дітей з аутизмом та синдромом Аспергера, було проведено програму моделювання польоту в рамках рекламного проекту «Дорогоцінні крила», що здійснюється Асоціацією ціннісного аутизму.

При реалізації проектів соціальної відповідальності авіакомпанії співпрацюють із низкою некомерційних організацій та аналогічних організацій або реалізують ці проекти у межах своїх можливостей. Наприклад, у ТНУ була створена група під назвою bir Widen Your Heart bir, і ця група бере участь у деяких проектах соціальної відповідальності. (Волонтери Turkish Airlines) Крім того, Turkish Airlines бере участь у процесах соціальної відповідальності, діючи спільно з урядами та іншими організаціями, що беруть участь у проектах соціальної відповідальності.

Авіакомпанії використовують аутсорсинг для зберігання вантажів, що перевозяться. Таким чином, вони зводять до мінімуму витрати та забезпечують переваги, оскільки вони заощаджують більше часу, зосереджуючись на своїх основних можливостях, виконуючи операції зберігання в іншому бізнесі.

Аутсорсингові підприємства, що використовуються авіакомпаніями загалом: Element Logistic, Solmaz Transportation, Horoz Logistics, Atom Logistics, Ekol Logistics, Know Logistics, Fevzi Gandur Logistics. Відповідно до угод, підписаних цими компаніями, які використовуються як аутсорсинг, авіатранспортні компанії виконують як складські послуги, так і перевезення вантажів при авіаперевезеннях. Зниження витрат на зберігання завдяки угодам між континентами та між містами дає авіакомпаніям великі переваги.

Банки – ще один вид аутсорсингу, який використовують авіакомпанії. Turkish Airlines співпрацює з Garanti Bank з 2001 року і з 1 квітня 2017 року це партнерство було продовжено ще на рік. Turkish Airlines є не лише партнером програми з Garanti Bank, а й стратегічним партнерством. Garanti Bank погоджується з програмою Miles & Smiles, щоб підвищити лояльність та задоволеність клієнтів.

У той же час авіакомпанія має можливість здійснювати польоти пасажиром, які бажають придбати авіаквитки за погодженням з авіакомпаніями карток. Наприклад, Pegasus Airlines співпрацює з Akbank, Albaraka, Denizbank, Garanti, Halkbank, HSBC, ING Bank, Kuveytturk, Odeobank, QNB Finansbank та Yapı Kredi Banks. Авіакомпанії звертаються до банків під назвою аутсорсинг з питань фінансової стабільності, фінансової гнучкості та забезпечення адекватної ліквідності. У цьому сенсі компанії мають; комісія повинна проводити платежі, такі як комісія за переказ валюти та відсоткові ставки. Використання авіакомпаній з банків можна перерахувати так:

- для задоволення операційних потреб у грошових коштах,

- для забезпечення необхідної ліквідності в короткостроковій та довгостроковій перспективі,

- для виконання двосторонніх угод у таких угодах, як капітальні витрати та комісійні, переказ валюти,

- вжити необхідних заходів для захисту від фінансових ризиків.

Наприклад, Крім ліквідності Turkish Airlines, вона може надавати широкий спектр банківських кредитів. Наразі партнерство має кредитний ліміт у розмірі близько 2,3 млрд. доларів США, незабезпечений банками країни.

Усі засновані підприємства у Туреччині інтенсивно використовують фінансову оренду літаків та операційну оренду. Завдяки партнерству з державою ТНУ надає фінансування за рахунок кредитів Ексімбанку та кредитних договорів під гарантії казначейства. Ресурсів місцевих банків недостатньо, особливо для фінансування нових літаків, і вони не підходять для довгострокових кредитів із низькими відсотковими ставками. Крім того, авіаційне фінансування – це область, яка потребує спеціальних знань та знань. Тому компанії використовують банківські кредити в основному для фінансування оборотного капіталу. Хоча позички Ексімбанку є найбільш підходящими позиками, вони можуть використовуватися приватними компаніями через державну гарантію.

Літаку потрібно паливо, щоб літати. Авіакомпанії поставляють паливо Jet A1, яке використовується в літаках нафтових компаній. Оскільки процес заправки вимагає виконання низки процедур, авіакомпанії використовують аутсорсинг та використовують час, передаючи дані про витрату палива компаніям-постачальникам палива.

Оскільки кожна нафтова компанія не може створити заправну станцію у кожному аеропорту, авіакомпанія може вести переговори з різними постачальниками палива для різних аеропортів. Для заправки доступні певні процедури, що застосовуються. Процес закупівель при виконанні цих процедур має бути у строк, встановлений авіакомпаніями. За попит на паливо

відповідає капітан авіакомпанії. Паливні підприємства, що надають послуги в Туреччині:

- ТНУ Оpet
- Автозаправний пункт
- ВР Туреччина

Авіакомпанії мають угоди з нафтовими офісами на певні періоди. Вони поставляють паливо за фіксованими цінами, встановленими в договорі. Turkish Airlines за угодою з Оpet підписали контракт на заправку паливом терміном на 1 рік, протягом якого частина потреби в авіаційному паливі аеропорту Ататюрк задовольнятиметься протягом 1 місяця з потребами в авіапаливі для 26 аеродромів. У 2009 році ТНУ та Оpet заснували 50 компаній ТНУ-ОРЕТ. ТНУ-ОРЕТ Aviation Fuels до 2011 року погодилася надавати послуги зберігання/постачання літаків авіакомпаніям, з якими укладено контракти, у 23 аеропортах (у 5 аеропортах протягом 6 місяців).

Літаки підлягають обов'язковому технічному обслуговуванню як міжнародними, і національними організаціями. Ці процедури включають щоденне, щотижневе та щорічне обслуговування. У той же час проводиться технічне обслуговування будь-яких технічних проблем, які можуть виникнути у повітряних транспортних засобів на землі або в повітрі, або надаються технічні послуги для вирішення цих проблем після технічної проблеми. Надання технічних послуг дуже важливе як для авіакомпаній, так і для пасажирів. Факт, що літак не може виконувати свої поточні рейси через несправність, призводить до величезних втрат доходів для авіаційного бізнесу. Тому авіакомпанії, які не можуть себе забезпечити можуть піти на аутсорсинг.

Компанії з технічного обслуговування, що надають послуги авіакомпанії в Туреччині, перераховані нижче:

- Turkish Airlines
- Turkish Airlines Technic Inc. (Turkish Technic)
- Pegasus Airlines

- Onur Air
- Onur Air Transportation Inc.
- Abu Dhabi Aircraft Technologies (ADAT)
- SR Technics Switzerland AG.
- Atlasjet
- Corendon Airlines

Сектор авіакомпаній - це сектор, який розвивається з кожним днем, і йому важко конкурувати з іншими авіакомпаніями в цьому секторі, що розвивається, і підтримувати поточне становище авіакомпаній у глобалізованому світі. Крім того, кількість пасажирів і кількість зайнятих співробітників збільшуються разом зі зростаючим попитом на повітряний транспорт. Нині багато місць перевозяться повітряним транспортом. Це одна з найбільш переважних транспортних систем для забезпечення безпечного та швидкого транспортування.

На цьому зростаючому ринку авіакомпаніям потрібна допомога для забезпечення безпечного та надійного обслуговування рейсів без шкоди якості обслуговування. Таким чином, авіакомпанії, що використовують аутсорсинг, зосереджуються на своїй основній діяльності, тим самим передаючи інші напрямки бізнесу субпідрядникам і тим самим заощаджуючи кошти та час. Таким чином, у них є ефективне планування ресурсів та розподіл робочих місць.

Як правило, авіакомпанії передають на аутсорсинг наземне обслуговування, харчування, проекти соціальної відповідальності та рекламу, вантажні приміщення та зберігання, банки, паливо та технічні послуги. Таким чином, авіакомпанії мають можливість підвищити ефективність своєї діяльності за рахунок аутсорсингу. У той же час аутсорсингові компанії залишаються на розсуд спеціаліста із зазначеної діяльності, і якість послуг буде набагато вищою, ніж послуги, які підприємство виділяє у свій час.

Компанія фокусується на своїх основних компетенціях та намагається надавати якісні послуги в рамках своєї основної діяльності.

Іншими словами, аутсорсинг полегшує роботу підприємств та перекладає їх на інші підприємства. Наприклад, літаку потрібне паливо для перевезення. Оскільки нафтові компанії не можуть будувати окремі станції заправки в кожному аеропорту, авіакомпанії укладають угоди з постачальниками палива для аеропортів. Постачальники палива беруть на себе всі процедури у цій галузі та беруть на себе завдання закупівлі палива. Авіакомпанії поділяють роботу з постачальниками за певну плату, не витрачаючи додаткового часу на паливне питання.

Також невигідно те, що час, витрати та аутсорсинг дозволяють підприємствам зосередитись на своїх основних можливостях, обмінюватися діловою інформацією з підприємствами-постачальниками та ставити під загрозу безпеку. Однак через те, що цінності, які він додає підприємству, не є важливими, авіакомпанії широко використовуються для аутсорсингу.

2.3 Динаміка розвитку міжнародного ринку аутсорсингу й офшорингу в умовах COVID-19

Коли авіакомпанія вирішує, чи віддати послуги наземного обслуговування на аутсорсинг або подбати про них власними силами, це лише акт жонглювання змінних. Від міркувань місцевого персоналу до глобальних проблем, таких як пандемія COVID-19, немає єдиного чи статичного фактора, що впливає на рішення авіакомпанії. У міру зміни ситуації в авіації змінюються і плюси та мінуси аутсорсингу.

Сільвіо Тано, генеральний директор Total Airport Services, зазначає, що рішення часто зводиться до чотирьох факторів: економія коштів; надання авіакомпаніям більше часу, зосередженого на управлінні, на максимальному збільшенні корисного навантаження повітряного судна; передача відповідальності за управління трудовими ресурсами та підрядників третій

сторони; а також перенесення витрат на ризики та загальні зобов'язання на сторонніх операторів.

У той час як інсорсинг став більш привабливим для старих пасажирських внутрішніх перевізників у США за роки зростання, в даний час оцінюється зворотне, як це зазвичай відбувається під час циклів спаду, таких як цикл, викликаний COVID-19.

Що стосується вантажного бізнесу, то бажання перевізників інвестувати у власні об'єкти послаблюється через довгострокові витрати на інфраструктуру та зобов'язання, що виникають через цикли підйому та спаду, а також через відсутність достатнього простору всередині огорожі аеропорту», - продовжує він. Значна кількість клієнтів вирішують проблему простору, замінюючи її проблемами ефективності, створюваними складськими операціями за межами аеропорту. Аутсорсинг послуг наземного обслуговування став тенденцією останніх років.

Як і раніше, спостерігається зростаюча тенденція до аутсорсингу. Раніше більшість функцій пандусів наземних операцій передавалася стороннім організаціям. Згодом ми стали свідками того, як пасажирська сторона обслуговування дедалі частіше передається на аутсорсинг і навіть повністю управляється авіакомпаніями у певних місцях. Аутсорсинг продовжить демонструвати стійку тенденцію до зростання. авіакомпанії беруть до уваги кілька факторів при прийнятті рішень, зокрема:

- чи вважається бренд скомпрометованим, якщо його реалізують прямі працівники, а чи не працівники за контрактом?

- чи передбачає рентабельність інвестицій (ROI) в аналізі таку ж чи меншу пропозицію, ніж інсорсинг?

- чи є докази того, що при передачі діяльності на аутсорсинг продуктивність буде нижчою за номінальну?

Основна причина передачі ролі на аутсорсинг зводиться до кількох факторів з погляду покупця. Досі одними з причин використання аутсорсингу були зниження витрат з погляду заробітної плати та пільг або

перенаправлення ресурсів компанії для інвестування в інші галузі основного бізнесу.

У сьогоденних умовах цей список можна було б розширити, включивши в нього зниження ризиків при освоєнні нових ринків і навіть підвищення продуктивності. Також, якщо компанія не має комерційної таємниці, яка може завдати непоправної шкоди у разі розкриття або розкриття інформації, я не бачу випадку, щоб аутсорсинг не мав якоїсь внутрішньої вигоди [39].

Важливим фактором рівняння аутсорсингу є польотна діяльність. Відсутність критичної маси через ощадливий політ призводить до великої кількості дорогих простоїв. Амортизація та/або вартість оренди, коли вони згруповані навколо нижчої активності польотів, також призводять до завищення чи заборони вартості одиниці польоту у цій галузі.

Чим більше польотів, тим продуктивніша робота з погляду перехресного використання активів та персоналу. Цей тип аналізу дуже очевидний, якщо врахувати, що більшість міжнародних експлуатантів з менш стійкою щотижневою польотною діяльністю укладатимуть субпідрядні контракти, тоді як внутрішні вузькофюзеляжні перевізники з великим обсягом, як правило, надаватимуть ресурси.

Низькобюджетні внутрішні перевізники укладають субпідрядні контракти з третіми сторонами, за деякими винятками, такими, як JetBlue. Тим не менш, ці перевізники без вагань запропонують гібридну бізнес-модель, в якій вони укладають субпідряд у дрібніші компанії, у той час як залучаються до більших операцій.

Малий обсяг або тип літака може бути визначальним чинником залучення ресурсів через рентабельність інвестицій авіакомпанії. Якщо авіакомпанія п'ять разів на тиждень виконує рейси до міста на A380, то, ймовірно, авіакомпанія матиме значну рентабельність інвестицій, оскільки їй не доведеться витратитися на GSE для підтримки такого низького обсягу діяльності.

Звичайно ж, безпека всієї екосистеми залежить не тільки від аеропортів та авіакомпаній, а й від усіх працюючих у ній концесійних операторів та постачальників послуг. Зрештою аеропорт вирішує, кому буде дозволено працювати, і повинен це робити, встановлюючи стандарти, однакові для кожного оператора, чи то авіакомпанія, чи постачальник наземних послуг [42].

Служба терміналів аеропортів зіткнулася з обмеженнями на в'їзд до аеропортів насамперед через відсутність засобів обслуговування – хоча, додає вона, є аеропорти, які обмежили в'їзд для кількох постачальників наземних послуг просто через історію.

Крім того, в містах, де широко поширена протидія зледеніння, ми бачимо, що все більше і більше аеропортів переходять до одного постачальника послуг, вважаючи, що існує кращий контроль над будь-якими забруднюючими речовинами для боротьби з зледенінням.

Можна зазначити, що витрати на оренду приміщень в аеропорту для наземного допоміжного обладнання (GSE) та персоналу знижуються з розрахунку на одне обладнання або чисельність персоналу при розподілі з більшими запасами GSE або персоналом.

Найважливіші аспекти рівняння аутсорсингу зводяться до наступного:

- безпека, зниження ризиків, безпека та послужний список
- економія витрат та фінансова стійкість
- продуктивність та співвідношення ціни та якості обслуговування
- корпоративна культура та інновації
- вміння спілкуватися із вищим керівництвом
- можливості універсального магазину

Останній фактор, що впливає на рішення про аутсорсинг, – це технології. Хоча в даний час це не є важливим фактором, оскільки GSE стає все більш просунутою з автоматизацією та впровадженням таких технологій, як Інтернет речей (IoT).

Відбулася зміна типу досвіду, необхідного для робочої сили, а також скорочення кількості необхідної робочої сили. Зсув, безперечно, означатиме більше навичок у галузі технологій як для експлуатації, так і для ремонту нового обладнання. Потрібно наголосити на розвитку цього типу талантів у наших лавах зараз, щоб перейти до автономних транспортних засобів. Тим не менш, темпи, з якими це відбувається, поза сумнівом, уповільнилися порівняно з прогнозом, враховуючи глобальний економічний вплив на авіаційну галузь та її здатність до відновлення, не кажучи вже про інвестиції у нові технології [43].

Світ перетворився на глобальне поселення, в якому компанії інвестують у різні країни, щоб залишатися на плаву та залишатися конкурентоспроможними. У процесі офшорінг-аутсорсингу компанії та країни стали взаємозалежними у своїх зусиллях щодо наведення мостів між мережею ланцюжка поставок. Однак під час пандемії, такої як коронавірус (COVID-19), яка спричинила закриття кордонів і під час якої був високий попит на рятувальні машини та засоби індивідуального захисту, багатьом країнам довелося боротися за критично важливі медичні продукти, такі як апарати ШВЛ та засоби індивідуального захисту для лікарів. Звідси тенденція від офшорінгу та аутсорсингу до оншорингу виробництва.

COVID-19 показав, що країнам необхідно інвестувати в оншорний бізнес, якщо вони хочуть залишатися на плаву. Однак інвестування в оншорний (місцевий) бізнес потребує компромісу, який деякі країни не можуть собі дозволити. У багатьох країнах не вистачає кваліфікованої робочої сили (країни, що розвиваються), а там, де вона є, занадто дорого (розвинені країни) робити берегове підприємство дорогим. Крім того, просування виробничих компаній означає зростання забруднення повітря та викидів парникових газів, що є причиною 4,2–7,0 мільйона передчасних смертей щорічно та обходяться у 4,6 трильйона доларів на рік. Такий рівень смертності та такі витрати можуть ускладнити ведення бізнесу на суші. Таким чином, для того щоб країни вижили в епоху пандемії, найкраща

альтернатива - це налагодити міцні зв'язки з офшорними країнами, які використовують аутсорсинг [48].

Офшоринг – це делегування частини ділової роботи зовнішньої та/або внутрішньої організації, яка знаходиться десь в іншому місці. Аутсорсинг передбачає отримання певних послуг/продуктів від третьої сторони, у той час як офшорні компанії переміщують деякі зі своїх послуг/продуктових лінійок у регіони, які пропонують їм конкурентну перевагу. Через об'єднуючий фактор конкурентоспроможності офшоринг та аутсорсинг можуть бути переплетені, залишаючи дуже тонку грань для їх поділу, особливо у сфері послуг. Офшоринг-аутсорсинг може включати кептивний аутсорсинг, ближній аутсорсинг і оншоринг, залежно від місцезнаходження фірми. До 2019 року Індія була місцем номер один для більшості офшорних аутсорсингових операцій завдяки своїй фінансовій привабливості та кваліфікованій робочій силі.

З 2000 року виручка світової індустрії аутсорсингових послуг неухильно зростала, досягнувши піку в 2011 році, після чого вона почала втрачати позиції, як показано на графіку на Малюнку 1. У 2016 році обсяг ринку галузі впав до 76,9 мільярда доларів США. Це найнижчий дохід із 2005 року. Найбільша частка доходів у цій галузі припала на Америку, за нею йдуть Європа та Близький Схід, тоді як Африка практично не представлена.

Набагато менша частка світових доходів припадала на Азіатсько-Тихоокеанський регіон. Кардинальна роль аутсорсингу-офшорінгу полягає у скороченні таких витрат, як податки та виробництво. Деякі інші фактори включають можливість зосередитися на основному бізнесі і вирішенні проблем з продуктивністю. Окрім інформаційних технологій, на які припадає понад 50% світових доходів від аутсорсингу, інші основні сектори включають бізнес-послуги, енергетику, охорону здоров'я та фармацевтику, роздрібну торгівлю, подорожі та транспорт, а також телекомунікації та ЗМІ. На малюнку 2 показаний внесок деяких із вибраних секторів. Однак після

спалаху COVID-19 постраждали багато галузей, що призвело до зниження обсягів аутсорсингу/офшорінгу.

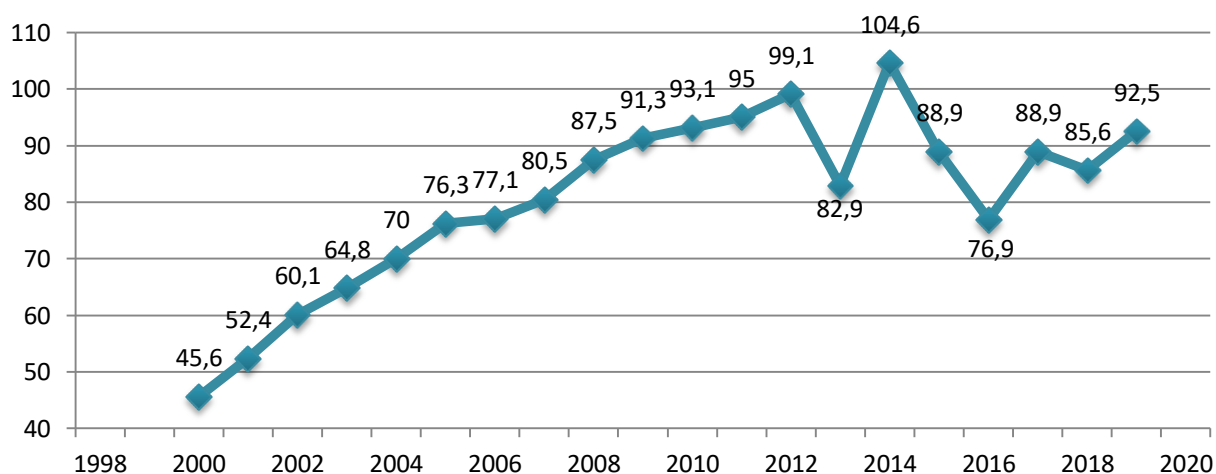


Рис. 2.4 Розмір світового ринку послуг аутсорсингу з 2000 по 2020 в млрд. дол. США

Примітка. Побудовано автором на основі даних [66].

Набагато менша частка світових доходів припадала на Азіатсько-Тихоокеанський регіон. Кардинальна роль аутсорсингу-офшорінгу полягає у скороченні таких витрат, як податки та виробництво. Деякі інші фактори включають можливість зосередитися на основному бізнесі і вирішенні проблем з продуктивністю. Окрім інформаційних технологій, на які припадає понад 50% світових доходів від аутсорсингу, інші основні сектори включають бізнес-послуги, енергетику, охорону здоров'я та фармацевтику, роздрібну торгівлю, подорожі та транспорт, а також телекомунікації та ЗМІ. На малюнку 2 показаний внесок деяких із вибраних секторів. Однак після спалаху COVID-19 постраждали багато галузей, що призвело до зниження обсягів аутсорсингу/офшорінгу [49].

З того часу, як до кінця 2019 року в Ухані, Китай, був виявлений перший випадок нового коронавірусу (2019-nCoV), а 11 березня Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) оголосила про глобальну пандемію, увага тепер була звернена на як країни можуть вижити і відродити свою економіку в умовах нового нормального життя.

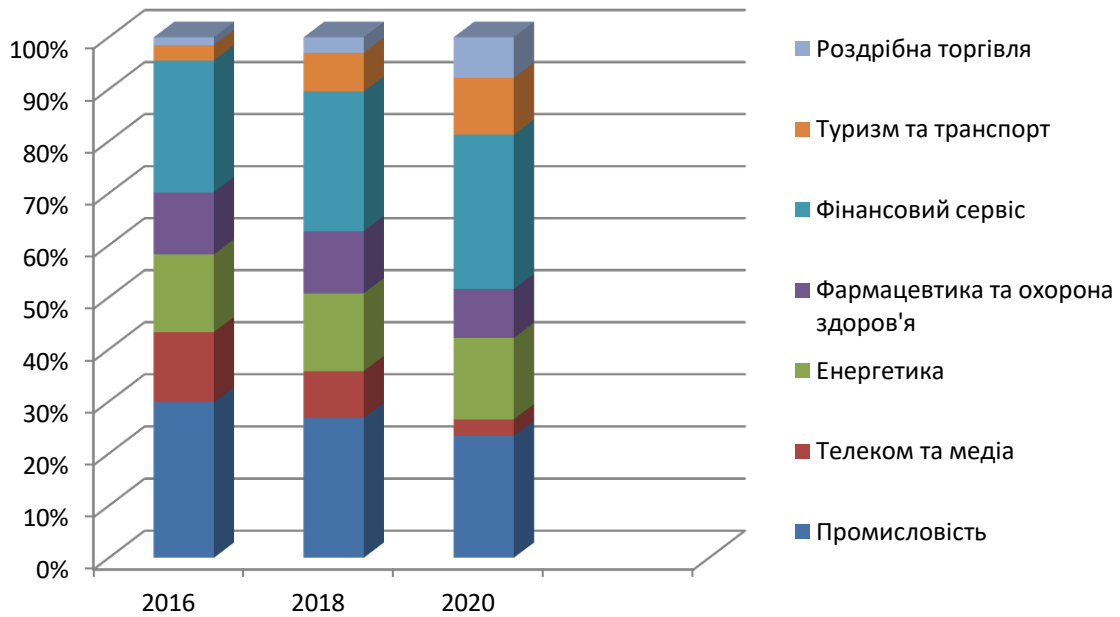


Рис. 2.5 Порівняння загальної вартості контрактів на світовому ринку аутсорсингу за галузями у млрд. дол. США

Примітка. Побудовано автором на основі даних [53].

Масштаби шоку, викликаного COVID-19, не тільки перевірили системи охорони здоров'я та управління операціями у разі стихійних лих у країнах та гнучкість політичних заходів реагування на катастрофу в галузі охорони здоров'я, але також значно вплинули на бізнес та їх процеси офшорного аутсорсингу. Безпрецедентні перерви у звичайному веденні бізнесу швидко поширилися галузями та географічними регіонами, особливо у зв'язку з виконанням замовлень вдома у всіх країнах на південь від Сахари [53].

У цьому розділі ми представляємо, як медична промисловість та інші галузі постраждали під час пандемії COVID-19 через офшоринг-аутсорсинг. Пандемія COVID-19 призвела до закриття кордону, що змусило країни переосмислити оншоринг; у цьому розділі ми представляємо компроміси між аутсорсингом-офшорингом та оншорингом.

У всьому світі основними завданнями сектора охорони здоров'я є скорочення витрат та підвищення якості медичної допомоги. З прискоренням глобалізації на послуги охорони здоров'я впливають аутсорсинг та офшоринг

охорони здоров'я. Залежність сектора охорони здоров'я від офшорінг-аутсорсингу більш очевидна в сьогоденному операційному середовищі. Багато випадків під час пандемії, що триває, вказували або на брак, або на недоступність різних матеріалів в момент потреби або споживання. Серед іншого, ці предмети включали маски та щити для обличчя, дезінфікуючі засоби для рук, хірургічні матеріали та інші предмети повсякденного побуту, що посилювало ефект «батога» на ланцюжки поставок, що веде до оншорингу [57].

Незважаючи на можливості для синергізму та підвищення ефективності аутсорсингу/офшорінгу, заходи складніші та створюють довші та більш фрагментовані ланцюжки поставок, що може мати катастрофічні наслідки, особливо у контексті охорони здоров'я. У першому кварталі 2020 року (пандемія COVID-19) впливу на виробництво та відвантаження фармацевтичних препаратів не відчувалося. Проте невдовзі постачання критично важливих товарів, наприклад, хімікатів, почали скорочуватися. Вплив спонукав регулюючі органи та світових лідерів оцінити, якою мірою Китай домінує у світових поставках активних фармацевтичних інгредієнтів та їх хімічної сировини. Постійні зусилля промисловості в США та Європі з перебалансування ланцюга постачання фармацевтичних хімікатів, ймовірно, будуть підтримані державними ініціативами щодо забезпечення вітчизняного виробництва ліків.

У міру поширення пандемії коронавірусу (COVID-19) медичні установи були перевантажені, і потенційно заразні пацієнти потребували наборів для тестування та засобів індивідуального захисту (ЗІЗ) (окуляри, рукавички, маска для обличчя та маски, повітроочисні респіратори та халати). Ці критично важливі предмети, які були передані на аутсорсинг або в офшор, мають великий попит. Багато регіонів зіткнулися з нестачею цих продуктів у той час, коли вони найбільше необхідні для догляду за високоінфекційними пацієнтами. Збільшення пропозиції ЗІЗ у відповідь цей новий попит потребує значного збільшення виробництва ЗІЗ. Альтернативою

є аутсорсинг саморобних масок, які можуть охоплювати шарфи або бандани. Деякі країни навіть вдалися до використання нетрадиційних рішень для ЗІЗ у місцевих лікарнях, таких як пластикові вирізи для пляшок з водою для захисту очей та пластикові мішки для сміття для халатів. Заклики до безперервності постачання за рахунок перепрофілювання промислових потужностей та інших засобів здаються малоімовірними для досить швидкого вирішення проблеми нестачі, оскільки під час пандемії ланцюжка постачання стали більш нефункціональними, і глобальну кризу більше не можна стримувати.

У зв'язку з гострою необхідністю швидкого прискорення виробничого процесу для широкого спектру тест-наборів (тести на антитіла, самостійне введення та інші), аутсорсинг та офшоринг гратимуть вирішальну роль у цьому починанні. До 2019 року обсяг світового ринку аутсорсингу медичного обладнання оцінювався в 104,5 мільярда доларів США, і очікувалося, що він зростатиме із середньорічним темпом зростання (CAGR) 5,2% з 2015 по 2030 рік. Через збільшення витрат на контрактні дослідні організації (CRO) очікується зростання ринку аутсорсингу медичних виробів протягом прогнозованого періоду. Оскільки існує підвищений попит на медичні пристрої через поширеність хронічних захворювань, різні компанії зміщують акцент на дослідження і розробки і передають медичні пристрої на аутсорсинг [56].

Зміни в стандартах ISO, ймовірно, викликають попит на фахівців з питань регулювання та постачальників послуг із забезпечення якості у розвинених країнах саме через те, що малим та середнім підприємствам потрібна стороння допомога для дотримання нових стандартів ISO. Очікується, що виробники оригінального обладнання та субпідрядники у розвинених країнах, таких як Канада, Японія, США та країни Європейського союзу, приймуть нові стандарти ISO, тим самим стимулюючи ринок аутсорсингу медичних пристроїв. Крім того, очікується, що нещодавні нормативні зміни в Європі щодо якості та аутсорсингу медичних пристроїв

підвищать попит на послуги із забезпечення якості та регулятивні питання, тим самим прискорюючи зростання ринку аутсорсингу. На рис. 2.6 показано прогнозоване зростання виторгу на ринку аутсорсингових медичних послуг.

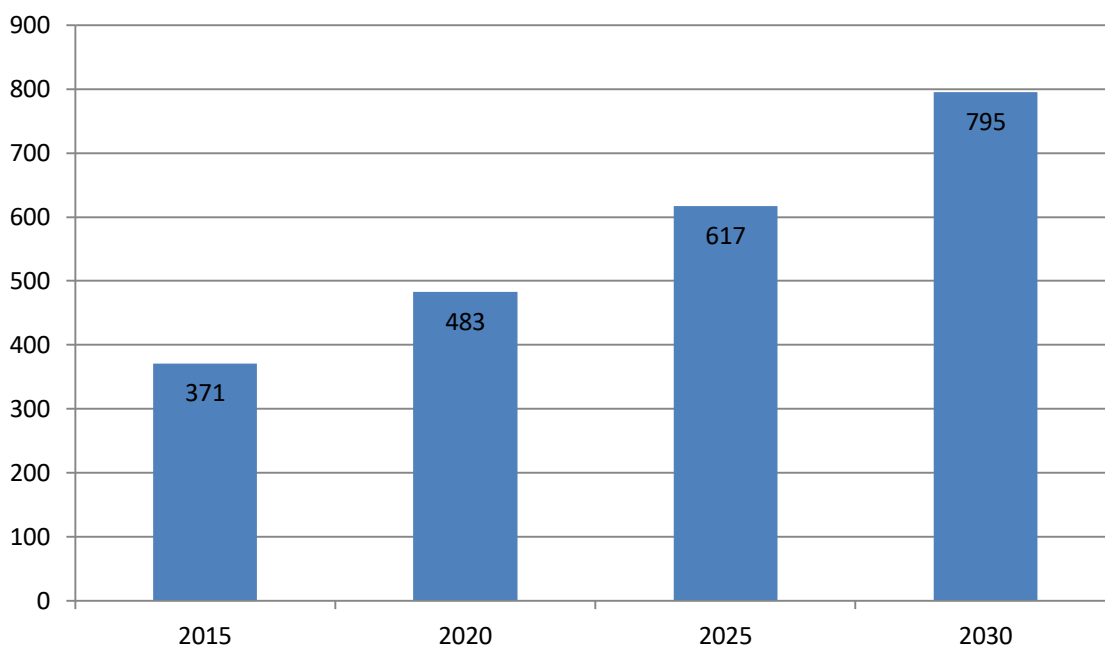


Рис. 2.6 Прогноз продажів медичного обладнання до 2030 року, (тис. одн.).

Примітка. Побудовано автором на основі даних [78].

Раніше компанії, що виробляють медичне обладнання, як правило, приносили користь, в основному за рахунок аутсорсингу виробництва та продажу своєї продукції. Однак в умовах нової норми, коли тиск на систему охорони здоров'я зростає, у моделі надання медичної допомоги відбуваються фундаментальні зрушення, і в результаті галузевий ланцюжок створення вартості кардинально переглядається. Отже, компаніям необхідно відмовитися від своєї традиційної виробничої ролі [10]. ВООЗ повторила цей заклик до урядів і промисловості збільшити виробництво ЗІЗ на 40%, щоб задовольнити світовий попит, що зростає, і уникнути серйозних і наростаючих збоїв у глобальній пропозиції ЗІЗ, викликаних зростаючим попитом, панічними покупками, накопиченням і неправильним використанням. Таким чином, наражаючи на життя небезпеки COVID-19 та

інших інфекційних захворювань. Немає сумнівів у тому, що відсутність ЗІЗ піддає медичних працівників та пацієнтів високому ризику зараження та зараження інших COVID-19.

Багато аутсорсингових компаній, які здійснюють офшорні операції в таких країнах, як Індія, Китай, Сінгапур та В'єтнам, постраждали від кризи. Після глобального блокування у березні компанії не могли виконувати замовлення через те, що робоча сила була змушена залишатися вдома. Однак, хоча глобальна криза завдала збитків бізнесу, не всі компанії втрачають гроші. Оскільки дедалі більше людей працюють із дому, потреба у технологіях, які дозволяють проводити групові онлайн-зустрічі, різко зросла. Наприклад, акції компаній, що займаються відеоконференцзв'язком Zoom™, зросли на 50% із лютого 2020 року. Так само попит на телешоу і фільми для перегляду будинку різко виріс настільки, що гігантські потокові сервіси, такі як Netflix™ і YouTube™, знизили якість відео. їх стримінг у Європі, щоб послабити тиск в Інтернеті. Таким чином, очікується, що офшоринг-аутсорсинг інформаційних технологій та потокових послуг збільшиться після пандемії, щоб задовольнити високий попит [60].

Галузь аутсорсингових послуг, схоже, постраждала меншою мірою, і очікується, що там, де вона порушена, незабаром вона відновиться, оскільки гігантські компанії шукатимуть більш ефективних способів скорочення витрат у постпандемічну епоху. Однак обробна промисловість сильно постраждала, оскільки пов'язана з переміщенням деталей. У розпал пандемії клієнтам потрібні передові технології та автоматизація, щоби впоратися з невизначеностями, з якими компанії боролися протягом останнього десятиліття. Спалах коронавірусу вплинув на ланцюжок поставок і порушив ланцюжок поставок / роботу виробництва по всьому світу. Найбільш уразливими виявилися компанії, які активно використовують офшорні аутсорсери у В'єтнамі, Китаї та Індії. Світова автомобільна промисловість, яка щорічно імпортує деталі для двигунів з Китаю на суму понад 14 мільярдів доларів (до 2017 року), постраждала [12]. Фактично компанії по

всьому ланцюжку поставок змушені приймати жорсткі рішення, такі як уповільнення або зупинка виробництва, виділення ресурсів для продуктів і переоцінка доходів. Наприклад, італо-американський виробник автомобілів Fiat Chrysler Automobiles зупинив виробництво в Сербії.

Індійський ринок аутсорсингу оцінюється приблизно 50 мільярдів доларів [14]. Сюди входять компанії, які працюють у галузі розробки додатків, наприклад, у сфері послуг із тестування якості. Компанії, що покладаються на аутсорсингові фірми в Індії, варіюються від постачальників фінансових послуг до великих технологічних компаній, це лише дві з багатьох галузей. Однак аутсорсингові фірми просто не були готові до пандемії і ізоляції, що послідувала за нею. Аутсорсинговим компаніям не вистачало інфраструктури для віддаленої роботи, але при цьому вони продовжували керувати продуктивністю своїх команд і задовольняти вимоги клієнтів, а їхні клієнти тепер відчують біль через безперервність бізнесу. Особливо в офшорних зонах, більшість робочої сили раніше не була налаштована для цього сценарію роботи вдома, що створює нові тактичні та оперативні проблеми [15].

Поняття "робота вдома" зазвичай не підтримується аутсорсинговими компаніями, і вони зазвичай не надають працівникам ноутбуки для використання вдома. Навіть якщо співробітники мають технології для роботи з дому, включаючи підключення до Інтернету та безпечний доступ до систем, багато аутсорсингових фірм вимагають для цього дозволу клієнта.

Галузі аутсорсингу та офшорінгу не підходять для роботи з дому. Наприклад, з міркувань безпеки деякі компанії навіть просять співробітників залишати за межами офісу навіть свої ручки та олівці. Зокрема, у біді залишилися компанії, які покладалися на аутсорсингові фірми для надання послуг із тестування. Цифрова якість зараз важливіша, ніж будь-коли, враховуючи нашу глобальну залежність від цифрового досвіду, а компанії, які надають цей цифровий досвід, не можуть пройти необхідне тестування від офшоринг-аутсорсингових фірм. У сфері технологій офшоринг – це

просто перенесення тестування з одного офісу до іншого. Через культурні та технологічні фактори цей новий офіс може бути менш здатним забезпечити безперервність бізнесу під час кризи. Крім того, офшоринг послуг тестування означає підвищення набору навичок або можливість проводити різні типи тестування.

Пандемія стала тривожним сигналом для аутсорсингу економіки; чому обробна промисловість США не могла постачати необхідні матеріали, такі як маски для обличчя, апарати штучної вентиляції легень та ЗІЗ? Водночас, США та інші країни з розвиненою індустріальною економікою розробили високоефективну та продуктивну систему виробництва та доставки продукції, що забезпечує їх роgom достатку за відносно низькими цінами. Однак цій системі притаманні залежності та очікування, які були поставлені під сумнів пандемією. Такі результати спонукали політиків виступати за скорочення аутсорсингу та офшорингу, зміцнюючи заклик повернути виробничу галузь з-за кордону.

Тільки США знизили корпоративну ставку з 35 до 21%, щоб спонукати компанії перейти до офшорів. Крім того, деякі політики США пропонують створити фонд у розмірі 25 мільярдів доларів для компаній, які можуть переорієнтувати/ре-аутсорсинг назад у США з Китаю протягом наступних п'яти років [16]. Такі компанії, як Telstra TM в Австралії, які сильно залежать від Філіппін, прийняли плани найму понад 3500 робітників у себе вдома [17]. На перший погляд, COVID-19, швидше за все, уповільнить розвиток бізнесу з аутсорсингу та офшорингу. Однак проблема складна і не вимагає простих рішень, як обговорюється у наступних компромісах офшорного аутсорсингу.

Проблема полягає у поєднанні структури сучасних мереж поставок та операційних показників, що застосовуються до виробників. Пройшли ті часи, коли один гігантський виробник, такий як CAT або Toyota, міг проектувати, виробляти і збирати компоненти, необхідні для виробництва продукту. Сьогоднішня виробнича технологія надто складна, щоб зосередити усі навички в одному місці. Таким чином, виробники вдаються до аутсорсингу-

офшоринг для пошуку відсутніх навичок з меншими витратами. Навіть така проста річ, як лампочка, має такі компоненти, як світлодіодні лампи, які мають вироблятися у високотехнологічних галузях. Повсякденне обладнання, таке як смартфони, комп'ютери та медичне обладнання, містить компоненти, які вимагають великої точності та акуратності, а також значного навчання та досвіду.

Під час пандемії серед предметів найбільшого попиту були ЗІЗ (наприклад, маски та рукавички) та апарати ШВЛ; останній є найбільш технічним і потребує детальних навичок та досвіду для виготовлення. Вентилятор нагнітає повітря та кисень у легені пацієнта, запобігаючи їх колапсу. Це складні механізми, які не можна швидко створити чи прищепити. На початку пандемії США було 62 000 повністю функціонуючих апаратів ШВЛ і майже 100 000 апаратів ШВЛ більш старих моделей.

Оскільки COVID-19 вразив усі куточки країни, для лікування пацієнтів потрібно близько мільйона апаратів ШВЛ [18]. Один вентилятор складається із сотень деталей, і досвідченій команді потрібно кілька днів, щоб виготовити та зібрати такі деталі для виробництва вентилятора. Ford та GM, провідні виробники автомобілів у США, витратили понад 30 днів на організацію виробничих ліній та навчання робочих виробництву вентиляторів [19].

Південна Африка (ПАР) була найбільш постраждалою країною в Африці, де до листопада 2020 було зареєстровано майже 750 000 випадків зараження COVID-19. Протягом багатьох років Південна Африка залежала від Сполученого Королівства (Великобританія) щодо аутсорсингу медичного обладнання, включаючи апарати ШВЛ. Під час піку пандемії в Європі (кінець березня 2020 року) Penlon, провідний виробник апаратів ШВЛ у Великій Британії, не міг поставляти SA, посилаючись на нездатність компанії виробляти додаткові апарати ШВЛ для спільноти SA. Крім того, SA не могла відтворити вентилятори через патентні права. Ситуація відображає небезпеку використання життєво важливого обладнання в офшорингу або аутсорсингу. Однак як тільки SA змогла отримати патентні права на

виробництво апаратів ШВЛ, у країні з'явилися необхідні навички для їх виробництва. Уряду ПАР були потрібні тижні, щоб знайти місцевого виробника «відкриваючих клапанів» - життєво важливого компонента, що дозволяє пацієнтам видихати. Навички, необхідні для виробництва одного апарату ШВЛ, варіюються від виготовлення, обробки матеріалів та моделювання до програмування програмного забезпечення, і такі навички важко знайти в одній наземній організації. Таким чином, для покращення виробництва та задоволення настільки необхідного попиту, аутсорсинг/офшоринг, деякі частини та навички є єдиним життєздатним варіантом.

Так само розробка вакцини є одним з найважливіших заходів для пом'якшення ефекту COVID-19. Проте небагато країн змогли відреагувати за допомогою необхідних знань, потенціалу та багатих ресурсів. Це головним чином пов'язано з тим, що методи виробництва вакцини пред'являють певні вимоги до ланцюжка поставок, які включають, крім іншого, нові навички, ретельне технічне обслуговування, виробниче обладнання, а також процес зберігання та доставки надхолодового ланцюга. Ці суворі вимоги залишили у багатьох країнах можливість передачі на аутсорсинг провідним зарубіжним організаціям [68]. Зберігання є ключовою частиною процесу вакцини та вимагає точних умов освітлення, скляних флаконів та певної температури -80°C у всій мережі поставок для збереження та підтримання ефективності вакцини. Характер поставки вакцини означає, що часто існує кілька місць (склади та магазини), де предмети повинні зберігатися до того, як вони будуть остаточно доставлені або запроваджені бенефіціарам. Таким чином, це ще один пандемічний компроміс між аутсорсингом та навичками на суші по відношенню до ресурсів. Зокрема, необхідно знайти компроміс між навичками на суші, пов'язаними з виробництвом вакцин, для забезпечення швидкого реагування та запобігання захворюваності та смертності та дорогим аутсорсингом; попит, який, швидше за все, перевищить пропозицію та зробить багато країн уразливими та беззахисними.

Офшорний аутсорсинг та компроміс між забрудненням повітря. Матеріали, що живлять обробну промисловість, локалізовані. Транспортування сировини з Уганди, Філіппін або В'єтнаму до країн з аутсорсингом та офшорингом може спричинити високі транспортні витрати. Крім того, суворі закони про охорону навколишнього середовища в розвинених країнах можуть зробити переробку таких матеріалів практично неможливою. До того, як Великобританія та США почали практикувати аутсорсинг-офшоринг деяких видів бізнесу, вони мали одні з найгірших рівнів забруднення повітря у світі. Операції з переробки були відправлені до Китаю та Індії, країн, які зараз зазнають найсильнішого забруднення повітря за всю історію [74]. Хоча країни аутсорсингу та офшорингу заплатили певну ціну у вигляді втрати робочих місць, вигода від покращення якості повітря та води дещо переважає ціну.

Забруднення повітря є причиною 4,2-7,0 мільйона передчасних смертей щорічно і коштує 4,6 трильйона доларів на рік. Це число майже не потрапляє до заголовків газет, хоча воно більш ніж у п'ять разів перевищує кількість смертей від COVID-19. COVID-19 показав, що існує чітка кореляція між викидами та аутсорсингом-офшорингом. На малюнку 4 показано середню концентрацію діоксиду азоту в тропосфері (мкмоль/м²) у вигляді супутникового зображення, отриманого Національним управлінням з аеронавтики та дослідження космічного простору (НАСА) у січні та лютому 2020 року. Рівні NO₂ різко впали після спалаху вірусу далекої Азії, закриття заводів та скорочення пересування робітників, які їдуть на роботу на автомобілях. Зменшення вмісту прекурсорів озону, таких як NO₂, може відображати зниження рівнів озону; проте концентрація озону збільшилася. Дихання озоном викликає симптоми COVID-19, такі як біль у грудях, кашель та запалення дихальних шляхів [73]. Інший забруднювач, що з виробництвом, - це тверді частки (ТЧ). ТЧ, серед іншого, підвищує ризик раку, передчасної смерті, кашлю та захворювань очей. Виробництво твердих частинок розміром менше 2,5 мікронів (PM_{2,5}), шкідливих викидів,

прискорилося в таких країнах, як Китай [72], через аутсорсинг у країні бізнесу. Оскільки країни поспішають знайти компроміс між офшорними та аутсорсинговими компаніями вдома, їм слід ретельно розраховувати витрати, пов'язані із забрудненням повітря; інакше витрати на забруднення можуть переважити таке підприємство.

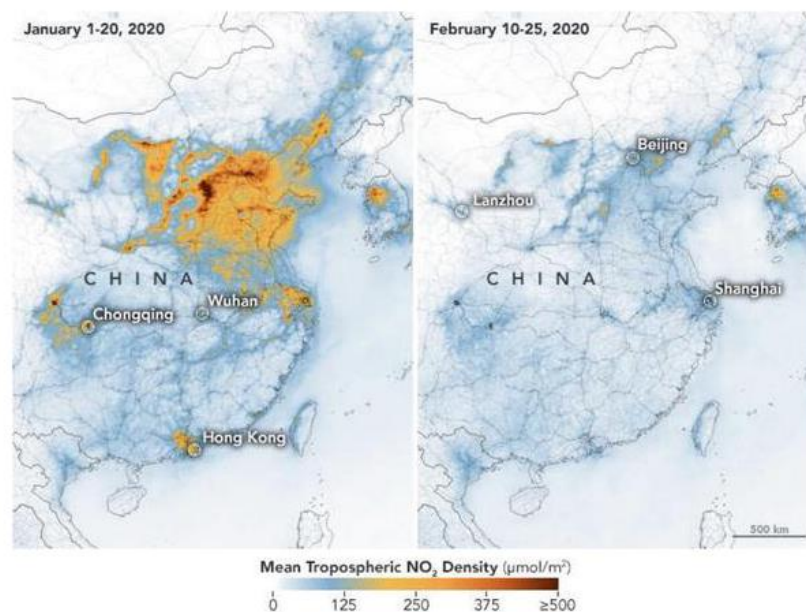


Рис. 2.7 Поширення NO₂ у Східній Азії в січні та лютому 2020 року, як повідомляє NASA. Знімки були зроблені супутником Sentinel-5

Примітка. The Economic Times Covid-19: ficci seeks bailout package for aviationindustry.2020 [83].

Офшорний аутсорсинг проти компромісу із вуглекислим газом. Серед основних парникових газів (ПГ) перше місце у списку посідає діоксид вуглецю (CO₂). Викиди CO₂ викликають глобальне потепління та безладні зміни клімату (наприклад, повені). До 2018 року Китай був провідним виробником CO₂, 10,06 GT (28% від загального обсягу викидів CO₂), майже вдвічі поступившись другому виробнику CO₂, США (5,41 GT, 15% від загальносвітового обсягу). Величезний обсяг виробництва CO₂ пояснюється великою кількістю виробничих компаній у країні, що використовують

офшорні аутсорсери, оскільки Китай є місцем призначення номер один для офшорних аутсорсингових компаній.

Паризька угода про обмеження глобальної температури націлена на максимальне підвищення на $1,5^{\circ}\text{C}$ до 2100 року; проте поточні тенденції у виробництві парникових газів показують, що ціль недосяжна. У 2015 та 2016 роках загальне потепління перевищило $1,0^{\circ}\text{C}$ [74]. Шляхи пом'якшення наслідків, покликані обмежити потепління на $1,5^{\circ}\text{C}$ до кінця століття, далеко позаду, і їм приділяється мало уваги. За оцінками, утримання глобальної температури нижче $3,0^{\circ}\text{C}$ до кінця 21 століття коштуватиме 50 трильйонів доларів США. Якщо країни впроваджують оншоринг, і ця вартість має розподілятися на основі відсотка викидів, впровадження оншорингу для таких країн, як Бразилія та Південна Австралія, може бути дуже дорогим. SA вносить 1% загального обсягу викидів CO_2 ; вугілля забезпечує 77% потреб ЮА енергії. Таким чином, будь-яка виробнича діяльність пов'язана з ризиком виробництва CO_2 - таку вартість SA не може собі дозволити.

Ще один компроміс у зв'язку з пандемією – це офшорний аутсорсинг проти отримання пільгових коштів для існування. Більшість людей, особливо в багатьох країнах, що живуть за межею бідності, в основному в залежності від галузей, порушених COVID-19, таких як подорожі, туризм, готельний бізнес, телефонні центри та виробництво. Однак пандемія є пасткою для тих країн, які надають транснаціональним компаніям бізнес-послуги з офшорингу та аутсорсингу. З одного боку, країни, що надають послуги аутсорсингу та офшорингу, не можуть досягти своїх цілей через блокування, що призводить до банкрутства транснаціональних корпорацій та їхнього вивезення зі своїх країн. Таким чином, багато країн опиняються у пастці між підтримкою коштів для існування за рахунок збереження багатонаціональних підприємств у своїх країнах, що забезпечує зайнятість, їжу на столі, робочі місця та запобігає множинній смерті від голоду та бідності. З іншого боку, необхідність підтримувати офшорні та сторонні послуги - це ризик

підвищення захворюваності та смертності від COVID-19, який висуває підвищені вимоги до і без того перевантаженої системи охорони здоров'я та обмежених ресурсів, таких як апарати ШВЛ та ЗІЗ. Це зробило багато країн уразливими та беззахисними перед обома важкими ситуаціями.

Таким чином, це вимагає неминучої негативної чи позитивної реструктуризації стратегій офшорного аутсорсингу. Наприклад, було призупинено кілька досліджень, які вимагали клінічних випробувань та спільної участі транснаціональних корпорацій у боротьбі з такими захворюваннями, як хвороба Паркінсона та лейшманіоз (паразитарне захворювання, пов'язане з бідністю та недоїданням). Призупинення ставить під загрозу джерела засобів для існування, які поклалися на зовнішні та зовнішні клінічні послуги, а також на дослідницькі навички, що дозволяють знизити вплив таких захворювань на суспільство [72]. Крім того, припинення поширення переданих на зовнішній підряд засобів профілактики малярії, таких як інсектицидні сітки, може призвести до збільшення смертності від малярії в країнах Африки на південь від Сахари. Тим не менш, продовження використання офшорних послуг з виробництва та досліджень однаково збільшує захворюваність і смертність від COVID-19.

Висновки до розділу 2

Авіаційний сектор постійно зростає та розвивається у зв'язку з технологічним розвитком та глобалізацією в останні роки. . Авіакомпанії, що є одними з найактивніших і основних гравців на ринку, щосили намагаються задовольнити зростаючий попит через ринкові показники. Ця ситуація підштовхнула авіакомпанії до пошуку нових відповідей на запити. Відповідати на запити в такому великому секторі, як авіаційний, – складне та дисципліноване завдання.

Дуже складно керувати всіма видами діяльності на одному підприємстві (логістика, маркетинг тощо), особливо в багатьох секторах,

таких як авіація. З цієї причини авіакомпанії, як і більшість інших підприємств також використовують аутсорсинг. Таким чином, підприємства зосереджуються на своїх основних здібностях та виконують дії, що не входять до їх компетенції, за рахунок аутсорсингу у підприємств, які є експертами у цій галузі. Таким чином, компанія заощаджує час, зосереджуючись на своїх основних можливостях. Вони також забезпечують велику конкурентну перевагу. У цьому дослідженні обговорюються переваги та недоліки авіакомпаній.

Пандемія стала тривожним сигналом для аутсорсингу економіки; чому обробна промисловість США не могла постачати необхідні матеріали, такі як маски для обличчя, апарати штучної вентиляції легень та ЗІЗ? Водночас, США та інші країни з розвиненою індустріальною економікою розробили високоефективну та продуктивну систему виробництва та доставки продукції, що забезпечує їх роєм достатку за відносно низькими цінами. Однак цій системі притаманні залежності та очікування, які були поставлені під сумнів пандемією. Такі результати спонукали політиків виступати за скорочення аутсорсингу та офшорингу, зміцнюючи заклик повернути виробничу галузь з-за кордону.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ ТА ОФШОРИНГУ НА МІЖНАРОДНОМУ АВІАЦІЙНОМУ РИНКУ В УМОВАХ COVID- 19

3.1. Стан та динаміка національного ринку аутсорсингу та офшорингу

Україна як експортер аутсорсингових послуг нещодавно заявила усьому світу про свій потенціал. Проте рік у рік українські айтишники демонструють високу кваліфікацію та бажання працювати, тим самим підвищуючи престиж країни на міжнародній арені. Згідно з глобальним рейтингом Global Services Location Index (GSLI), який з 2004 року складається американською консалтинговою компанією AT Kearney для визначення аутсорсингового потенціалу кожної з 50 країн-учасниць рейтингу, з того часу Україна піднялася на 4 рядки. 2017, посівши 20-те місце. Сьогодні це 4,5 мільярди доларів. Виручка від експорту США та підтримка національної валюти. За 4-5 років щорічна виручка від аутсорсингу, за оцінкою експертів, має становити 10 мільярдів доларів США.

ІТ-індустрія створює в Україні сотні тисяч високооплачуваних робочих місць, і проведені дослідження показують, що ще 3,5 робочих місць створюються у суміжних галузях за рахунок створених робочих місць на ІТ-ринку [9]. Український ринок у сфері ІТ-аутсорсингу з кожним роком зростає і Україна є лідером серед аутсорсингових країн Європи. 90% наших айтишників працюють саме на аутсорсингу.

Деякі вчені вдаються до порівняння України з Індією, яка вважається світовим центром надання ІТ-послуг. Це припущення засноване на певних схожих рисах наших ринків, а саме: співвідношення щодо невисокої ціни та високої якості роботи, наявність висококваліфікованих фахівців, які вільно володіють англійською мовою. За останніми даними, індійський ринок

втрачає свою популярність через використання застарілих, інколи ж і неефективних підходів до вирішення проблем. Проте найближчим часом

Україна не зможе стати світовим лідером у сфері ІТ-послуг, тому що державна підтримка індійських фахівців не йде ні в яке порівняння із практично відсутнім фінансуванням української інформаційної індустрії.

Використання аутсорсингу дає переваги як великого, так малого бізнесу: зниження витрат за виконання низки функцій, економія часу і можливість зосередитися на основній діяльності, раціональне використання людських ресурсів, підвищення якості запропонованих послуг, створення нового бізнесу. відносини, використовуючи нові знання. Крім того, це напрямок інвестиційних потоків у галузі, що вимагають великих капітальних вкладень, зниження заробітної плати, комп'ютеризації виробництва, дотримання правил техніки безпеки та охорони навколишнього середовища. Основним недоліком використання аутсорсингу в Україні є відсутність нормативної бази, що регулює відносини між замовником та підрядником, тому існує ризик витоку конфіденційної інформації або навіть рейдерської атаки з боку аутсорсера [25].

Безперечним є факт втрати роботи в місцевих спільнотах та відсутність офіційної організації у деяких фрілансерів, що унеможлиблює збір податків із їх заробітної плати. Вбачаючи значні переваги у розвитку аутсорсингових послуг, уряд України має створити у країні сприятливий діловий клімат, справедливий та прозорий ринок, а також удосконалити систему регулювання. Ефективне використання аутсорсингових послуг відкриє нові можливості для розвитку відносин та взаємовигідного співробітництва, що значно підвищить конкурентоспроможність нашої країни.

На ринку послуг в Україні дуже велика конкуренція. На ринку аутсорсингових послуг точиться боротьба як за клієнтів їхніх послуг, так і за висококваліфікований персонал. Виходити на ринок аутсорсингу стає все складніше, стає складніше підтримувати та демонструвати стійке зростання. Відсутність офіційної статистики, яку зазвичай аналізує та систематизує

Держстат, – ще одна негативна риса ринку аутсорсингових послуг. Загалом в Україні виявлено 143 аутсорсингові підприємства на підставі інформації Єдиного державного реєстру юридичних осіб, індивідуальних підприємців та громадських організацій (ЄДР). Географічне становище аутсорсингових компаній переважно зосереджено у містах-мільйонниках. Однак поступово тенденції змінюються, і в регіонах та районах починають з'являтися аутсорсингові компанії.

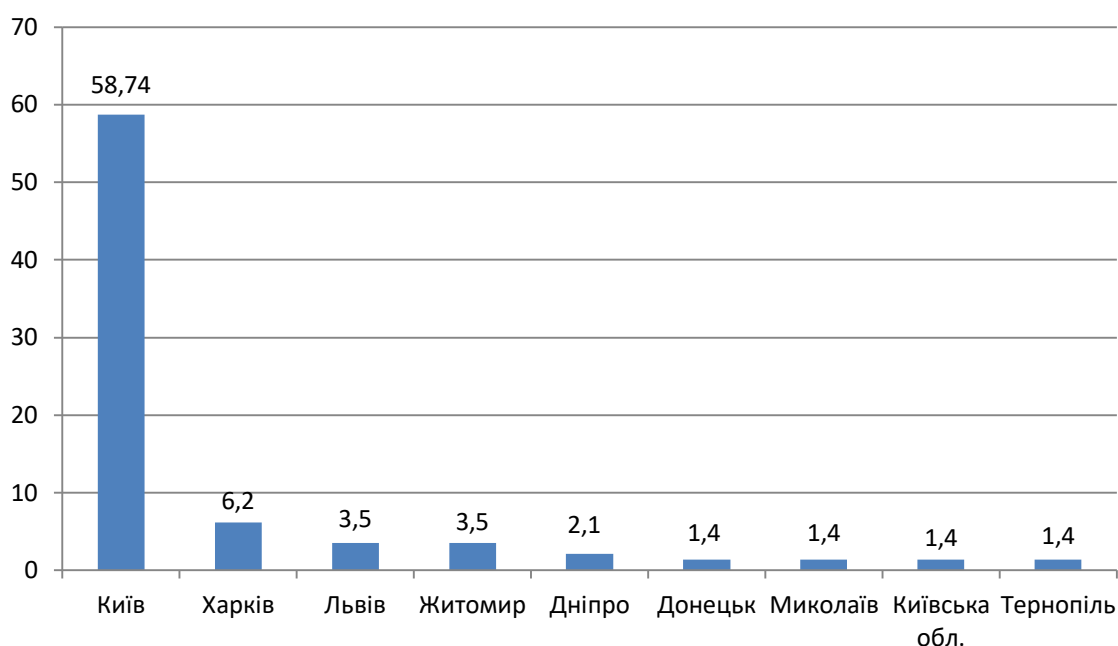


Рис. 3.1 Географічна локація аутсорсингових підприємств в Україні, (%).

Примітка. Побудовано автором на основі даних [35].

В Україні більшість засновників аутсорсингових підприємств обирають організаційно-правову форму у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю. У зв'язку з набранням чинності Законом № 2275-VIII рекомендується для новостворених аутсорсингових підприємств оберіть організаційно-правову форму - приватне підприємство. Для будь-якої аутсорсингової компанії в Україні система оподаткування потрібна для її сталого існування [35].

Аналізуючи аутсорсингові компанії, використовуючи інформацію з офіційного Реєстру платників єдиного податку та Реєстру платників ПДВ, можна наголосити, що аутсорсингові компанії використовують у своїй господарській діяльності загальну систему оподаткування (81,82%), показану на рис. 3.1.

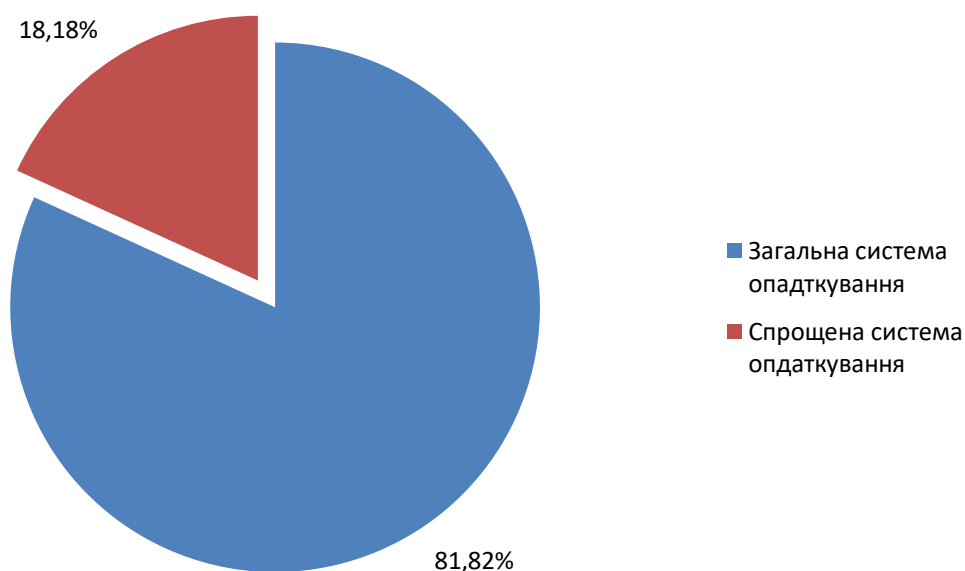


Рис. 3.1 Податковий механізм функціонування вітчизняних аутсорсингових підприємств, (%).

Примітка. Подубовано автором на основі даних [37].

Починаючи з 2004 по 2019 р. кількість аутсорсингових підприємств – платників ПДВ збільшується (рис. 2.3) У 2019 р. кількість аутсорсингових підприємств – платників ПДВ склало 36.

Станом на 2019 рік 3% аутсорсингових підприємств припинили свою діяльність з аутсорсингу, ще 6% підприємств перебувають у фазі припинення діяльності, а 91% аутсорсингових підприємств продовжують свою діяльність. Таким чином, ринок аутсорсингу постійно зростає. Внаслідок цього аутсорсинг як інноваційний інструмент, за допомогою якого аутсорсер може самостійно виконувати процеси, види економічної діяльності, функції клієнтів.



Рис. 3.2 Динаміка збільшення кількості українських аутсорсингових підприємств – платників ПДВ

Примітка. Подубовано автором на основі даних [37].

В Україні 45 брендів надають послуги аутсорсингу бізнес-процесів у фінансовій та юридичній сферах. Обсяг ринку юридичних та бухгалтерських послуг у 2017 році становив близько 15 млрд грн. Найбільшими гравцями є п'ять міжнародних компаній Ernst & Young, Price Waterhouse Coopers, Deloitte, KPMG, McKinsey, які займають 75% ринку. До редакції SBR увійшли чотири десятки українських компаній, які надають аутсорсингові послуги. Серед них було відібрано ТОП-10 аутсорсингових компаній України. Давайте коротко розглянемо три їх [32].

Насамперед, EBS – українська консалтингова компанія, створена як єдиний консалтинговий центр, створений для підтримки виходу на ринок нових гравців. EBS допомагає у розвитку та вирішує повсякденні завдання українських компаній, а також міжнародних інвесторів. У спектр послуг EBS входить аутсорсинг бухгалтерського обліку, підготовка фінансової та податкової звітності, підготовка управлінської звітності, розрахунок

заробітної плати та платіжний аутсорсинг, тимчасовий аутсорсинг послуг фінансового директора, фінансова звітність за міжнародними стандартами та ін.

Другим стала компанія «Дмитрієва та Партнери», яка здобула авторитет на ринку юридичних аутсорсингових послуг як в Україні, так і за кордоном. Компанія надає комплексні послуги щодо вирішення юридичних, податкових, бухгалтерських питань клієнтам з України та інших країн світу. Дмитрієва та Партнери надає аутсорсингові послуги в наступних галузях юридичного супроводу бізнесу: судові суперечки, податкове право, трудове право, корпоративне право, регулювання інвестицій та обміну валюти, зовнішньоекономічна діяльність, комплаєнс тощо. Група фінансових рішень (FSG) є незалежною спеціалізованою компанією, що надає комплексні рішення для підвищення ефективності бізнесу. Компанія заснована практикуючими спеціалістами, які володіють різними методами ефективного управління бізнес-ресурсами та проектами. Компанія надає аутсорсинг бухгалтерського обліку, функцій фінансового директора, кадрового обліку, казначейства, податків, менеджменту, фінансової звітності та звітності з МСФЗ [33].

У період інтенсивного розвитку міжнародного та внутрішнього поділу праці аутсорсинг сприяє можливості спеціалізації певної компанії за основними для неї видами діяльності та максимізує конкурентні переваги. Це значно підвищує рівень не тільки компанії, а й країни загалом на внутрішньому та міжнародному ринках, допомагає підвищити якість та знизити вартість виробництва товарів чи надання послуг, а також дозволяє малим та середнім підприємствам певною мірою знизити залежність національної та світової економіки від діяльності компаній-монополістів

Україна як приклад успішної країни-експортера аутсорсингових послуг вже зробила значний внесок у розвиток ІТ-аутсорсингу, хоча розвиток цієї галузі відбувався практично без державної допомоги, переважно під впливом висококваліфікованих фахівців. Прогнози доходів від послуг аутсорсингу

можна зробити оптимістичнішими за рахунок залучення державної підтримки та впровадження аутсорсингу в інших сферах діяльності. Для України важливо не лише досліджувати та впроваджувати світовий досвід використання аутсорсингу для підвищення конкурентоспроможності, а й адаптувати моделі з урахуванням специфіки українського ринку.

3.2 Стратегічні перспективи розвитку міжнародного аутсорсингу та офшорингу в авіаційній галузі

Основа практики аутсорсингу полягає в тому, що деякі підприємства здійснюються поза та під власним контролем підприємства, а не передаються на аутсорсинг. З цієї причини існують відносини поділу між підприємствами, які мають співпрацювати один з одним для досягнення однієї й тієї ж мети. В результаті цих відносин необхідно визнати, що практика аутсорсингу може нести із собою певні небезпеки. Основні переваги аутсорсингу: економія витрат, зосередження уваги на основних сферах діяльності, організаційна реструктуризація, гнучкість, підвищення якості та скорочення процесу циклу замовлень, створення нових областей доходу, скорочення інвестицій в основний капітал, максимальне використання функціональних експертів, отримання конкурентних переваг та відстеження технологічних розробок [59].

Зниження витрат: вплив аутсорсингу на витрати не обмежується операційною діяльністю. Водночас це знижує вартість створення та нових інвестицій та приносить фінансову свободу. Таким чином підприємство отримує конкурентну перевагу за рахунок використання меншого капіталу за рахунок аутсорсингу.

Якість: питання якості має розглядатися разом із фактором витрат як компанією-клієнтом, так і постачальником послуг, і чуйний баланс між відповідними факторами має підтримуватися якомога постійнішим. Найважливішим інструментом забезпечення балансу якості та витрат є

контракти на аутсорсинг. Чітко визначаючи мінімальні межі обслуговування в контрактах на аутсорсинг, компанія підтримує безперервність на стандартному рівні обслуговування, а також захищає від негативних наслідків, які можуть виникнути через погіршення якості обслуговування.

Конкурентна перевага: організаціям необхідно надати конкурентну перевагу, щоб стати більш прибутковими, ніж їхні конкуренти. Щоб отримати та зберегти конкурентну перевагу, він повинен мати можливість показувати порівняльну цінність або відмінну від конкурентів організації. Вони зможуть отримати цю цінність у короткий термін за рахунок аутсорсингу.

Компанії оновлюють процеси стратегічного управління з допомогою аутсорсингу. Усунення робочих місць без доданої вартості для підприємства або використання зовнішніх ресурсів у діяльності, де не використовуються основні можливості підприємства, і таким чином можна забезпечити активність та ефективність. Крім оновлених процесів, підприємства, які швидше реагують на запити своїх клієнтів, підвищують свою конкурентоспроможність.

На думку деяких високопосадовців авіакомпаній, пандемія COVID-19, ймовірно, посилить тенденцію в авіаційній галузі Азіатсько-Тихоокеанського регіону до аутсорсингу технічного обслуговування. В той час, як пандемія висвітлила як переваги, так і недоліки аутсорсингу технічного обслуговування, перевізники з більшою ймовірністю вибиратимуть цей варіант, заявила група інженерів авіакомпаній на заході Aviation Week MRO Asia-Pacific. Одна з очевидних причин полягає в тому, що перевізники, які перебувають під фінансовим тиском, шукають нові способи скорочення постійних витрат, сказав Суріндер Кумар Бансал, віце-президент з інженерних питань AirAsia India [74].

Багато авіакомпаній Азіатсько-Тихоокеанського регіону скоротили штат через COVID-19, - зазначив Ан Нгуен, технічний директор Vietravel Airlines. За його словами, після пандемії буде важче досягти ефекту

масштабу, необхідного для виконання певних завдань щодо ТОiP усередині компанії.

Опитування аудиторії, проведене під час цієї панельної сесії, співпало з думками учасників. Близько 76% респондентів вказали, що пандемія зробить аутсорсинг привабливішим для авіакомпаній, 15% заявили, що це уповільнить тенденцію до аутсорсингу, а 9% заявили, що це не дасть великого ефекту.

Експерти також заявили, що криза COVID-19 також наголосила на деяких аспектах внутрішнього обслуговування, які, тим не менш, є перевагою. Авіакомпанії, які не мають власних можливостей ТОiP, зіштовхнулися з проблемами, у той час як транскордонні поїздки були жорстко обмежені, тому що вони не могли доставляти літаки до деяких регулярних постачальників ТОiP. Це означало, що літак потенційно міг застрягти в аеропорту без активності MRO, змушуючи перевізників шукати способи вирішення проблеми.

Під час звичайних операцій обслуговування на стороні є великою підмогою" у стримуванні витрат та оптимізації ефективності за рахунок відправки роботи спеціалізованим постачальникам. Але під час пандемії переваги були «в обох напрямках».

Керівника інженерного відділу Philippine Airlines, авіакомпанії, які мають власні величезні організації з технічного обслуговування, справді зіткнулися з проблемою, коли операції було зупинено. Однак із аутсорсингом виникли інші проблеми. За словами Рараса, певні типи угод означали, що авіакомпанії продовжували платити постачальникам ТОiP навіть якщо літаки були припарковані і не приносили доходу. Авіакомпанії довелося укладати угоди, щоб спробувати знизити вартість зовнішнього обслуговування. «Для постачальників ТОiP важливо виявляти «творчий підхід» у таких обговореннях [75].

Питання про гарантії мінімальної кількості льотних годин стало «дійсно гарячою темою» між авіакомпаніями та компаніями з ТОiP, особливо

у зв'язку з переглядом умов контрактів. Сторонам необхідно вирішити, «як мінімізувати вплив на авіакомпанію та як захистити інтереси постачальників послуг.

Одна з речей, яку авіакомпанії дізналися під час пандемії, полягала в тому, що контракти з TOiP із мінімальними вимогами не працюють для перевізників, коли операції зупинені. Кілька галузей промисловості постраждало так сильно, як авіакомпанії, коли пандемія коронавірусу вразила США минулого року. Щоб зупинити те, що виглядало як неминучий крах великого роботодавця, уряд втрутився у підтримку 15 мільярдів доларів.

3.3 Проблеми використання аутсорсингу й офшорингу на міжнародному авіаційному ринку в умовах COVID- 19

Авіаційний сектор

- Вирішальне значення повітряного транспорту для дипломатії та бізнесу, зростання економіки та розвиток торгівлі привернули увагу до цього сектору. Хоча це не перша криза, яку переживає авіаційний сектор, вона, безсумнівно, завдала найбільших збитків за відносно короткий період часу.

- Авіаційна промисловість підтримує понад 6,2 мільйона робочих місць в Африці та становить 2,6% ВВП континенту, або майже 56 мільярдів доларів, згідно з заявами IATA, AFRAA, ЮНВТО, Всесвітньої ради з подорожей та туризму та Асоціації авіакомпаній Південна Африка (AASA) . Це спостереження відноситься до країн арабського Магриба, де в деяких компаніях були звільнені співробітники і різко скоротилася кількість рейсів [85].

- У фінансовій сфері оголошено про скорочення обороту авіакомпаній на 287 млрд. євро порівняно з 2019 роком (за даними того ж джерела).

- Загалом авіакомпанії по всьому світу мають ліквідність готівки лише на три місяці. Однак це правило не поширюється на Африку, де більшість компаній ліквідність становить лише кілька тижнів. Таким чином, криза

ліквідності стала реальною проблемою, яка може підштовхнути багато африканських авіакомпаній до банкрутства.

- До 10 найбільших африканських авіакомпаній входять три компанії Магриба (Royal Maroc, Air Algérie та Tunisair), і, згідно з дослідженням Міжнародної асоціації повітряного транспорту (ІАТА), різке скорочення перевезень призвело до зниження обсягів перевезень на 80–90% світовий авіапарк. Наслідки для країн САМ будуть такими:

Рекомендації для авіаційної галузі

- Відновити впевненість пасажирів: в опитуванні, проведеному ІАТА, мандрівники вказали на причини відсутності впевненості у собі почуття страху та невпевненості, психологічну напругу та радикальні заходи, запропоновані різними країнами для відновлення діяльності. Дослідження, проведене в 11 країнах світу, показало, що тільки 14% пасажирів захочуть сісти в літак після зняття обмежень. Крім того, 46% воліли б почекати один або два місяці, а 40% воліли б почекати шість місяців або довше.

- Забезпечити політичну відданість підтримці галузі цивільної авіації та вжити відповідних заходів.

- Стандартизувати всі ініціативи, які пропонуються для індустрії цивільної авіації Африки.

- Розробити комплексну єдину стратегію реагування, яка б враховувала інтереси всіх зацікавлених сторін в африканській цивільній авіації [83].

- Створювати регіональні фонди, такі як загальний африканський фонд, контрольований главами африканських держав та урядів, для боротьби з впливом COVID-19 на африканський сектор цивільної авіації.

- Використовувати всі доступні джерела фінансування для підтримки африканської авіаційної промисловості.

- Вжити заходів, що дозволяють аеропортам та постачальникам аеронавігаційного обслуговування відновити роботу.

- Забезпечення багатостороннього співробітництва на регіональному та континентальному рівні.

Пандемія COVID-19 може стати найбільшою проблемою, з якою будь-коли зіткнеться світова авіаційна промисловість. Вплив відчувається у всій екосистемі, включаючи авіакомпанії, аеропорти та органи аеронавігації.

Нещодавні оцінки Міжнародної організації цивільної авіації показують, що спад повітряного руху в 2020-2021 роках набуде однієї з таких форм:

- V-подібний: нормальна форма для спаду; короткий період різкого економічного спаду, за яким слідує швидке/плавне відновлення.
- U-подібна форма: тривале скорочення та приглушене відновлення до зростання лінії тренду.
- L-подібна форма (депресія): тривалий спад економічної активності; круте падіння із наступною плоскою лінією з можливістю неповернення до зростання лінії тренду.
- W-подібна форма: спад із подвійним падінням, що складається з моделі «вниз-вгору-вниз-вгору» до повного відновлення.
- У формі галочки Nike: різкий відскок, який швидко згладжується.

Виходячи з цього, Міжнародна організація цивільної авіації опублікувала попередні результати за 2020 рік у порівнянні з 2019 роком, які показують скорочення пасажиромісткості на 49,5% та скорочення на 2,69 мільярда пасажирів у всьому світі (тобто скорочення на 60%). Причому збитки авіаперевізників склали 369,7 млрд. доларів.

За даними організації, ця тенденція до зниження продовжуватиметься протягом першої половини 2021 року порівняно з рівнями 2019 року, при цьому кількість місць, які пропонують авіакомпанії, буде скорочено як мінімум на 42,1%, пасажирів - на 1,1 мільярда (т.Е. Скорочення на 50%) та виручки. збитки авіакомпаній до 156 мільярдів доларів [81].

Туніс не уникнув наслідків цієї ситуації; Повітряні перевезення в аеропорти Тунісу та з них сильно постраждали: у 2020 році (порівняно з тим же періодом 2019 року) вони суттєво впали на 75,5% у пасажирських перевезеннях, 64,8% у повітряних суднах та 14,4% у вантажних тоннажам.

Це зниження є природним наслідком припинення комерційних пасажирських перевезень в аеропорти Тунісу та з них із середини березня до 27 червня 2020 року. У цей час рух обмежувалося репатріацією, медичними та гуманітарними операціями та вантажними перевезеннями.

Торгові перевезення у Тунісі відновилися 27 червня 2020 року. Цей процес здійснювався обережно, поступово і, що найважливіше, відповідно до протоколу охорони здоров'я, розробленого Міністерством транспорту та логістики у співпраці з Міністерством охорони здоров'я, та що враховано керівні принципи Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО) та Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), а також рекомендації Агентства з безпеки польотів Європейського союзу (EASA), Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA) та Міжнародної ради аеропортів (ACI) [77].

У цьому протоколі викладено низку вимог та рекомендацій для експлуатантів аеропортів, експлуатантів повітряних суден та інших відповідних зацікавлених сторін та йдеться, що вони мають координувати свої дії з органами охорони здоров'я та місцевими комітетами зі спрощення формальностей в аеропортах з метою досягнення ефективного зниження ризиків та забезпечення дотримання вимог національного загалу. вимоги до здоров'я

В даний час люди, які хочуть відвідати Туніс літаком, повинні мати сертифікат, що підтверджує негативний результат тесту RT-PCR, а потім пройти 14-денний період карантину, хоча є деякі винятки. Тим не менш, навіть з цим протоколом про стан здоров'я та всіма запобіжними засобами, необхідними для пасажирів, авіакомпаній та аеропортів, попит на повітряний транспорт не може збільшуватися і продовжувати зростати, якщо не буде відновлено довіру пасажирів.

Тому важливо заспокоїти пасажирів, які побоюються заразитися вірусом під час авіаперельотів, та переконати їх, що ризик зараження в аеропорту чи на борту літака мінімальний.

Фактично, аеропорти – це чисті та безпечні місця; всі пасажери повинні носити маску під час реєстрації, при посадці, під час польоту та при висадці. Фізична відстань не менше 1 метра на стійках реєстрації та під час посадки є обов'язковою. Температурний скринінг також обов'язковий перед входом в термінал, а температура тіла ще раз перевіряється перед посадкою. Дезінфекція та очищення проводяться постійно, і всюди доступні дозатори водно-спиртового гелю [68].

Більше того, літаки є дуже безпечним місцем щодо передачі COVID-19, враховуючи, що носіння маски є обов'язковим, повітря в салоні оновлюється кожні дві-три хвилини, а кабіна обладнана фільтрами частинок HEPA, які поглинають 99,9% частинок та ідентичні тим, що використовуються в операційних. Це оновлення гарантує, що повітря на борту буде здоровим.

Після того, як вакцина стала доступною, розглянули питання про страхування та запобіжні заходи. Це може включати обов'язкову вакцинацію пасажирів від COVID-19 перед посадкою на борт та створення паспорта здоров'я (міжнародного запису про вакцинацію).

Нині над цим працюють кілька міжнародних організацій. 17 листопада 2020 року Міжнародна організація цивільної авіації опублікувала друге видання своїх керівних принципів «Зліт»: Посібник з авіаперельотів у період кризи громадського здоров'я, викликаного COVID-19 (CART II), яке включає додаткові рекомендації та керівництва у світлі нових подій. щодо кризи COVID-19 та доповнює рекомендації, що містяться у CART I, опублікованому у червні 2020 року.

Тепер усі країни стикаються з новою проблемою і мають реалізувати план відновлення повітряного транспорту після коронавірусу, заснований на інноваціях, оцифруванні та використанні таких технологій, як цифрові облікові дані та штучний інтелект, які мають відіграти ключову роль у перезапуску та відновленні повітряного транспорту. після кризи і направити його найбільш стійким шляхом.

Країни також повинні обмінюватися інформацією, досвідом та передовою практикою, заснованою насамперед на інноваційних процедурах та технологіях, для відновлення довіри пасажирів до повітряного транспорту. Лібералізація авіаперевезень, чи то в межах Африки (SAATM), чи з Європейським союзом, повинна враховувати труднощі, з якими стикаються авіакомпанії після кризи COVID-19, і має ґрунтуватися на чесній конкуренції, щоб зберегти економічну стійкість авіакомпаній та уникнути подальшого розвитку. підбивають їх результати, на які негативно вплинула криза COVID-19.

Насамкінець, пандемія COVID-19 - це не тільки криза охорони здоров'я, але також економічна, соціальна та гуманітарна криза. Враховуючи драматичні глобальні економічні та соціальні наслідки, що це викликало, авіаційна система зараз стоїть на порозі швидкої трансформації.

За загальним визнанням, світло в кінці тунелю ще не видно, але ця пандемія якось припиниться, і світ повітряного транспорту залишить позаду найсерйознішу кризу у своїй історії [48].

У будь-якому випадку, це правда, що COVID-19 змінить світ, навіть якщо пандемія буде взята під контроль. Ми повинні усвідомлювати проблеми та отримувати уроки з цього. Стійкість вже є, але в майбутньому стане ще більшою, основою будь-якої стратегії в авіатранспортній галузі. Це особливо вірно щодо Середземного моря, моря, яке страждає від наслідків зміни клімату та викидів CO₂, зі зникненням коралів та сидінь чи вторгненням тропічних видів, що заселяють наші узбережжя. Таким чином, використання екологічно безпечного авіаційного палива та водню, а також ефективніший дизайн аеронавігації є ключовими елементами для досягнення зобов'язання щодо досягнення нульових чистих викидів CO₂ у європейській авіації до 2050 року. Авіація в майбутньому буде стійкою чи не буде. .

Ще одне актуальне завдання у дорожній карті розвитку регіону – це процес цифровізації. Звісно, світ уже цифровий. Наші смартфони можуть кожен день робити все більше і більше речей, і рішення купити квиток на

літак або забронювати номер в готелі після того, як ви шукали, чим зайнятися, або якість пляжів у конкретному пункті призначення, не є винятком. Готелі, природні парки, історичні місця, курорти для підводного плавання з аквалангом, музеї - вони є частиною потенційного досвіду туриста. Хоч як це парадоксально, щоб перетворити цей потенційний досвід на реальність, вони мають бути цифровими [49].

З іншого боку, на ринку, яким є авіаційна галузь, важливо підготувати бізнес-моделі з максимально точною та персоналізованою інформацією, щоб дозволити авіакомпаніям приймати правильні рішення. Інструменти пошуку подорожей в Інтернеті, використання кредитних карток, роумінг мобільних телефонів - ось лише кілька прикладів інформації, яка необхідна авіакомпаніям, щоб нарешті прийняти рішення про відкриття нового маршруту. Ще один приклад того, як важливо рахувати за допомогою сучасних цифрових інструментів.

Зрештою, безпека – це аспекти, без яких подорожі та туризм просто не існують. На жаль, у наші дні ми це переживаємо. В індустрії туризму вже діють дуже суворі стандарти безпеки та захисту, і вони постійно адаптуються до нових викликів. Безпека з усіма її різними точками зору, особливо у плані здоров'я, є обов'язковою умовою будь-якої поїздки. Те саме і з безпекою. Ми знаємо, наскільки тендітним може бути попит на пункт призначення, якщо безпека не гарантована. Отже, виділення адекватних ресурсів безпеки - це інвестиція, яку не можна недооцінювати задля досягнення очікуваної віддачі з допомогою попиту поїздки. А після COVID-19 заходи з охорони здоров'я під час польотів та в аеропортах чи пізніше у готелях, на курортах, у театрах чи музеях стали пріоритетом для забезпечення безпечної подорожі. Неважко передбачити, що вони збережуться у майбутньому [51].

Найближчими роками дальні перевезення стануть складнішими. Пасажири прагнуть більш коротких поїздок у місця, де, можливо, буде легше повернутися додому, якщо в цьому виникне потреба. У цьому

середовищі Середземномор'я має можливість розкрити весь свій потенціал у регіоні та у всій Європі.

Єдиний авіаційний простір, що просувається ЄС, з його угодами про спільне небо та його нормативною гармонізацією, що забезпечує визначеність для пасажирів та авіакомпаній, може стати шляхом стійкого розвитку Середземномор'я та одного з інструментів для зміцнення зв'язків між країнами, які поділяють такий привілейований регіон. Ідучи цим шляхом, я переконаний, що раніше, ніж пізніше, ми знову побачимо ці 130 мільйонів місць, запропонованих мандрівникам, щоб вони могли відвідати своїх коханих або збагатитися, відкриваючи для себе іншу культуру. Більше того, я переконаний, що ця цифра може значно зрости з позитивними результатами, які вона означає для робочих місць та економіки, а отже, і для людей у всьому Середземноморському регіоні.

Передача на аутсорсинг деяких непрофільних видів діяльності. Хоча глобальна та регіональна тенденція має тенденцію до децентралізації непрофільних завдань аеропортів стороннім компаніям, таких як безпека або технічне обслуговування, у регіоні все ще є багато аеропортів, більшість операцій яких регулюється власними силами.

Передача тих чи інших послуг на аутсорсинг може спричинити не лише економію для аеропорту-оператора, але й зробити витрати більш гнучкими з правильним рівнем обслуговування (LoS), який визначатиметься як змінна витрат, а не фіксована, що може бути оцінено за нинішніх обставин.

Щоб зменшити вплив цієї пандемії, аеропорту необхідно подумати та переосмислити надання другорядних видів діяльності ключовим компаніям, які могли б керувати на основі змінних витрат, а не як фіксованих. Багато видів діяльності в аеропортах управляються підрядниками та постачальниками, але в нинішній ситуації буде більше заходів, які можна було б передати на аутсорсинг, враховуючи їхню активну присутність у бізнесі.

Висновки до розділу 3

У зв'язку з невизначеністю, викликаною COVID19 в авіаційній галузі, організаціям необхідно переоцінити різні сценарії, які можуть статися, та забезпечити збереження сталої та безпечної роботи аеропорту. Аеропорти зіткнуться з неприємними проблемами, спричиненими пандемією, такими як менша кількість пасажирів, дорогі санітарні правила, а також авіакомпанії та орендарі, які не сплачують свої рахунки вчасно.

Для фінансової стійкості аеропортам слід відкласти несуттєві витрати, припинити набір некритичних працівників, координувати свої дії з постачальниками для пошуку рішень щодо економії витрат, скоротити чи припинити несуттєві контракти, закрити чи скоротити неопераційні області та передати на аутсорсинг неосновні послуги.

Можливими наступними сценаріями можуть бути впровадження біометричного процесу та процесу самообслуговування, безконтактні можливості для зменшення взаємодії між людьми та покращення координації з авіаційними та неавіаційними (туризм) зацікавленими сторонами, зокрема, обмін інформацією та баченням галузі.

Підтримка довгострокового бізнесу – ключ до виживання організації.. Координація та співробітництва сприяє сильне керівництво, яке дає повний контроль над ситуацією. Невизначеність буде одним із основних факторів, що впливають на управління аеропортом та його роботу. Тому оператору аеропорту необхідно буде розглянути стратегії, які дозволять максимізувати бізнес у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Вплив Covid 19 на дизайн та роботу аеропорту буде проявлятися, зокрема, у соціальному дистанціюванні, яке вплине на пропускну спроможність терміналів аеропорту та рівень послуг, що надаються. Також буде потрібне прискорення впровадження біометричних технологій, що потребує поліпшень у процесі планування та впровадження.

ВИСНОВКИ

Формування ефективної структури підприємств має базуватися на сучасних інноваційних тенденціях управління підприємством. Особливої актуальності це питання набуло в умовах глобальної конкуренції, коли негнучкість, повільна адаптованість підприємств до змін зовнішнього середовища, небажання передавати деякі функції компаніям-партнерам перетворюються на руйнівний фактор у спробах підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Аутсорсинг – це перенесення довгострокового бізнесу в країни з низькими витратами виробництва. Зміст таких дій полягає у зосередженні всіх ресурсів на основному напрямку діяльності компанії та передачі інших (допоміжних, супутніх) функцій третім особам. Інші дослідники поєднують аутсорсинг з поділом праці, тільки на більш високому рівні як здатність підвищити конкурентоспроможність бізнесу. Передача непрофільних функцій спеціалізованим компаніям може заощадити енергію та ресурси компанії.

Формально передбачається, що аутсорсинг — це передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу — це організаційне рішення, яке базується на поділі підприємства; передача функцій бізнес-системи на аутсорсинг за принципом: «залишаю собі лише те, що можу зробити краще за інших, я передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших». Таким чином, аутсорсинг дозволяє компанії спеціалізуватися, визначивши пріоритетні напрямки її діяльності, а всі інші «частки» справи віддати сторонній організації - фахівця в цій галузі.

Світова практика свідчить, що сьогодні це найкраща стратегія ведення бізнесу. Слід зазначити, що особливістю використання аутсорсингу в Україні є його епізодичний та фрагментарний характер. Внутрішній ринок потребує послуг аутсорсерів найчастіше у сфері ІТ-технологій, фінансового аналізу. Аутсорсинг виробництва все ще знаходиться на стадії становлення.

Участь українських суб'єктів господарювання на світовому ринку аутсорсингу забезпечить вирішення проблеми структурної перебудови економіки, переведення промисловості на більш сучасні галузі та технології, а також збільшення частка послуг в економіці.

Нині на сектор послуг припадає близько 50% загальної валової доданої вартості в економіці. У розвинених країнах цей показник становить не менше 65%. Таким чином, використання національними акторами міжнародного аутсорсингу дозволить ефективно збільшити переваги міжнародного поділу праці та підвищити інтенсивність інтеграційного співробітництва з Україною.

Розвиток міжнародного аутсорсингу в Україні гальмується двома основними перешкодами: недооцінкою потенційними клієнтами можливостей країни та серйозними інституційними бар'єрами. У світовій практиці є прецеденти, коли дії держави мали вирішальне значення для стимулювання прискореного розвитку міжнародного аутсорсингу, але підприємці не повинні недооцінювати власні можливості.

Українські компанії мають хороші шанси пришвидшити вирішення двох основних проблем міжнародного аутсорсингу, об'єднавши свої зусилля, оскільки це дозволить їм ефективніше формулювати та відстоювати спільні інтереси, інформувати громадськість про успіхи міжнародного аутсорсингу. У розвинених країнах аутсорсинг став невід'ємною частиною сучасної логістики. Аутсорсингові операції широко поширені в багатьох галузях економіки, в тому числі в автомобільній промисловості, деякі корпорації делегують до 70% всіх бізнес-процесів іншим підрядникам.

У зв'язку з невизначеністю, викликаною COVID19 в авіаційній галузі, організаціям необхідно переоцінити різні сценарії, які можуть статися, та забезпечити збереження сталої та безпечної роботи аеропорту. Аеропорти зіткнулися з неприємними проблемами, спричиненими пандемією, такими як менша кількість пасажирів, дорогі санітарні правила, а також авіакомпанії та орендарі, які не сплачують свої рахунки вчасно.

Для фінансової стійкості аеропортам слід відкласти несуттєві витрати, припинити набір некритичних працівників, координувати свої дії з постачальниками для пошуку рішень щодо економії витрат, скоротити чи припинити несуттєві контракти, закрити чи скоротити неопераційні області та передати на аутсорсинг неосновні послуги.

Можливими наступними сценаріями можуть бути впровадження біометричного процесу та процесу самообслуговування, безконтактні можливості для зменшення взаємодії між людьми та покращення координації з авіаційними та неавіаційними (туризм) зацікавленими сторонами, зокрема, обмін інформацією та баченням галузі.

Підтримка довгострокового бізнесу – ключ до виживання організації. Рекомендується перетворити організацію, щоб він міг швидко реагувати на попит, що у короткостроковій перспективі. Координації та співробітництва сприяє сильне керівництво, яке дає повний контроль над ситуацією. Невизначеність буде одним із основних факторів, що впливають на управління аеропортом та його роботу. Тому оператору аеропорту необхідно буде розглянути стратегії, які дозволять максимізувати бізнес у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Вплив Covid 19 на дизайн та роботу аеропорту буде проявлятися, зокрема, у соціальному дистанціюванні, яке вплине на пропускну спроможність терміналів аеропорту та рівень послуг, що надаються. Також буде потрібне прискорення впровадження біометричних технологій, що потребує поліпшень у процесі планування та впровадження.

СПИСОК БІБЛЮГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року // Відомості Верховної Ради України. – 1996. N 30. – Ст. 141.
2. Господарський Кодекс України // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – N 18, NN 19-20, N 21. – Ст. 144.
3. Цивільний Кодекс України // Відомості Верховної Ради України. – 2003, NN 40-44. – Ст.356.
4. Про затвердження Авіаційних правил України "Технічні вимоги та адміністративні процедури для льотних екіпажів цивільної авіації" [Електронний ресурс] // № 565. – 2007. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1056-17#Text>.
5. Антонюк Ю. Україна увійшла до кола країн – лідерів у сфері ІТ-аутсорсингу. 19.04.2019 р. URL: <https://business.ua/business/4970-ukraina-uviiishla-do-kolakrain-lideriv-u-sferi-itautsorsynhu>
6. Брутян М. М. Мировой рынок гражданской авиации: текущее состояние и прогноз развития. Вестник Евразийской науки. 2019. № 1. URL: <https://esj>.
7. Бурденко І. М., Ярошина А. П. Аутсорсинг: поняття, види та сучасний стан розвитку. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 6. С. 513–518. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/92.pdf
8. Данилюк Т. І., Мохнюк А. М. Послуги аутсорсингу та галузевий спектр їх використання. Економічний форум. 2018. № 3. С. 111–116.
9. Данько А. Авиация и туризм под прицелом коронавируса. URL: <https://www.unian.net/tourism/>
10. Дергачова В.В., Островерха Д.В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: Зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні. Економічний Вісник НТУУ «КПІ». 2017. № 14. URL:

File:///C:/Users/User/ Downloads/108745-230660-1-Sm.Pdf (дата звернення: 19.04.2020).

11. ЄС виробив рекомендації для сприяння безперешкодному руху вантажів, доступності товарів та послуг у рамках

12. Індустрія делегування: Огляд глобального аутсорсу. 19.04.2019 р. URL: <https://business.ua/business/4969-industriia-delehuvanniaohliad-hlobalnoho-autsorsu>

13. Костромина Е. В. Экономика авиакомпаний в условиях рынка. 4-е изд. М. : НОУВКШ «Авиабизнес», 2015. 304 с.

14. Красношарпа В.В., Трохимець І.І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. Ефективна економіка. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4097> (дата звернення: 19.04.2020).

15. Кулаєв Ю. Ф., Щелкунов В. И. Экономика гражданской авиации Украины : монография. 2-е изд., испр. и доп. Киев : Феникс, 2016. 736 с.

16. Кулиняк І.Я., Глянцева О.І. Тенденції розвитку світового ринку аутсорсингу. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. Вип. 34.2. С. 259–264. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24 (дата звернення: 19.04.2020).

17. Майкл Херик, Бхану Сингх. Сила аутсорсинга. Forbes: веб-сайт. URL: <http://www.forbes.ru/karera-opinion/ menedzhment/52012-sila-autsorsinga> (дата звернення: 19.04.2020).

18. Маленко О.Б. Роль аутсорсингу в міжнародному бізнесі. Сучасні питання економіки і права. 2015. № 2. С. 56–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper_2012_2_10 (дата звернення: 19.04.2020).

19. Нагорна О.В. Особливості використання аутсорсингу: міжнародний досвід та вітчизняна практика. Кримський економічний вісник. 2015. Ч.2. С. 29–32. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/3483> (дата звернення: 19.04.2020).

20. Нелётная атмосфера: коронавирус приземляет мировых авиаперевозчиков. URL: <https://eadaaily.com/ru/news/2020/03/12/nelyotnaya-atmosferakoronavirus-prizemlyaet-mirovyh-aviaperevozhchikov>
21. Основи економіки транспорту : підручник / В. І. Щелкунов, Ю. Ф. Кулаєв, Л. Г. Зайончик та ін. Київ : Кондор, 2011. 392 с.
22. Авіакомпанії на межі банкрутства. URL: <http://newzz.in.ua/main/1148941500-opustevshee-nebo-koronavirus-postavil-aviakompanii-na-gran-vyzhivaniya-odna-uzhe-obankrotilas.html>
23. Перспективи розвитку автомобільних перевезень в світі URL: <https://www.interfreight.biz/ua/pro-kompaniyu/>
24. План порятунку: чи може Україна налагодити ефективну логістику. URL: <https://mind.ua/publications/20179078->
25. Прокоп'єва А.А. Перспективи розвитку авіаційного транспорту в Україні в контексті глобальних змін. / А.А. Прокоп'єва // Стратегія розвитку України (соціологія, економіка, право). – 2014. – №1. – с. 47-59.
26. Сівачова О., Карпова К. Міжнародний аутсорсинг як виклик для світової торгової системи. Міжнародна економічна політика. 2007. № 1(6). С. 138–168 URL: http://ierjournal.com/journals/6/2007_06_Sivachova.pdf (дата звернення: 19.04.2020).
27. Снісарчук І. Доцільність аутсорсингу в управлінні маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти. Економіко-правова парадигма розвитку сучасного суспільства. 2018. № 2. URL: <https://studlib.org.ua/index.php/eprs/article/view/173/166>
28. Статистичні дані по галузі автомобільного транспорту. URL: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-po-galuziavtomobilnogo-transportu.html> (дата звернення: 09.05.2020).
29. Стахурська О. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. URL: http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850

30. Стельмашук А.М. Оцінка ефективності транспортно-логістичного потенціалу сільських територій / Міжнародний науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки», 2015. Вип. 26. № 1. С. 42–50.

31. Стратегія розвитку транспортної галузі України в умовах карантину: залізниця, порти та автотранспорт.

32. Українська IT-індустрія планує за 4-5 років вивести дохід на рівень \$10 млрд на рік, – засновник SowlServe // Інтерфакс Україна. 20.06.2019 р. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/general/595122.html>

33. Український транспорт і коронавірус: як впливає карантин на ключову галузь економіки.

34. Чмут А. В., Осадчий О. Д. Сутність аутсорсингу та тенденції його розвитку на міжнародних ринках. Глобальні та національні проблеми економіки.

35. Шарчук Т.В. Логістичний аутсорсинг – шлях до оптимізації управління бізнес-процесами підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2018. № 633 : Логістика. С. 772–780.

36. Аналіз ринку вантажоперевезень в Україні. URL: <https://proconsulting.ua/ua/>

37. Як успішні компанії використовують аутсорсинг для підвищення своєї ефективності. 22.04.2019 р. URL: <https://business.ua/business/5009-autsorsynh-dliakozhnoho>

38. A.T. Kearney's 2019 Global Services Location Index (GSLI) Resonates with Digital Change. веб-сайт. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/at-kearneys-2019-global-services-location-index-gsli-resonates-with-digitalchange-300867002.html> (дата звернення: 19.04.2020).

39. ACI . 2020. Economic Analysis Shows COVID-19 Is an Existential Threat to Airport Business.<https://aci.aero/news/2020/04/01/economic-analysis-shows-covid-19-is-an-existential-threat-to-airport-business/>

40. ACI Preliminary world airport traffic rankings released. 2019. <https://aci.aero/news/2019/03/13/preliminary-world-airport-traffic-rankings-released/>
41. Alan Rushton, Steve Walker. International Logistics and Supply Chain Outsourcing. From Local to Global. The Chartered Institute of Logistics and Transport (UK), London and Philadelphia, 2007. 429c.
42. ALG Transport & Infrastructure Aviation - COVID-19 briefing. 2020. <https://algnewsletter.com/wp-content/uploads/2020/04/Aviation-COVID-19-LAC-by-ALG.pdf>
43. Alg-Global . 2020. Covid-19 Aviation Briefing. African Aviation Industry. <https://algnewsletter.com/aviation/covid-19-aviation-briefing-african-aviation-industry/>
44. Anilkumar P.D. 2015. Historical Method. https://www.academia.edu/22583546/Historical_Method_of_Research
45. ATAG: Aviation benefits beyond borders. Global summary. URL: https://aviationbenefits.org/media/166344/abbb18_full-report_web.pdf UNWTO: International Tourism Highlights. 2019 Edition. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>
46. ATAG: Aviation Benefits beyond borders. URL: <https://www.atag.org/our-publications/latest-publications.tml>
47. ATAG2020. Employment Aviation Benefit. <https://aviationbenefits.org/economic-growth/supporting-employment/>
48. Benz K. 2020. Managing through COVID-19.
49. Benz K. Managing through COVID-19: insights and measures for airports. 2020. <https://www.internationalairportreview.com/article/114304/covid-19-airport-action-measureinsights-coronavirus/>
50. Brixi R. Edition © Profess Consulting; Praha: 2012. Pokročilé Metody Vědecké Práce (Advanced Methods of Scientific Work) s.r.o.

51. Copenhagen Optimization How COVID-19 impacts airport operations planning. 2020. https://copenhagenuptimization.com/wp-content/uploads/2020/05/CopOpt_WhitePaper-Covid-19-Guide.pdf
52. Curley Coronavirus: airlines brace for severe turbulence. 2020. <https://www.mckinsey.com/industries/travel-transport-and-logistics/our-insights/coronavirus-airlines-brace-for-severe-turbulence>
53. Deloitte How COVID-19 is challenging orthodoxies in airport customer experience. 2020. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Public-Sector/gx-gps-airport-customer-service.pdf>
54. Dermot D. 2020. Changi Airport to Suspend Terminal 2 Operations for 18 Months; Waives Concession Rent in T4. <https://www.moodiedavittreport.com/changi-airport-to-suspend-terminal-2-operations-for-18-months-waives-concession-rent-in-t4/>
55. Economic Contribution of Civil Aviation. Ripples of Prosperity. URL: <https://www.icao.int/sustainability/Documents/EconContribution.pdf>
56. Economic impact estimates due to COVID-19 travel bans. URL: <https://www.icao.int/Newsroom/Pages/RU/Economic-impact-estimates-due-to-COVID19-travel-bans.aspx>
57. Economic Impacts of COVID-19 on Civil Aviation. 2020. URL: <https://publications.parliament.uk/pa/cm5801/cmselect/cmtrans/745/74502.htm>
58. Farok J. Contractor, Vikas Kumar, Sumit K. Kundu, Torben Pedersen. Global Outsourcing and offshoring. An integrated approach to theory and corporate strategy. Cambridge University Press. 2015. 288c. URL: <https://books.google.dk/books?id=XdzELQ6Vcp4C&printsec=frontcover&dq=offshoring+and+outsourcing&hl=da&sa=X&ved=0ahUKEwiBttndtYDUAhUH2SwKHwVHCCwQ6AEINTAD#v=onepage&q=offshoring%20and%20outsourcing&f=false>.
59. Global outsourcing industry revenue from 2010 to 2019, by service type (in billion U. S. dollars) // Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics>

<https://www.statista.com/statistics/189800/global-outsourcing-industry-revenue-by-servicetype/>

60. Harry R. Emirates announces cost-reduction plan in response to Covid-19. 2020. <https://www.aircargonews.net/airlines/emirates-announces-cost-reduction-plan-in-response-to-covid-19/>

61. HEATHROW. 2019 ANNUAL REPORT 2019. https://www.heathrow.com/content/dam/heathrow/web/common/documents/company/investor/reports-and-presentations/annual-accounts/sp/Heathrow_SP_ARA_2019.pdf

62. HSEGOV Managing shiftwork Health and safety guidance HSG256. 2006. <https://www.hse.gov.uk/pubns/priced/hsg256.pdf>

63. <https://www.icao.int/sustainability/Pages/EconomicImpacts-of-COVID-19.aspx>

64. IATA . 2019. IATA - Airport Development Reference Manual – Edition11. <https://www.iata.org/contentassets/78c9e92aacdf416db90326c7a77ea7ad/adrm11-toc-en-20190215.pdf>

65. IATA Asia-pacific governments urged to provide urgent emergency support for airlines. 2020. <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-03-26-01/>

66. IATA: After Challenging Year, Improvement Expected for 2020. December 2019. URL: <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2019-12-11-01/>

67. IATA: Air Passenger Market Analysis. January 2020. URL: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-passenger-market-analysis---jan-2020/>

68. IATA: COVID-19 Initial impact assessment of the novel Coronavirus. 20 February 2020. URL: <https://www.iata.org/en/iatarepository/publications/economicreports/coronavirus-initial-impact-assessment/>

69. IATA: Economics' Chart of the Week. 06 March 2020. URL: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/investor-concernsrise-as-coronavirus-spreads-globally/>

70. IATA: Forecast Predicts 8.2 billion Air Travelers in 2037. URL: <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2018-10-24-02/>

71. IATA: Industry Statistics Fact Sheet. URL: <https://www.iata.org/en/iata-repository/pressroom/fact-sheets/fact-sheet-industry-statistics/>

72. ICAO Economic impacts of COVID-19 on civil aviation. 2020. <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Economic-Impacts-of-COVID-19.aspx>

73. International Airport Review Aena adapts airport operations as a result of Spain's COVID-19 crisis. 2020. <https://www.internationalairportreview.com>
[internationalairportreview.com/news/114098/aena-adapts-airport-operations-covid-19/](https://www.internationalairportreview.com/news/114098/aena-adapts-airport-operations-covid-19/)

74. International Airport Review UK airports disappointed in change in government COVID-19 support. 2020. <https://www.internationalairportreview.com/news/114088/ukairportsdisappointme>
[nt-change-government-covid-19-support/](https://www.internationalairportreview.com/news/114088/ukairportsdisappointme)

75. Kazda A., Caves R.E. Airport Design and Operations. third ed. Emerald Group Publishing Limited; Bingley, BD16 1WA: 2015. [lifehacking/10914092-aviaciya-i-turizm-pod-pricelomkoronavirusa.html](https://www.lifehacking.com/10914092-aviaciya-i-turizm-pod-pricelomkoronavirusa.html)

76. Loeches P.L. New technologies and innovation are essential for both Aena's present and future development. 2020. <https://www.internationalairportreview.com/article/114628/innovation-aena-airport-development-technologies/plan-poryatunku-chi-mozhe-ukrayina>
[-nalagoditi-efektivnu-logistiku \(дата звернення: 21.05.2020\).](https://www.internationalairportreview.com/article/114628/innovation-aena-airport-development-technologies/plan-poryatunku-chi-mozhe-ukrayina)

77. Ruotsalainen K. COVID-HQ: beyond the mayhem, the path from lockdown to the new normal. 2020. <https://airportir.com/ir-pulse/covid-hq-beyond-the-mayhem-the-path-from-lockdown-to-the-new-normal/>

78. Shepard H.A. University of Michigan; MI:s.l.: 1960. An Action Research Model.

79. Sia Partners How will biometric technologies transform passenger experience at airports? 2018. <https://transport.sia-partners.com/20181116/how-will-biometric-technologies-transform-passenger-experience-airports>

80. Stanford Encyclopedia of Philosophy The problem of induction. 2018. <https://plato.stanford.edu/entries/induction-problem/#2HumIndJus>

A. T. Kearney's 2019 – Global Services Location Index (GSLI) Resonates with Digital Change. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/at-kearneys2019-global-services-location-index-gsli-resonateswith-digital-change-300867002.html>

81. Talwar R. 2020. Help Navigating Covid-19 Impacts on Your Business. <https://troymedia.com/business/help-navigating-covid-19-impacts-on-your-business/>

82. ТЕН-Т, – Наталія Форсюк. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yes-virobiv-rekomendaciyi-dlya-spriyannya-bezpereshkodnomuruhu-vantazhiv-dostupnosti-tovariv-ta-poslug-u-ramkah-ten-t-nataliya-forsyuk>.

83. The Economic Times Covid-19: ficci seeks bailout package for aviation industry. 2020. [https://economictimes.indiatimes.com/industry/transportation/airlines/-aviation/covid-19-ficci-seeks-bailout-package-for-aviation-industry/articleshow/75218879.cms?from=mdr today/PDF/20ECVN119.pdf](https://economictimes.indiatimes.com/industry/transportation/airlines/-aviation/covid-19-ficci-seeks-bailout-package-for-aviation-industry/articleshow/75218879.cms?from=mdr%20today/PDF/20ECVN119.pdf)

84. U.S. Department of Transport U.S. Transportation secretary elaine L. Chao announces \$10 billion in relief for America's airports. 2020. <https://www.transportation.gov/briefing-room/us-transportation-secretary-elaine-l-chao-announces-10-billion-relief-americas>

85. Villard P. COVID-19: waiving airport concession fees to relieve airports' financial stress in a time of crisis. 2020. <https://blog.aci.aero/covid-19-waiving-airport-concession-fees-to-relieve-airports-financial-stress-in-a-time-of-crisis/>

86. World Trade Organization. URL: <https://www.wto.orgzhittyakompaniji/344-perspektivi-rozvitku-avtomobilnikh-perevezen-v-sviti.html> (дата звернення: 03.05.2020).