

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ  
ім. адмірала Макарова  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ МОРЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА БЕЗПЕКИ



«Допустити до захисту»

зав. кафедри

д.е.н., професор Єфімова Г.В.

(наукова ступінь, вчене звання, П.І.Б. завкафедрою)

“ ” \_\_\_\_\_ 2021 р.

(підпис зав. кафедрою)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеню вищої освіти **магістр**

на тему: **Аутсорсінг та офшорінг як складові міжнародного поділу  
праці: стан, тенденції, перспективи**

Виконав: студент 6 курсу, групи 6451м

Спеціальності 051 Економіка

ОП Міжнародна економіка

(шифр і назва спеціальності)

Комарницька О.Г.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доцент Майстренко О.М.

(прізвище та ініціали)

Миколаїв – 2021 р.

## НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА

Факультет економіки моря  
Кафедра економічної політики та безпеки  
Освітній рівень – другий (магістерський)  
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
Спеціальність 051 Економіка  
Освітня програма – Міжнародна економіка

### ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економічної  
політики та безпеки

\_\_\_\_\_ Г. В. Єфімова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 року

### **ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»**

Студенту \_\_\_\_\_ Комарницькій Оксані Георгіївні \_\_\_\_\_  
(Прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Аутсорсінг та офшорінг як складові міжнародного поділу праці: стан, тенденції, перспективи

Керівник роботи к.е.н., доцент Майстренко О.М. \_\_\_\_\_

Затверджені наказом ректора № \_\_\_\_\_ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 року

2. Термін подання роботи: 07.12.2021р.

3. Вихідні дані по роботі: законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради України, офіційні дані Державної служби статистики України, офіційні дані Світового банку, наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали, розміщені у мережі Інтернет на спеціалізованих сайтах тощо

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів) теоретико-методичні засади транскордонного співробітництва як специфічної сфери міжнародних економічних відносин, порівняльний аналіз європейського та вітчизняного досвіду транскордонного співробітництва, впровадження європейського досвіду та перспективні напрямки розвитку транскордонного співробітництва в Україні

5. Перелік презентаційних матеріалів: Переваги міжнародного поділу праці, Класифікація аутсорсингу за видами діяльності, Етапи аналізу доцільності застосування аутсорсингу на підприємстві, Матриця аутсорсингу Д.В. Хлебнікова, Географія найбільших компаній – постачальників аутсорсингових послуг в 2021р., Часка ринку аутсорсингових послуг за кількістю компаній в різних сферах у 2021 р., Умови ведення бізнесу в офшорних країнах, Приклади офшорних зон, Основні проблеми функціонування міжнародного ринку аутсорсингу, Основні ефекти міжнародного аутсорсингу як форми МПП, Проблеми розвитку міжнародного аутсорсингу в Україні, Алгоритм процесу прийняття рішення про аутсорсинг та його впровадження на фірмі

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення наукового керівника роботи	01.09.2021р.	
2.	Вибір теми роботи та її узгодження з науковим керівником	15.09.2021р.	
3.	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	01.10.2021р.	
4.	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	01.10.2021р.	
5.	Збір статистичної інформації в термін проходження практики на базовому підприємстві (установі, організації)	В термін практики	
6.	Розробка теоретичного розділу	15.10.2021р.	
7.	Розробка аналітичного розділу	30.10.2021р.	
8.	Розробка проектного розділу	15.11.2021р.	
9.	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	29.11.2021р.	
10.	Редагування рукопису роботи магістранта та ознайомлення з ним наукового керівника	1.12.2021р.	
11.	Розробка проекту автореферату роботи	06.12.2021р.	
12.	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	06.12.2021р.	
13.	Подання рукопису кваліфікаційної роботи, автореферату, демонстраційного матеріалу та доповіді на попередній захист	07.12.2021р.	
14.	Розробка проекту демонстраційного матеріалу та доповіді	12.12.2021р.	
15.	Подання роботи і автореферату рецензенту та отримання рецензії	20.12.2021р.	
16.	Захист роботи перед ДЕК	23.12.2021р.	

Науковий керівник \_\_\_\_\_  
 ( підпис ) (прізвище та ініціали)

Студент \_\_\_\_\_  
 ( підпис ) (прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО ПОДІЛУ ПРАЦІ, АУТСОРСИНГУ ТА ОФШОРИНГУ.....	7
1.1. Сутність та значення міжнародного поділу праці, його форми	7
1.2. Сфери застосування, класифікаційна система аутсорсингових послуг та місце в ній офшорінгу.....	14
1.3. Методичні підходи до обґрунтування рішення компаній про аутсорсинг.....	23
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСНОВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ МІЖНАРОДНОЇ АУТСОРСИНГОВОЇ ТА ОФШОРІНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	32
2.1. Аналіз загальних тенденцій розвитку міжнародного аутсорсингу .....	32
2.2. Дослідження досягнень українського ринку аутсорсингових послуг .....	41
2.3. Офшорні юрисдикції як інструмент транснаціонального шахрайства та тінізації економіки.....	49
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	57
РОЗДІЛ 3. ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ТА УСУНЕННЯ ПЕРЕШКОД, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА СПОСОБИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ АУТСОРСИНГУ.....	59
3.1. Потенційні можливості, ефекти та проблеми міжнародного ринку аутсорсингу.....	59
3.2. Проблеми та перспективи розвитку міжнародного аутсорсингу в Україні.....	64
3.3. Моделювання аутсорсингу на підприємстві з врахуванням ризиків та заходів їх нейтралізації.....	69
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	76
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Глобалізацій і інтеграція – явища притаманні сучасному етапу розвитку, прискорені темпи розвитку науково-технічного прогресу, новітніх технологій є тими чинниками, які дозволяють змінювати сам підхід до організації виробництва. На шляху пошуку нових конкурентних переваг компанії вирішують багато питань стосовно підвищення ефективності діяльності, зниження витрат, ефективного використання ресурсів. Немаловажним чинником такого розвитку є вільне переміщення робочої сили, капіталу, ресурсів, технологій через кордони, співпраця на відстані тощо. Також варто відмітити, що міжнародний поділ праці дозволяє розвивати кооперацію та спеціалізацію, перерозподіляти можливості між різними країнами і регіонами. В кінцевому результаті підвищується рівень розвитку країн, що розвиваються, до рівня розвинутих країн і підвищується рівень життя населення світу.

Проте нові форми взаємодії як аутсорсинг окрім беззаперечних переваг має досить багато проблемних питань. Наприклад, в плані вирішення питань організації аутсорсингу, діяльності офшорних юрисдикцій, які через недосконалі законодавства країн, складність регулювання та нечесність окремих суб'єктів міжнародної економічної діяльності приводять до негативних наслідків для національних економік та світової економіки.

Питання організації аутсорсингу і офшорингу, їх законодавче регулювання на національному рівні розглядаються в працях українських і зарубіжних науковців – Стадник М., Мельник М., Кальна Т., Брінь П., Прохоренко О., Дергачова В., Островерха Д., Іваненко В., Лайчук С., Кавчук А., Леган І.М., Супрунова І.В., Романащенко М. Проте проблеми залишаються в міжнародному аутсорсингу і офшорингу, використання цих форм міжнародного поділу праці в Україні, використання аутсорсингу на підприємстві. Тому тем роботи актуальна і обрана нами для дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ аутсорсингу та офшорингу як складових

міжнародного поділу праці, дослідження їх стану та окреслення перспектив подальшого розвитку.

Досягнення поставленої в роботі мети стало можливим після вирішення наступних завдань:

- визначити сутність і значення міжнародного поділу праці та його форм;
- охарактеризувати сфери застосування, класифікаційну систему аутсорсингових послуг, визначити місце офшорінгу в цій системі;
- систематизувати методичні підходи до обґрунтування рішення компаній про аутсорсинг;
- провести аналіз загальних тенденцій розвитку міжнародного аутсорсингу;
- виконати дослідження досягнень українського ринку аутсорсингових послуг;
- розкрити сутності офшорних юрисдикцій як інструменту транснаціонального шахрайства та тінізації економіки;
- встановити потенційні можливості, ефекти та проблеми міжнародного ринку аутсорсингу;
- систематизувати проблеми та перспективи розвитку міжнародного аутсорсингу в Україні;
- розробити модель прийняття рішень про аутсорсинг на підприємстві з врахуванням ризиків та заходів їх нейтралізації.

**Об'єктом дослідження** є процеси міжнародного поділу праці.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти здійснення аутсорсингу та офшорінгу.

Методичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, присвячені проблемам міжнародного поділу праці, аутсорсингу і офшорінгу. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради України, офіційні дані Державної служби статистики України, офіційні дані Світового банку, наукові праці

вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали, розміщені у мережі Інтернет на спеціалізованих сайтах.

**Наукова новизна результатів дослідження** полягає у вдосконаленні структурної моделі прийняття рішення на підприємстві про переведення на аутсорсинг певних його функцій з урахуванням в ній управління ризиками аутсорсингу на етапі прийняття рішення і в процесі використання аутсорсингу, що дозволить знижувати їх рівень та уникати небезпек, пов'язаних з рядом ймовірних негативних проявів з метою забезпечення ефективності такого рішення і отримання вигод від аутсорсингу.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці ряду рекомендацій підприємствам щодо алгоритму прийняття рішення про аутсорсинг з врахуванням ризиків та заходів їх нейтралізації, що дозволить дозволять спростити процедури вибору і реалізації рішення та підвищити його ефективність.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення і висновки дослідження були оприлюднені на Всеукраїнських наукових економічних читаннях «Сучасні тренди морегосподарювання», присвячених пам'яті першого декана Інженерно-економічного факультету НУК професора Василя Чангировича Лі (м. Миколаїв, 2021 р.), за результатами опубліковано статтю в журналі «Економіст» №12. 2021.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок і містить 6 таблиць (з яких дві на двох повних сторінках), 33 рисунки (з яких один на повній сторінці), список використаних джерел із 76 найменувань, що займає 8 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО ПОДІЛУ ПРАЦІ, АУТСОРСИНГУ ТА ОФШОРИНГУ

#### 1.1. Сутність та значення міжнародного поділу праці, його форми

Сучасний світ розвивається прискореними темпами. Його розвиток відрізняється певними характерними рисами, одна з яких – прогресивний та масштабний процес глобалізації. Саме глобалізація є причиною виникнення такого явища, як міжнародний поділ праці (МПП).

Потреби суспільства необмежені. Для їх задоволення в суспільстві виробляються різноманітні блага. Їх виробництво здійснюється на підприємствах, які спеціалізуються на тому чи іншому виді діяльності. Жодна людина чи підприємство не можуть охопити всі сфери економічної діяльності. Тому історично так склалося, що в суспільстві між його членами відбувається розподіл обов'язків, коли кожен виконує лише свою роботу, але зосередженість на одному з видів діяльності дозволяє виконувати її краще і швидше інших.

Поділ праці – процес відокремлення та взаємозумовлення співіснування різних видів трудової діяльності в єдиній системі суспільного виробництва. Характер і форма поділів праці визначаються розвитком виробничих сил, водночас сам поділ праці сприяє подальшому розвитку продуктивності праці і через те впливає на розвиток і зміну типів виробничих відносин [65, с. 492].

Частіше використовують поняття «суспільний поділ праці» – це відокремлення різних видів трудової діяльності в межах світового господарства (в тому числі окремих регіонів), національної економіки й окремого підприємства, внаслідок чого значно зростає продуктивність суспільної праці [3, с. 14].

Історично першими загальними видами суспільного поділу праці були: 1) відокремлення скотарства від землеробства (приблизно 7-9 тис. років тому); 2) вирізнення працівників, що займаються ремісництвом; 3) виникнення класу



купців як суб'єктів економічних відносин обміну (приблизно 2-3 тис. років тому) [7, с. 83].

Наразі основними видами суспільного поділу праці є такі – рис. 1.1.

В наслідок загального поділу праці виокремлюють окремі галузі економіки – промисловість, транспорт, сільське господарство, будівництво, зв'язок тощо; часткового поділу праці – окремі галузі всередині галузей економіки як машинобудування, металургія, хімічна, легка промисловість в промисловості; тваринництво, рослинництво та ін. в сільському господарстві і т.д.; одиничний поділ праці є характерним для окремих підприємств [3, с. 15; 7, с. 83].

Суспільний поділ праці з часом розвивається, ускладнюється, змінюється під впливом таких чинників як економічні цикли та зростання, науково-технічних прогрес, інноваційні процеси тощо.

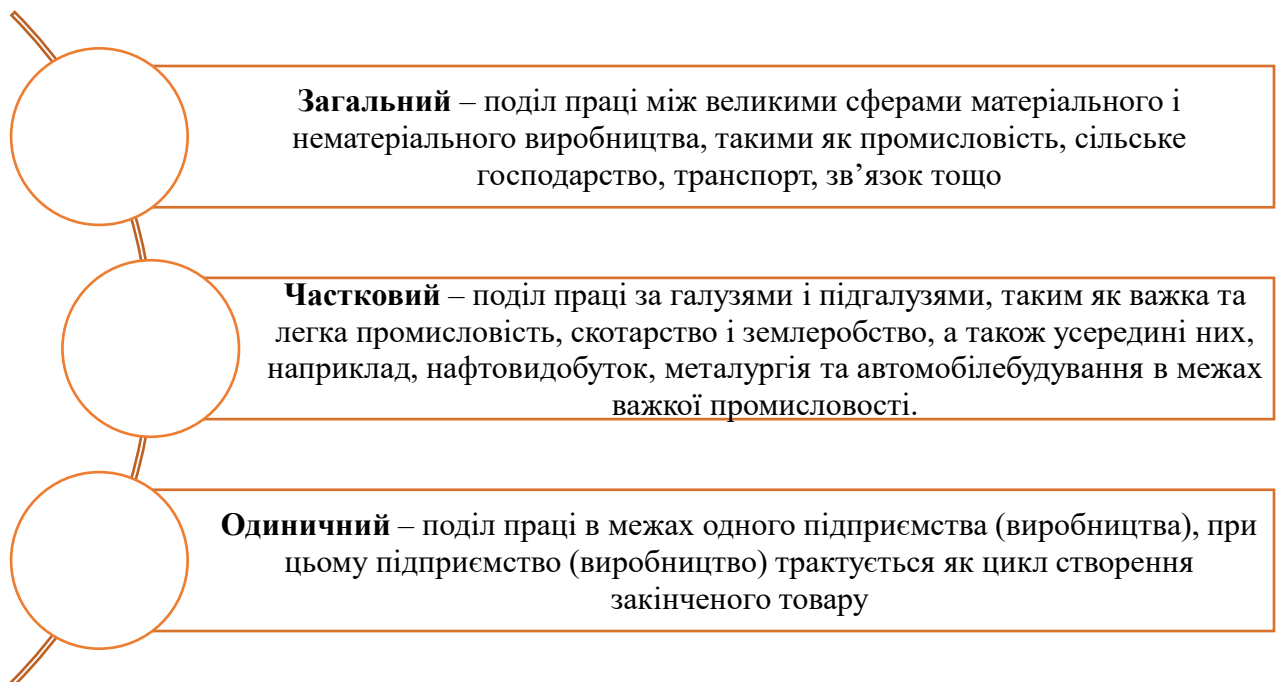


Рис. 1.1. Види суспільного поділу праці

Джерело: розроблено автором на основі [37, с. 46; 3, с. 15; 7, с. 83]

В будь-якій економічній діяльності виділяють відносно самостійні фази, які можуть розміщуватися на певній території – в окремих країнах і регіонах. В даному випадку ми можемо говорити про територіальний поділ праці. З урахуванням можливості здійснювати окремі види робіт територіально не лише

в різних регіонах однієї країни, але й в різних країнах, в науковій літературі виділяють [37, с. 46]:

1) міжрегіональний поділ праці, який здійснюється між регіонами однієї країни;

2) міжнародний поділ праці – між різними країнами.

Функціональні та територіальні види поділу праці у взаємозв'язку утворюють систему його суспільно-територіальної організації [37, с. 47].

Варто відмітити, що наразі виділяють також такі види суспільного поділу праці: територіальний, професійний і міжнародний; поділ праці на розумову та фізичну; поділ праці у виробничих процесах [43].

Міжнародний поділ праці – це найвищий ступінь розвитку суспільного територіального поділу праці між країнами, що передбачає стійку концентрацію виробництва певної продукції в окремих країнах [37, с. 47]. В наслідок цього за певними країнами і регіонами світу закріплюються певні галузі економіки. Таким чином формується їх господарська спеціалізація і, відповідно, структура експорту товарів та послуг. В результаті розвитку та поглиблення експортної спеціалізації країни чи регіону таким само чином формується спеціалізації та експорт капіталу. А формування спеціалізації та експорту капіталу може змінювати географію виробництва товарів і послуг у глобальному вимірі, тобто ми можемо спостерігати зворотній вплив на міжнародний поділ праці.

Участь у міжнародному поділі праці дозволяє кожній країні отримати можливість доступу до нових природних ресурсів, незалежно від їх розміщення, дозволяє найбільш повно і з найменшими витратами забезпечувати ними свої потреби [37, с. 48]. Так, країни, які є активними учасниками МПП, зазвичай, характеризуються вищими темпами розвитку економіки. Прикладом можуть бути такі країни як Японія, Німеччина, Гонконг, Сінгапур, Південна Корея. Справедливо і зворотне твердження.

МПП ґрунтується на визначених в класичній політичній економії теорії абсолютних і відносних переваг [37, с. 48; 57, с. 76]. Так можна сказати, що умови виробництва в кожній країні мають певні відмінності. Товари та послуги можна

виробляти в будь-якій країні, проте витрати на виробництво будуть різні. Це пояснюється ресурсними можливостями країн: якщо в країні є відносно недорогі порівняно з іншими країнами ресурси, необхідні для виробництва даного виду товару, то дане виробництво доцільно здійснювати саме в цій країні; якщо ж використання ресурсів для виробництва пов'язане зі значними витратами, то доцільно такі товари та послуги імпортувати. При цьому щоб мати можливість такі товари придбати, країні потрібно виробляти і постачати на світовий ринок інші товари з низькими витратами виробництва. Отже, для будь-якої окремо взятої країни скоріше неможливо (однозначно – не ефективно) задоволення її потреб за рахунок тільки власних потужностей. Для вирішення цього питання передумовою є МПП.

МПП виражає суть якісної диференціації трудової діяльності на міжнародному рівні, яка лежить в основі різних форм обміну її результатами між країнами. Вона проявляється у взаємовигідній спеціалізації виробництва окремих країн на певних видах продукції, якою вони обмінюються [46]. При цьому, МПП як обмін між державами факторів і результатів виробництва в певних їх як якісних, так і кількісних співвідношеннях наразі є основою міжнародних економічних відносин.

Переваги МПП представлені на рис. 1.2.

Наразі розвиток МПП представляє собою найвищий рівень розподілу обов'язків, бо виконання певного типу робіт стає спеціалізацією не окремих спеціалістів чи підприємств, а на рівні країн чи регіонів.

МПП має за основи такі чинники:

- наявність природних ресурсів;
- вартість робочої сили;
- рівень освіти і розвитку науково-технічної основи тощо.

МПП характеризується певною внутрішньою структурою. Також можна визначити форми його розвитку. Основними формами МПП є міжнародна спеціалізація і міжнародне кооперування праці [31, с. 168]. В даній класифікації

відображений поділ видів діяльності та взаємовигідний обмін її результатами [36]. Розглянемо їх детальніше.

Додатковий дохід від виробництва і постачання на міжнародний ринок товарів з низькими витратами виробництва за рахунок різниці між цінами на світовому і внутрішньому ринках	Використання товарно-грошових відносин як фінансових важелів, стимулювання розвитку національних і глобальної економік
Економія внутрішніх ресурсів при відмові від виробництва товарів з високими витратами і використання дешевих імпортованих товарів	Спеціалізація і кооперація виробництва на основі тісного зв'язку підприємств з урахуванням можливостей і потреб національних та світової економік
Збалансований розвиток національних економік в безпосередньому зв'язку з світовим господарством	Збільшення можливостей щодо підвищення якості продукції та технічного рівня виробництва
Підвищення рівня задоволення потреб при зменшенні витрат	Збільшення можливостей щодо становлення багатосерійного виробництва

Рис. 1.2. Переваги міжнародного поділу праці

Джерело: розроблено автором на основі [37, с. 52; 57, с. 77]

Як зазначено в законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність, міжнародна кооперація (МК) – це взаємодія двох або більше суб'єктів господарської діяльності, серед яких хоча б один є іноземним, при якій здійснюється спільна розробка або спільне виробництво, спільна реалізація кінцевої продукції та інших товарів на основі спеціалізації у виробництві проміжної продукції (деталей, вузлів, матеріалів, а також устаткування, що використовується у комплексних поставках) або спеціалізації на окремих технологічних стадіях (функціях) науково-дослідних робіт, виробництва та реалізації з координацією відповідних програм господарської діяльності [44].

В загальному, МК дозволяє поєднати зусилля компаній-виробників з різних країн з метою спільного виготовлення кінцевого продукту [36]. Прикладом МК праці наразі є аутсорсинг. В даному випадку відбувається поєднання дешевої робочої сили і більш розвинених технологій.

Переваги та недоліки МК представлені на рис. 1.3.

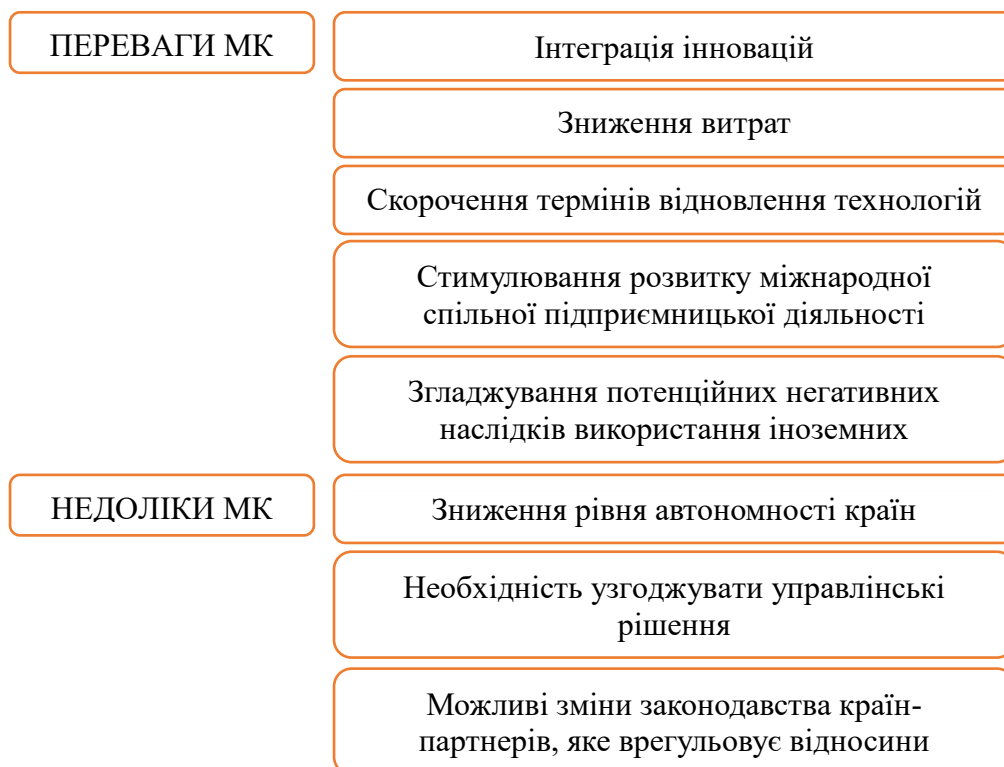


Рис. 1.3. Переваги та недоліки МК

Джерело: розроблено автором на основі [36; 41]

Існують різні види МК як форми МПП, які класифікуються за різними ознаками – табл. 1.1.

Таблиця 1.1

#### Класифікація форм МК

Ознака поділу	Види МК
За видом діяльності	Проектування і будівництво об'єктів; торгівля і збут; надання послуг; виробництво; науково-технічна
За стадіями виробництва	Передвиробнича; виробнича; комерційна
За кількістю учасників МК	Двостороння; багатостороння
За формами організації МК	Підрядна; спільне виробництво; спільні підприємства; договірні
За структурою зв'язків	Горизонтальна; вертикальна змішана
	Внутрішньо-і міжгалузєва; внутрішньо-і міжфірмова
За територіальною ознакою	Між двома і більше країнами Регіональна; міжрегіональна; всесвітня

Джерело: розроблено автором на основі [14; 16, с. 350; 36; 41]

Міжнародна спеціалізація (МС) – це така форма МПП, при якій певна країна постійно зорієнтована на виробництво певного типу продукції для її

експорту, тобто відбувається зосередження виробництва одних видів продукції в одних країнах (або на підприємствах одних країн), а інших видів продукції – в інших країнах (чи на їх підприємствах) [37, с. 62]. Є два напрями розвитку МС – територіальний і виробничий.

Галузі, що визначають характер міжнародної спеціалізації виробництва країни, є міжнародно-спеціалізованими галузями. Наприклад, Японія спеціалізується на виробництві автомобілів та електроніки; Колумбія – один із найбільших виробників кави [37, с. 62]. За умов, коли більшість держав об'єднані в єдину світову господарську систему, саме у такий спосіб розбудовувати національну економіку ефективніше. Окрім того, міжнародна спеціалізація сприяє розвитку міжнародної кооперації і розвитку зв'язків між країнами.

Історично в другій половині ХХ століття міжнародна виробнича кооперація в різних формах як спільні виробничі та науково-технічні торгово-збутові програми, спільні підприємства, міжнародні стратегічні альянси, партнерства тощо стала одним з найефективніших механізмів вдосконалення виробництва. При цьому компанії успішно реалізують різні види контрактної та підрядної співпраці. Такі відносини включають передачу окремих виробництв чи частини бізнес-функцій на договір (підряд) іншим, в тому числі і зарубіжним, компаніям, тобто на аутсорсинг. До 70-х років ХХ століття така тенденція була характерна для розвинених країн. На кінець ХХ століття аутсорсинг переріс у загальносвітове глобальне явище і важливий чинник розвитку світової економіки [25].

Наразі міжнародні виробництва та інтернаціоналізовані продукти є характерною рисою розвитку світового господарства. Причинами прискореного розширення кордонів є лібералізація національних економік, поліпшення інвестиційних режимів, глобальні технологічні досягнення, зокрема, в інформаційно-комунікаційній сфері, зростання міжнародної конкуренції [25].

Отже, МПП визначається такими об'єктивними чинниками як географічне розміщення країни, наявність на її території ресурсів. Але наразі більшого значення набувають рівень розвитку технологій, науки і техніки, кваліфікація

робочої сили, розвиток міжнародних економічних відносин, місце національної економіки в системі міжнародної кооперації. Окрім того, численні дослідження показують, що особливу роль зараз відіграє сфера послуг в МПП, наприклад, транспортні послуги, туризм, фінансові та банківські послуги тощо. МПП змінює форми і пріоритети, стає складнішим.

## 1.2. Сфери застосування, класифікаційна система аутсорсингових послуг та місце в ній офшорінгу

В пункті 1.1. ми наводили як приклад МК праці аутсорсинг. Розглянемо його детальніше.

Офіційне визначення поняття аутсорсинг представлено у Національному класифікаторі України «Класифікація економічної діяльності ДК 009:2010»: аутсорсинг – це угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати деякі роботи, зокрема частину або повний виробничий процес, надання послуг з підбору персоналу або інші допоміжні функції [24; 34].

Аутсорсинг є однією з сучасних успішних бізнес-моделей, які дозволяють скоротити витрати, підвищити продуктивність і сприяти досягненню більших конкурентних переваг. Наразі це звична практика в міжнародному бізнесі і ефективний управлінський прийом. Однак, як і будь який інших способів підвищення ефективності господарської діяльності, аутсорсинг має свої особливості, передумови, переваги та недоліки.

Аутсорсинг – це порівняно новий вид послуг, який, однак, впевнено зарекомендував себе в міжнародному бізнесі. Послугами аутсорсингу можна скористатися для вирішення багатьох задач у випадку, коли є потреба в виконанні вузькопрофільних робіт, обсяги яких незначні і наймати для їх виконання працівника на постійній основі немає сенсу. У перекладі «*outsourcing*» означає «залучення ззовні». Тобто, аутсорсинг – це послуги, якими активно користується фірма, проте сама не є їх прямим виробником, а залучає

сторонні компанії, які вирішують будь-які завдання організації-замовника за укладеним раніше договором в рамках довгострокового співробітництва [26].

Аутсорсинг успішно застосовується стосовно таких сфер діяльності як бухгалтерія, іт-послуги, кліринг, правова сфера, дистриб'юторські послуги, підбір кадрів, логістика, маркетинг, реклама, організація харчування та інших. Найбільшого поширення набули фінансовий, бухгалтерський та ІТ-аутсорсинг [26; 28].

Розрізняють різні види аутсорсингу в залежності від способу його організації та повноважень, які передаються сторонній організації. Класифікують його види за різними ознаками. Класифікація за видом діяльності пропонується багатьма дослідниками. Ми проаналізували думки дослідників, зазначені в наукових дослідженнях, та статті фахівців на спеціалізованих сайтах – І. Хмирова [55], О. Дідуха [13], О. Нищенко [38], Д. Касьміна [22], Г. Чекаловської [56], О. Стахурської [51], А. Кавчука [20], Ю. Гутаревої, К. Гаврилової [10], В. Волинця [9], С. Супрун, Л. Давидюк [52], К. Казака [21], І. Менчака [34], А. Конотопського [26], С. Косенкова [26], О. Лабурцевої [28], Д. Фартович [54], а також інформацію з веб-сайту The Outsourcing institute – професійної асоціації, яка займається виключно аутсорсингом, надає інформацію, виконує дослідження, надає мережеві можливості, індивідуальні послуги та рішення аутсорсингу, визнана у всьому світі завдяки своєму інтелектуальному капіталу та досвіду [71], і дійшли висновку, що існує багато видів аутсорсингу, що свідчить про його затребуваність і перспективи подальшого розвитку. Також можна сказати, що більшість авторів схиляється до виділення певних усталених видів, тобто можна сформулювати певну класифікацію видів аутсорсингу. Існує низка підвидів аутсорсингу, які потребують окремого дослідження.

Так найширша класифікація аутсорсингу за видом діяльності – рис. 1.4. Наповніші дослідження ми можемо знайти в роботі О. Нищенко [38].

Так, за визначенням Інституту аутсорсингу, ІТ-аутсорсинг – це використання зовнішніх постачальників послуг для надання ІТ-послуг [71]. До



таких послуг відноситься розробка та обслуговування додатків, інфраструктурних рішень для підприємств, які зазвичай не пов'язані з технологічним бізнесом. Послуги підприємствам дають можливість організації-замовнику зосередитися на своєму основному бізнесі або скоротити витрати стосовно певних операцій у сфері використання ІТ. Такий аутсорсинг також передбачає використання програмного забезпечення як послуги (SaaS), хмарні та мобільні рішення, кібербезпеку та інші пов'язані з цим послуги, керовані ІТ [71].



Рис. 1.4. Класифікація аутсорсингу за видами діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [13; 22; 38; 55; 56; 71]

Аутсорсинг бізнес-процесів (BPO) – це укладення контракту на виконання конкретної бізнес-операції або процесу, будь-якої бізнес-функції, не пов'язаної з ІТ, сторонньої організації – постачальника таких послуг. При цьому це не

частіше неосновна компетенція даної організації, а функція, яку виконує спеціалізований постачальник послуг. ВРО ділиться на аутсорсинг бек-офісу – внутрішні бізнес-функції (закупівлі); аутсорсинг фронт-офісу – послуги, пов'язані з клієнтами (маркетинг, технічна підтримка).

Виробничий аутсорсинг можна поділити по іншому на основний та допоміжний [13].

Аутсорсинг знань – це аутсорсинг в реалізації процесів, які вимагають спеціалізованих знань та вмінь, детального аналізу стану об'єкту, аналітичної обробки даних, формування і управління базами знань, які в подальшому можуть бути використаними для підтримки прийняття рішень [38]. Для розв'язання таких завдань залучається стороння організація, яка спеціалізується в даній сфері. Тобто, компанії в даному випадку мають можливість залучити до роботи високоосвічених та кваліфікованих фахівців, при цьому економія витрат пов'язана з навчанням та розвитком здібностей власних робітників.

За формою партнерської взаємодії виділяють такі види аутсорсингу:

- повний – повна переча певної функцію на виконання сторонньому підряднику – аутсорсеру. Часто при цьому аутсорсеру переходить і частина активів та персоналу замовника до кінця контракту;

- частковий або вибірковий – контрактом врегульовуються питання розподілу функцій між аутсорсером і замовником;

- спільний – передача певних функцій декільком аутсорсерам;

- проміжний – основні функції виконуються висококваліфікованими фахівцями компанії-замовника, другорядні – аутсорсером;

- трансформаційний – замовник запрошує аутсорсера, який повністю реорганізовує його діяльність, створює нову базу знань і навичок, розробляє новий кінцевий продукт, який потім передає замовникові. Такий вид аутсорсингу високоризикований, оскільки аутсорсер самостійно виконує доручену йому роботу без допомоги і залучення персоналу компанії. Його діяльність не контролюється замовником, він має доступ до конфіденційної інформації, що й зумовлює високий ризик для замовника і не достатній розвиток таких послуг;

– аутсорсинг спільних підприємств – послуга полягає в створенні нового підприємства. В даному випадку активи передаються новоствореному підприємству.

За ознакою, яка характеризує взаємодію між замовником і виконавцем, в практиці використання аутсорсингових послуг розрізняють горизонтальну (американську), пірамідальну (японську) та змішану моделі співпраці [51]:

– горизонтальна модель передбачає вирішення одного поставленого завдання, до якого залучається більша частина виконавців. Модель ґрунтується на взаємодії великої кількості замовників і виконавців і є найбільш конкурентним варіантом відносин. Відносини між замовником і виконавцем не розраховуються на довгострокову перспективу;

– вертикальна модель передбачає довгострокову співпрацю на перспективу з можливістю розвитку галузевих і міжгалузевих кластерів. В такій моделі розглядається ранжуванням підприємств-постачальників залежно від розміщення виробничих потужностей і рівня технології. Критеріями відбору є не ціни, а якість, технічна сумісність виробів, надійність партнерів;

– змішана модель – це поєднання горизонтальної і вертикальної моделей, що успішно застосовується в багатьох країнах, включаючи Україну.

З огляду на місцезнаходження компаній замовника та виконавця, способу підпорядкованості між ними виділяють такі види аутсорсингу – рис. 1.5.:

– аутсорсинг – виконавець і замовник перебувають на території однієї країни, при цьому виконавець є незалежним підприємством. Даний вид аутсорсингу називається оншорингом. Як правило, це офшориг в інше місто тієї ж країни. При використанні цього підходу компанії уникають ризиків, такими як різні культурні відмінності, інша система оподаткування. Окрім того, інвестиції залишаються в національній економіці [50, 51].

– офшоринг – виконавець і замовник перебувають на території різних країн, при цьому виконавець є підрозділом замовника [51]. Він розглядається як найбюджетніший підхід до аутсорсингу. Офшорні операції здійснюються з метою передачі підрядникам постачальників у віддалених країнах, зазвичай в

Індію, Китай чи Філіппіни, де ринок праці характеризується високим рівнем пропозиції кадрів, тому витрати на персонал нижчі [50];

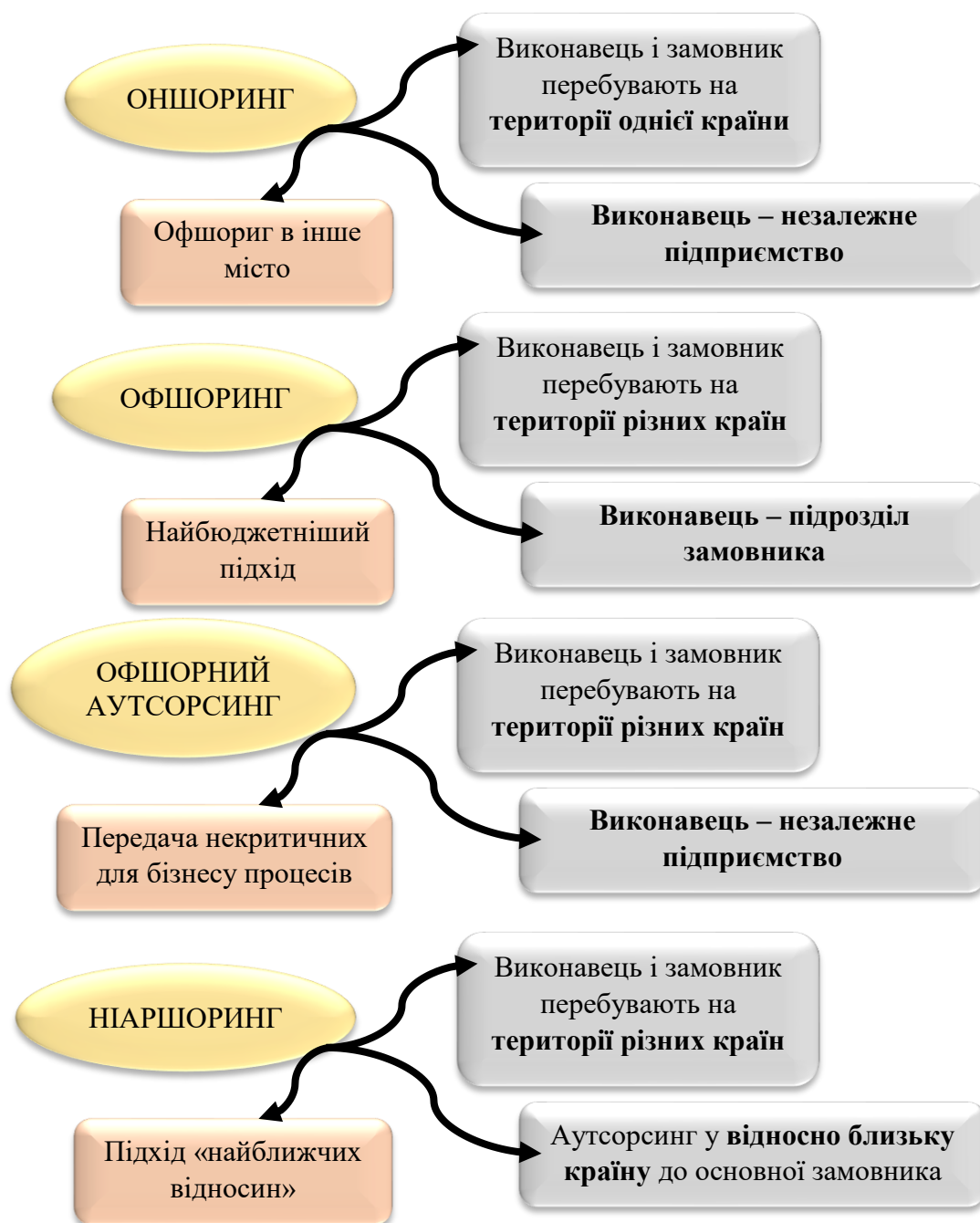


Рис. 1.5. Види аутсорсингу з місцезнаходженням компаній

Джерело: розроблено автором на основі [52, 51]

– окремим випадком офшорингу варто розглядати ніаршоринг – аутсорсинг у відносно близьку до основної країни замовника. Цей підхід визначається як підхід «найближчих відносин». Так, для компаній Західної

Європи це країни Східної Європи та Туреччина; для компаній Північної Америка – сусідні країни Центральної Америки, Мексика, Коста-Рика тощо [50];

– офшорний аутсорсинг – такий вид аутсорсингу, при якому виконавець і замовник перебувають на території різних країн, але при цьому виконавець є незалежним підприємством.

Окрім розглянутих вище видів аутсорсингу, науковці виділяють і інші його види, що свідчить про різноманіття форм і перспективність даного виду послуг. Розглянемо деякі з його різновидів детальніше.

Одним з нових сучасних видів аутсорсингу є краудсорсинг (англ. crowdsourcing: crowd – юрба і sourcing – використання ресурсів). Дана послуга дозволяє залучати до вирішення поставлених завдань значну кількість спеціалістів високої кваліфікації, чому сприяє розвиток інформаційно-комунікаційних технологій. Дана послуга не обмежена територіально, спеціалісти можуть проживати в різних кінцях світу.

Історично першою формою залучення трудових ресурсів на підприємстві був інсорсинг, тобто пошук ресурсів всередині організації [27]. Різні завдання всередині підприємства вирішувалися власними силами. За таких умов організація обмежена лише власним потенціалом – самої компанії та її співробітників. Персоналу компанії може бракувати досвіду та необхідних компетенцій в вирішенні певних завдань. Підготовка та навчання працівників пов'язана з фінансовими витратами та витратами часу. Тому з часом з'явилися і наразі досить затребувані послуги аутсорсингу, суть якого полягає в залученні трудових ресурсів компаній-підрядників. Таким чином основна компанія може перекласти специфічні функції на аутсорсера – компанію, яка спеціалізується на відповідному виді діяльності, виконує роботу ефективніше та швидше. При цьому компанія-замовник може зосередитися на основній діяльності, покращити якість власної продукції чи послуг, використовувати більш ефективні ресурси спеціалізованих компаній-підрядників, оцінити зовнішні та внутрішні фактори своєї діяльності неупереджено [27].

З іншого боку, аутсорсинг також має певні недоліки:

- можливості компанії-підрядника обмежуються можливостями невеликої кількості менеджерів, задіяних в проекті компанії-замовника;

- набір методологічних та технічних інструментів підрядника обмежений.

В результаті пошук шляхів вирішення даних обмежень та інновації в технологіях комунікацій дозволило здійснити перехід до такого способу вирішення завдань як краудсорсинг, тобто до пошуку необхідних ресурсів серед широкого кола спеціалістів, залучених до проекту.

Передача компанією функцій щодо виконання завдань із виробничого екологічного контролю спеціалізованій організації називається екологічним аутсорсингом. Екологічний аутсорсинг передбачає такі послуги [38]:

- організація на підприємстві умов, які відповідають вимогам природоохоронного законодавства;

- ведення первинної облікової природоохоронної документації;

- розробка програми та планів природоохоронної діяльності на підприємстві;

- оформлення екологічної звітності;

- підготовка документів для проектів оцінки впливу на навколишнє середовище (ОВНС), розрахунку санітарно-захисної зони (СЗЗ), нормативів гранично допустимих викидів (ГДВ), гранично допустимих скидів (ГДС), інвентаризації відходів, викидів, зелених насаджень, отримання дозволів екологічного характеру [38];

- представлення інтересів організації в контролюючих органах з питань природокористування та охорони навколишнього середовища.

Ряд функцій підприємств стосовно розробки та оцінки стандартів якості обслуговування, розробки та впровадження програм лояльності, підвищення довіри клієнтів, створення, аналіз і підвищення прибутковості клієнтської бази, розробка CRM-стратегій можна передати на CRM-аутсорсинг. Такі послуги частіше затребувані філіями іноземних компаній. В загальному, CRM-аутсорсинг – це передача підприємством завдань з управління взаємовідносинами з клієнтами іншій організації.

Прослідковуючи історія виникнення аутсорсингу потрібно почати з 60-70 рр. XX століття, коли в МРП намітилася нова тенденція, суть якої – створення у ряді країн Південно-Східної Азії підприємств та виробництв в відносно нових для даного регіону галузях промисловості – електронна, швейна тощо [25]. Ініціювали нові виробництва міжнародні корпорації, які в такий спосіб створювали свої філії за кордоном з метою виробництва окремих деталей, компонент, напівфабрикатів. Згодом, з 80-х років. XX століття починає розвиватися тенденція до відкриття міжнародними корпораціями своїх проміжних або кінцевих виробництв в країни, що розвиваються. Так вони отримують можливість зменшити транспортні витрати, тому що перевезення машин та обладнання в розібраному вигляді коштує дешевше; зекономити за рахунок різниці в імпорتنих митах на готові вироби (машини) та на комплектуючі; виплачувати меншу заробітну плату працівникам на підприємствах за кордоном в країнах з нижчим рівнем оплати праці, тобто дешевшою робочою силою.

В результаті подальшого розвитку МПП в цьому напрямку спостерігаємо поглиблення спеціалізації виробництва. При цьому, ТНК розширюють свої можливості стосовно підвищення конкурентоспроможності, виходу на ринки, розвитку технологій, підвищення якості і продуктивності. І ці процеси внутрішньо-фірмового поділу праці не тільки в локальному контексті змінюють МПП, МПП стає глобальним за змістом.

До 70-х років XX століття подібні явища були характерними для промислових країн. Далі вони поширюються на країни, які розвиваються [25].

В умовах глобалізації світової економіки новий МПП зумовлює нові риси та особливості міжнародного виробництва, в розвитку якого все більше використовується аутсорсинг. Прискорений розвиток внутрішньогалузевого МПП, коли напівпродукти (напівфабрикати) тієї чи іншої товарної групи обмінюються на готові вироби тієї ж групи або в межах цієї товарної групи, розширює межі та масштаби міжнародного виробництва [25]. На новому етапі розвитку МПП розвивається вертикальна спеціалізація, до якої долучається все

більше країн. В результаті в глобальній економіці формується ціла мережа тісних виробничо-коопераційних зв'язків, або, по суті, глобальна відтворювальна мережева система.

Отже, наразі послуги аутсорсингу – це ціла система різноманітних послуг, коли певні функції тим чи іншим чином передається іншій компанії. З огляду на представлену класифікацію, в перспективі розширення даної класифікації, що вимагає розробки механізмів реалізації аутсорсингових послуг, розробка законодавчої бази тощо. При цьому, офшорінг виступає як один з специфічних видів аутсорсингу.

### 1.3. Методичні підходи до обґрунтування рішення компаній про аутсорсинг

Як зазначалося раніше, в багатьох випадках використання аутсорсингу для підприємства стає досить перспективним способом вирішення питання як концентрації трудових ресурсів на основному виді діяльності, так і забезпечення якості послуг чи продукції неосновної для даного підприємства, оскільки передає функції щодо їх надання чи виробництва, відповідно професіоналам, наразі – незважаючи на існуючі ризики аутсорсингу.

Етапи аналізу доцільності застосування аутсорсингу в тій чи іншій галузі діяльності представлені на рис. 1.6.

Запровадження аутсорсингу на підприємстві змінює його структуру, тому рішення про аутсорсинг є стратегічно важливим.

Механізм реалізації аутсорсингу представляє собою систему, яка складається з таких елементів – рис. 1.7.

На першому етапі процесу реалізації аутсорсингу проводиться стратегічний аналіз цілей і завдань аутсорсингу, суть якого полягає в дослідженні суб'єкта, об'єкта, цілей і способів їх досягнення. Структурна схема такого аналізу промислового підприємства представлена на рис. 1.8.



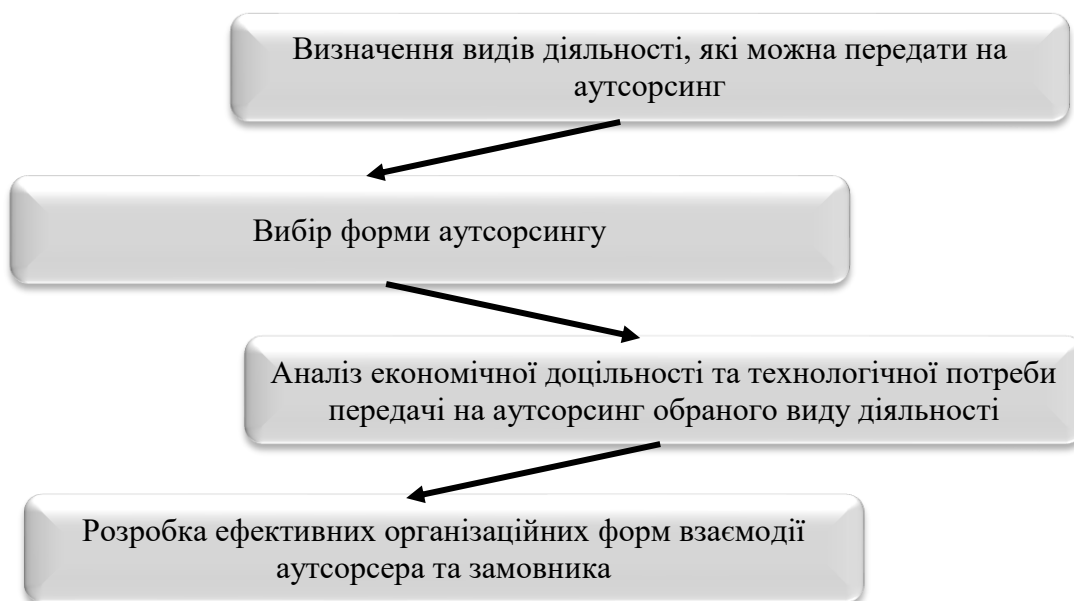


Рис. 1.6. Етапи аналізу доцільності застосування аутсорсингу на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [2, с. 112; 5; 17; 35]

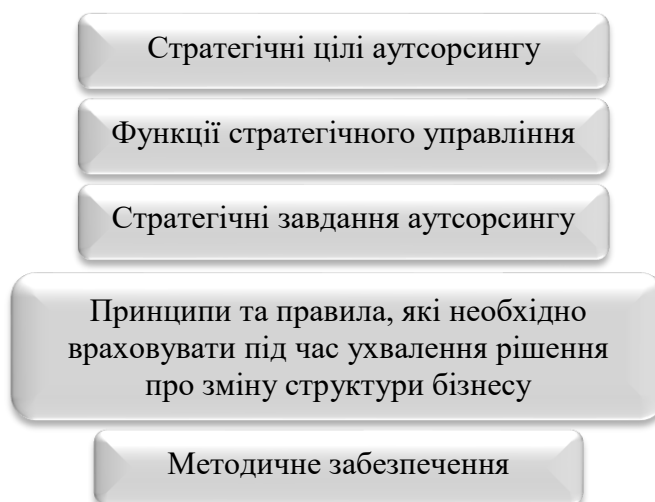


Рис. 1.7. Система елементів механізму реалізації аутсорсингу

Джерело: розроблено автором на основі [2, с. 112; 5; 17; 35]

Для прийняття рішення щодо виділення непрофільних активів його керівництву потрібно сформулювати майбутню нову структуру підприємства, на основі методів стратегічного аналізу проводиться SWOT аналіз діяльності підприємства і розробляється стратегія його розвитку.

В ході реалізації цього етапу використовується система показників – табл. 1.2.



Рис. 1.8. Структурно-логічна схема механізму реалізації аутсорсингу

Джерело: розроблено автором на основі [2, с. 112]

Таблиця 1.2.

Показники, що характеризують стратегічну та конкурентну значущість підрозділу

Параметри оцінки	Показники
Стратегічна значимість	Обсяг виконуваних робіт Частка доходу у загальному обсязі Наявність нових технологій Знос основних фондів Об'єм інвестицій Рівень професіоналізму працівників
Конкурентне значення	Новий продукт (послуга) Унікальність товару (послуги) Якість товару (послуги) Рівень ціни Собівартість товару (послуги) Терміни виконання робіт

Джерело: [2, с. 112]

Прийняття рішення щодо виділення непрофільних активів може приматися на основі «матриці аутсорсингу» – рис. 1.9. На сьогодні матричний метод є одним із найпоширеніших аналітичних інструментів попередньої оцінки аутсорсингу

[5, 17, 35]. З його допомогою можна визначити необхідність та доцільність передачі того чи іншого бізнес-процесу (діяльності, функції) на аутсорсинг. Даний підхід є простим і досить ефективним.

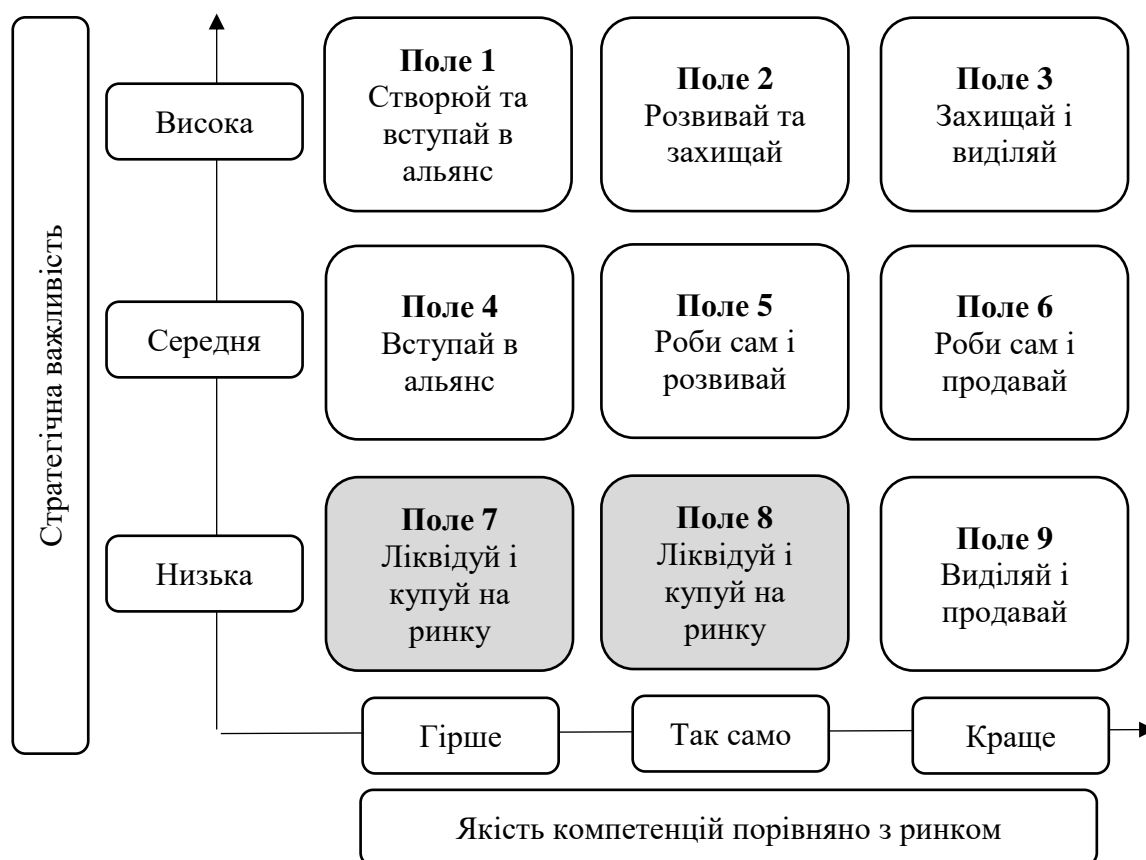


Рис. 1.9. Матриця аутсорсингу Д.В. Хлебнікова

Джерело: розроблено автором на основі [2, с. 112; 5; 17; 35]

Загалом «матриці аутсорсингу» застосовують для прийняття рішення: «виготовляти» чи «купувати» [5, 35]. Існує декілька варіантів «матриць аутсорсингу», які відрізняються критеріями оцінки бізнес-процесів (функцій).

1. Матриця BCG (Boston Consulting Group) [17]. Її основні елементи – рис. 1.10.

2. Матриця McKinsey [17] – поле, на якому дві осі координат: X – залучення до технологічного ланцюга створення цінностей для споживача, ступінь залучення оцінюється експертами; Y – рентабельність непрофільних активів дохідності, оцінюється з точки зору чистих витрат і вкладу в прибуток компанії.

В даному полі так чи по іншому розміщуються підрозділи підприємства – бізнес-одиниці.

3. Матриця PricewaterhouseCoopers [17]. Розглядаються два показники – 1) конкурентоспроможність операцій; 2) її стратегічної значимість. В результаті їх співставлення є чотири рішення:

- залишити все як є;
- реорганізація;
- обговорення (подальший аналіз);
- аутсорсинг.



Рис. 1.10. Матриця BCG (Boston Consulting Group)

Джерело: розроблено автором на основі [2, с. 112; 17]

4. Матриця аутсоринга Д. Хлебнікова [17] (рис. 1.9.) як комбінація моделей McKinsey та PricewaterhouseCoopers з матрицею BCG. Є два чинники – «стратегічна важливість» і «якість компетенцій порівняно з конкурентами та ринком взагалі». В якості об'єкта дослідження вистіпають окремі виробництва, підрозділи, види робіт, конкретні фахівці як носії компетенцій. Матриця складається з 9 полів, показники можуть оцінюватися як висока, середня, низька

і так само, гірше, краще відповідно. Кожне поле відповідає певному рішенням щодо застосування аутсорсингу.

5. В матриці А.Х. Курбанова [17] також розглядаються два показники – індекс доцільності аутсорсингу та рівень ефективності системи. Площина розділена на 4 поля з наступними рішеннями:

- поле 1 – прийняття рішення про аутсорсинг є обов’язковою умовою подальшого розвитку компанії;
- поле 3 – прийняття рішення про інсорсинг, оскільки виконання функцій власними силами забезпечує їх високу якість і ефективність діяльності;
- поля 2 і 4 – поля невизначеності і подальшого аналізу ситуації.

Окрім цих матриць, В.О. Іваненко та С.М. Лайчук [17] виділяють матрицю IBS, матрицю Б.О. Анікіна та І.Л. Рудої, матрицю Н.К. Моїсєєвої, О.М. Малютіної та І.О. Москвіної, матрицю доцільності виробничого аутсорсингу О.Г. Ісавніна та І.І. Фархутдинова.

Принципи побудови та використання матриць в загальному схожі, що дозволяє обирати між ними потрібний варіант керуючись пріоритетами та інтересами конкретної компанії та її керівництва. Проте як недолік застосування «матриць аутсорсингу» варто зазначити їх двофакторність. Як зазначалося раніше, даний підхід простий в розумінні проте дещо примітивний і не дозволяє виконати усесторонній аналіз доцільності аутсорсингу. Але поєднання деяких підходів, на нашу думку, – це найкращий варіант прийняття рішень.

Рішення щодо того, які процеси передаються на аутсорсинг, приймається на основі маркетингових досліджень – аналіз ринку послуг, стандартизація та регламентація процесу, який може бути переданий на аутсорсинг, визначається його конкурентна та стратегічна значимість, межі, проводиться оцінка доцільності передачі даного процесу на аутсорсинг.

Якщо рішення щодо аутсорсингу прийняте, наступний етап зводиться до розробки варіантів реалізації аутсорсингу та оцінки їх ефективності. На даному етапі вирішується питання про вибір варіантів реалізації аутсорсингу. В основу

покладена оцінка можливих переваг та недоліків, пов'язаних з реалізацією аутсорсингу. Для прикладу розглянемо такий перелік – табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

### Переваги та недоліки аутсорсингу

Переваги	Недоліки
Зниження витрат	Загроза витоку важливої інформації
Концентрація керівництва та персоналу на основному бізнесі	Небезпека передачі надто багатьох важливих функцій
Підвищення якості та надійності обслуговування (аутсорсингові компанії дають гарантії якості роботи)	Загроза відриву керівної ланки від бізнес-практики (якщо всі питання менеджерів вирішують інші, то навіщо вони потрібні?)
Впровадження передових технологій (аутсорсингові компанії набагато раніше будь-якої галузевої фірми ознайомлюються з новими розробками)	Навчання чужих спеціалістів замість своїх
Використання позитивного чужого досвіду (аутсорсингові компанії мають великий досвід у вирішенні проблем)	Залежність від одного джерела постачання
Поліпшення керованості (аутсорсингова компанія зазвичай використовує сучасні принципи та форми управління)	.....

Джерело: розроблено автором на основі [5; 17; 35]

Для оцінки варіанту аутсорсингу можна використати методики релевантних та нерелевантних витрат. Відповідно до цієї методики, витрати (доходи) поділяються на релевантні, тобто значимі для прийняття конкретного рішення, і нерелевантні або несуттєві. В результаті компанія отримує співставлення позитивного та негативного ефекту реорганізації і приймає кінцеве рішення про аутсорсинг. Релевантний підхід забезпечує концентрацію уваги після прийняття управлінського рішення лише на важливій інформації та дозволяє прискорити процес прийняття обґрунтованого рішення.

Отже, наразі в теорії існують не лише продумані та випробувані на практиці способи впровадження найрізноманітніших форм аутсорсингу, але й напрацювання стосовно управлінського рішення щодо його доцільності – методики прийняття компанією самого рішення про аутсорсинг.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Оскільки потреби суспільства необмежені, для їх задоволення в суспільстві виробляються різноманітні блага, при цьому жодна людина чи підприємство не можуть охопити всі сфери економічної діяльності. Тому в суспільстві між його членами відбувається розподіл обов'язків – поділ праці або процес відокремлення та взаємозумовлення співіснування різних видів трудової діяльності в єдиній системі суспільного виробництва. Наразі основними видами суспільного поділу праці є загальний, частковий, одиничний. В наслідок загального поділу праці виокремлюють окремі галузі економіки. Суспільний поділ праці з часом розвивається, ускладнюється, змінюється під впливом таких чинників як економічні цикли та зростання, науково-технічних прогрес, інноваційні процеси тощо. Найвищий ступінь розвитку суспільного територіального поділу праці між країнами – міжнародний поділ праці. Основними формами МПП є міжнародна спеціалізація і міжнародне кооперування праці. Прикладом МК праці наразі є аутсорсинг.

2. Офіційне визначення поняття аутсорсинг – це угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати деякі роботи, зокрема частину або повний виробничий процес, надання послуг з підбору персоналу або інші допоміжні функції. Наразі це одна з сучасних успішних бізнес-моделей, які дозволяють скоротити витрати, підвищити продуктивність і сприяти досягненню більших конкурентних переваг. Він має свої особливості, передумови, переваги та недоліки. Аутсорсинг успішно застосовується стосовно таких сфер діяльності як бухгалтерія, іт-послуги, кліринг, правова сфера, дистриб'юторські послуги, підбір кадрів, логістика, маркетинг, реклама, організація харчування та інших. Найбільшого поширення набули фінансовий, бухгалтерський та ІТ-аутсорсинг. Розрізняють різні види аутсорсингу в залежності від способу його організації та повноважень, які передаються сторонній організації. Офшоринг – це така форма аутсорсингу, коли виконавець і замовник перебувають на території різних країн,

при цьому виконавець є підрозділом замовника. Офшорні операції здійснюються з метою передачі підрядникам постачальників у віддалених країнах.

3. Запровадження аутсорсингу на підприємстві змінює його структуру, тому таке рішення є стратегічно важливим. Механізм реалізації аутсорсингу представляє собою певну систему з низки структурних елементів. На першому етапі проводиться стратегічний аналіз цілей і завдань аутсорсингу. Для прийняття рішення щодо виділення непрофільних активів його керівництву потрібно сформувати майбутню нову структуру підприємства. Віт так на основі методів стратегічного аналізу проводиться SWOT аналіз діяльності підприємства і розробляється стратегія його розвитку. Прийняття рішення щодо виділення непрофільних активів примається на основі «матриці аутсорсингу» – одного з найпоширеніших аналітичних інструментів його попередньої оцінки.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСНОВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ МІЖНАРОДНОЇ АУТСОРСИНГОВОЇ ТА ОФШОРІНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 2.1. Аналіз загальних тенденцій розвитку міжнародного аутсорсингу

Історично аутсорсинг уперше був визнаний як бізнес-стратегія у 1989р., хоча інструментарій аутсорсингу був використаний набагато раніше. Аутсорсинг регулярно використовувався протягом 90-х і міцно інтегрувався в міжнародний бізнес [51]. На початку аутсорсинг застосовувався стосовно таких видів діяльності як професійні послуги охорони, логістики, виробництво деталей, клінінгові послуги, кейтеринг, управління інфраструктурою, технічне й адміністративне обслуговування споруд, послуги в секторі дозвілля та готельному секторі [51]. Новий етап розвитку аутсорсингу розпочався в 2009р., коли як наслідок світової фінансової кризи його почали застосовувати у сфері залучення людських ресурсів (HR), високотехнологічних технологій (IT), бізнес-операцій, широкого спектра фінансових послуг тощо.

Наразі аутсорсинг продовжує швидко розвиватися, змінюючи підходи до ведення бізнесу на світовому ринку, зберігаючи за собою позиції зростання протягом останніх десятиліть [51].

Послуги аутсорсингу є характерною рисою розвитку міжнародного бізнесу. Існує багато видів аутсорсингових послуг і в загальному сфера його застосування надзвичайно широка. Офіційної статистики по аутсорсингу не існує, проте є компанії, які проводять дослідження в даній сфері. Так, Міжнародна асоціація професіоналів аутсорсингу (The International Association of Outsourcing Professionals (IAOP)) кожного року публікує щорічний рейтинг найкращих аутсорсингових компаній світу. Вони відбираються за чотирма критеріями:

- відгуки клієнтів;
- сертифікати та нагороди;

- інноваційність рішень;
- проекти корпоративної соціальної відповідальності.

В 2021р. такий рейтинг також був опублікований на сайті IAOP [64]. Найкращими компаніями в 2021р. стали IBM, Армонк, Нью-Йорк; Deloitte, Нью-Йорк, Нью-Йорк; Accenture, Дублін, Ірландія.

В табл. 2.1. представлений список 15 найкращих компаній в сфері аутсорсингу. На рис. 2.1. продемонстровано їх географічне розміщення. Так найбільша кількість самих успішних аутсорсингових компаній знаходиться в США, Індії, Канаді та Франції. На рис. 2.2. порівняно чисельність персоналу, які працюють в цих компаніях.

Можна говорити про аутсорсинг як про бізнес-стратегію починаючи з кінця 1980-хрр. Уже в 1990-х він стає важливим напрямком бізнесу. В першу чергу аутсорсинг покликаний зменшувати витрати компаній, пов'язанні з оплатою праці та сплатою податків. З іншого боку, аутсорсинг дозволяє компаніям підвищувати операційну ефективність і розширювати свою бізнес-діяльність, тим самим зменшуючи операційні витрати. Отже, саме скорочення витрат є ключовим чинником, який, як вмотивовує компанії до аутсорсингу. Крім того, деякі компанії розглядають аутсорсинг як рішення для задоволення потреб своїх бек-офісів завдяки таким перевагам, як підвищення продуктивності та управління робочим навантаженням.

Найбільші компанії в сфері аутсорсингу бізнес-процесів (BPO) допомагають заповнити прогалини в різних галузях, таких як роздрібна торгівля та електронна комерція, охорона здоров'я, фармацевтика, бізнес-послуги, телекомунікації, комунальні послуги, енергетика, банківська справа та управління активами. Постійне зростання в сфері аутсорсингу призвело до появи субспеціальностей, включаючи послуги з підтримкою ІТ, аутсорсинг процесів знань, юридичний або професійний аутсорсинг, дослідницькі послуги і подорожі [66, 6767].

Чисельні публікації, результати досліджень демонструють, що наразі з усіх напрямків розвитку аутсорсингу сектор ІТ має найбільшу частку ринку. Так у

Таблиця 2.1.

Набільші компанії світу, які надавали аутсорсингові послуги в 2021р.

	Дохід, млрд US\$	Ринкова капіталізація, млрд US\$	Активи, млрд US\$	Загальна кількість працівників, тис. осіб	Штаб-квартира
IBM	76,50	105,66	153,400	383,800	Армонк, Нью-Йорк
Deloitte	47,60	47,60	87,650	330,000	Нью-Йорк, Нью-Йорк
Accenture	44,70	159,85	33,500	492,000	Дублін, Ірландія
Synnex	23,80	4,60	11,700	225,000	Фермонт, Каліфорнія
Tata Consultancy Services	22,10	100,70	16.000	446,675	Мумбаї, Індія
Cognizant	16,80	42,79	16,200	292,500	Тінек, Нью-Джерсі
Capgemini	15,80	15,90	20,400	219,314	Париж, Франція
Date NTT	15,00	20,27	18,500	123 884	Токио, Японія
Infosys	12,80	40,60	12,300	204?107	Бангалор, Індія
Telus Corporation	11,00	20,70	29,300	65,600	Ванкувер, Канада
CGI	9,80	5,78	7,600	77,500	Монреаль, Канада
HCL Technologies	9,70	19,60	10,600	137,000	Нойда, Індія
Wipro Limited	8,60	14,40	10,800	175,690	Бангалор, Індія
Teleperformance	6,00	13,20	7,700	331,065	Париж, Франція
Genpact	2,64	7,75	4,804	96,500	Нью-Йорк, Нью-Йорк

Джерело: розроблено автором на основі [66; 67]



Рис. 2.1. Географія найбільших компаній – постачальників аутсорсингових послуг в 2021р.

Джерело: розроблено автором на основі [66; 67]

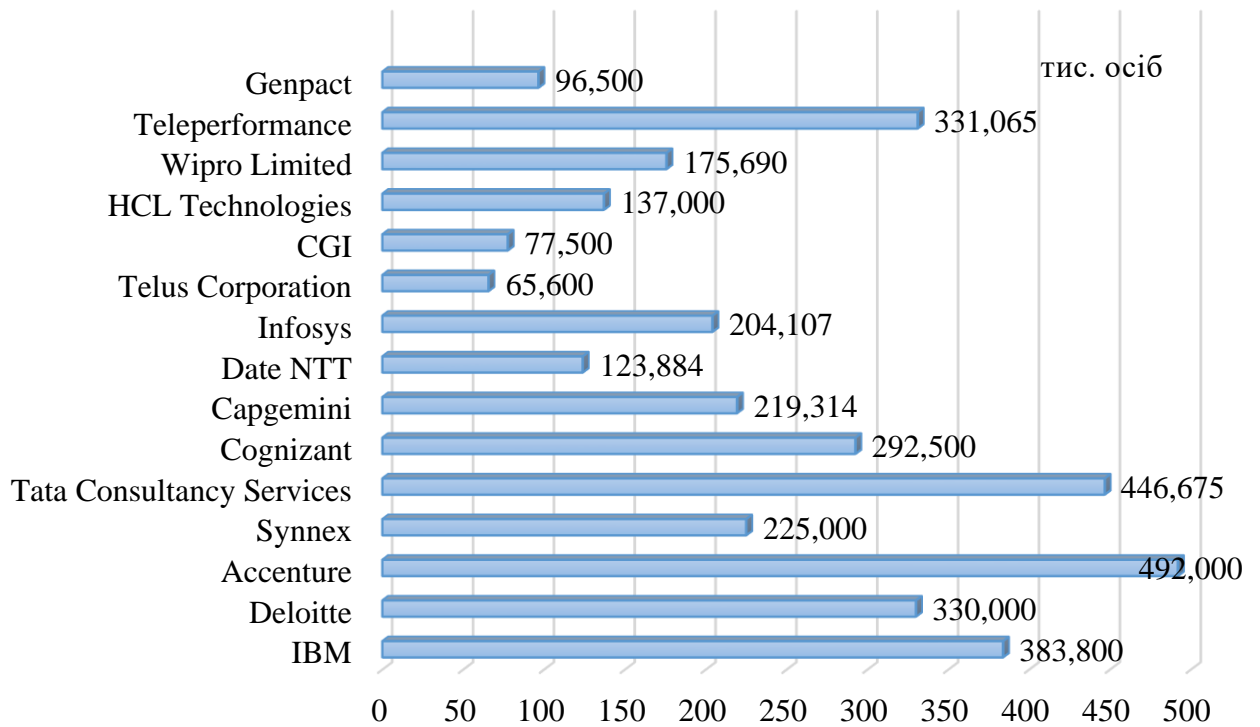


Рис. 2.2. Чисельність персоналу найбільших аутсорсингових компаній світу, тис. осіб, 2021р.

Джерело: розроблено автором на основі [66; 67]

2018р. вони складала 44,6%, За прогнозами спеціалістів, в період з 2019 по 2024рр. зростання частки ІТ-сектору на ринку аутсорсингових послуг зросте на 9,4% річних.

За даними світового рейтингу найкращих аутсорсингових компаній ІАОР, ми підраховали кількість компаній, які брали участь й рейтингу і побудували діаграму – рис. 2.3., яка показує частку ринку аутсорсингових послуг за різними сферами, в яких надають послуги ці компанії.

На першому місці за кількістю учасників ринку інформаційні та комунікаційні технології, значну частку ринку займають компанії, які надають послуги аутсорсингу в різних галузях виробництва, на третьому місці за їх кількістю сфера управління взаємовідносинами з клієнтами та дослідження і розвитку. Логістика та маркетинг в рейтингу представлені декількома компаніями.

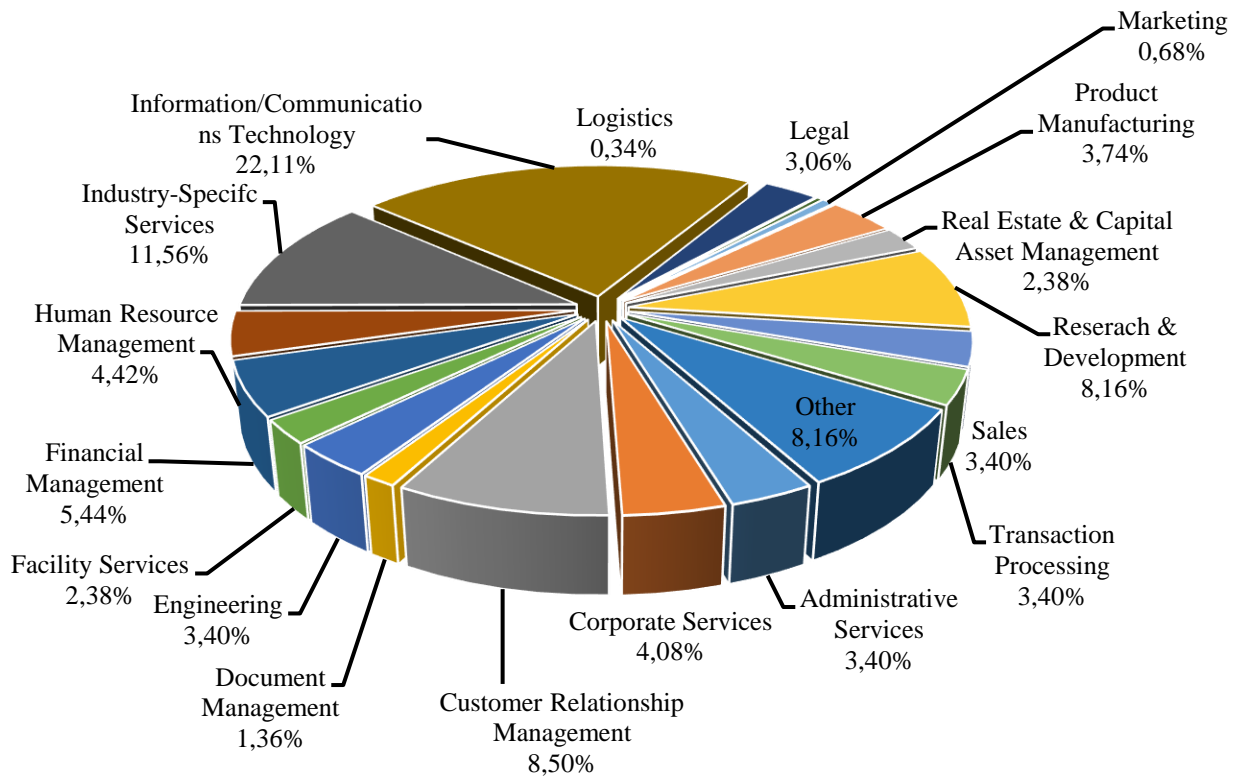


Рис.2.3. Чапка ринку аутсорсингових послуг за кількістю компаній в різних сферах у 2021 р.

Джерело: розроблено автором на основі [64]

У 2019-2020рр. Індія була провідною країною аутсорсингу згідно з рейтингом Tholons Top 50 Digital Nations та Global Services Location Index від АТ Kearney, а співробітники відповідних компаній здебільшого спеціалізувалися на ІТ та розробці програмного забезпечення. З іншого боку, на Північну Америку припадає найбільша частка світового ринку аутсорсингу завдяки новим ІТ і телекомунікаційним компаніям у США. Якщо у 2019р. світовий сектор аутсорсингу оцінювався в 92,5 млрд US\$, то за прогнозами в 2027р. може досягнути 405,6 млрд US\$.

В 2020р. під час пандемії індустрія аутсорсингу постраждала. У той час через карантинні заходи міста в усьому світі були закриті, бізнес продовжував функціонувати, а спеціалісти з аутсорсингу були затребуваними набагато більше, ніж будь-коли. Наприклад, коли в середині березня 2020р. на Філіппінах ввели тривалий і суворий карантин, співробітники ВРО залишили

свої робочі місця, але змогли продовжити працювати віддалено [66; 66]. Аутсорсинг і віддалена зайнятість ідеально підходять для створення безпечніших робочих місць і багато компаній зараз розглядають можливість аутсорсингу, для створення офісів переважно віддалених.

За результатами аналізу станом на 2021р. [62] ми можемо сформулювати основні тенденції в сфері аутсорсингу – табл. 2.2.

Глобальний дохід від аутсорсингу з 2012р. демонструє нестійку динаміку – виручка досягла свого піку в 104,6 млрд. US\$ у 2014р., в 2015р. впала до 88,9 млрд. US\$. В наступні період тенденція збереглася – підйоми та спади.

Одна з країн, в якій процеси, пов'язані з аутсорсингом досить відчутні, це США. Щорічно зі США переводиться близько 300000 робочих місць. Загалом в країні 59 млн позаштатних співробітників і більшість американців – 86%, мають нарікання, що саме через аутсорсинг в країні загострилася криза.

Таблиці 2.2.

#### Основні глобальні тенденції аутсорсингу

Явище	Кількісна характеристика
Використовують аутсорсингові послуги з підтримки зв'язку з клієнтами	54%
Витрати на аутсорсинг безпеки	75,2 млрд US\$
Позитивне відношення до партнерів з аутсорсингу	78%
Керівники фінансових служб передають частину фінансових послуг на аутсорсинг або офшор	71%
Обсяг ринку глобального аутсорсингу до пандемії	92,5 млрд. US\$
Розглядають можливість або вже впровадили хмарні послуги для покращення аутсорсингу	93%
Більше використовуватимуть постачальників послуг аутсорсингу, ніж раніше	Понад 44% керівників розвідки
Вивільнення ресурсів для зосередження на основному бізнесі є причиною передачі ІТ-функцій на аутсорсинг	49% компаній
економії грошей	Близько 45% компаній
доступ до тих навичок, які недоступні в компанії	Близько 46%
Роздрібні і транспортні компанії, які передають частину функцій аутсорсингу	Близько 70%компаній
Перше місце серед компаній, які користуються послугами аусорсингу є фармацевтичні	82%

Джерело: розроблено автором на основі [62]

Серед тенденцій розвитку аутсорсингу – перехід до хмарних технологій, який більшість компаній розглядають як спосіб підвищити власну конкурентоспроможність. При цьому операційні витрати компаній збільшуються, але вони отримують можливості розширювати асортимент послуг, впроваджувати інновації тощо.

Їх головною проблемою, пов'язаною з переходом на хмарні технології, стає безпека даних – для 68% аутсорсингових компаній. Близько 35% респондентів вважають, що їх найбільше непокоїть страх втрати інтелектуальної власності [62]. Натомість, 45% аутсорсингових компаній занепокоєні тим, що при використанні хмарних технологій можуть бути порушені стабільність та надійною і це негативно вплине на їх продуктивність. Також, суттєвою проблемою аутсорсингових компаній є дотримання законів.

Виразною тенденцією в аутсорсингу є переважна роль ІТ-сектору – близько 64% офшорних технологічних функцій пов'язані з розробкою програмного забезпечення; передають на аутсорсинг обслуговування програм та програмного забезпечення – близько 51% керівників технологічних компаній; центри обробки даних – 40% керівників.

Ще однією тенденцією на ринку аутсорсингу є те, що фінансові компанії розглядають можливість або вже впроваджують роботизацію та автоматизацію процесів – 83% компаній, що, в свою чергу, є крогом до цифровізації праці. Більше 81% компаній вважають даний процес задовільним. Зазначена тенденція найчастіше спостерігається в сфері управління персоналом та обробки рахунків. Як правило компанії використовують ботів для заміни людей.

В 2020-2021рр. частка бюджетних ІТ-відділів, які використовують аутсорсинг зросла з 12,7% у 2019р. до 13,6% у 2020р. [62].

Глобальний ІТ-аутсорсинг продемонстрував нечутливість до таких явищ як пандемія і перехід на модель роботи з дому. В 2018р. можна було спостерігати скорочення обсяг аутсорсингу в ІТ-безпеці та операціях центрів обробки даних, що пояснюється тенденцією до впровадження хмарних



технологій малим та середнім бізнесом. Проте в 2020р. витрати на аутсорсинг збільшилися до 13,6% середнього в цьому році ІТ-бюджету. Наразі, спеціалісти прогнозують зростання світового ринку ІТ-аутсорсингу на 98 млрд. US\$ до 2024р. з середньорічним темпом 5% [62].

Зберігається тенденція аутсорсингу до використання підричних технологій. Однак наслідки COVID-19 сигналізують про повернення до основ: збільшення вартості та зниження витрат із поновленим фокусом на управлінні ризиками.

Основні чинники, які визначали тенденції на світовому ринку аутсорсингу в 2020-2021рр. – рис. 2.4.

– Технології. Вони визначають комплексний характер, місце розташування та природу послуг аутсорсингу. Прискорений розвиток технологій триває, що суттєво розширює можливості їх застосування для бізнесу, виробництва та подальшого вдосконалення самих технологій [51].

– Інтернаціоналізація. В сіті спостерігаються тенденції до зростання політичної та регуляторної стабільності, покращуються умови щодо навчання робочої сили, підвищується рівень освіти, вдосконалюється її система та змінюються вектори, підвищується рівень мобільності персоналу, усуваються перешкоди, впроваджуються хмарні і мобільні рішення які підсилюють рівень інтернаціоналізації світу [51].

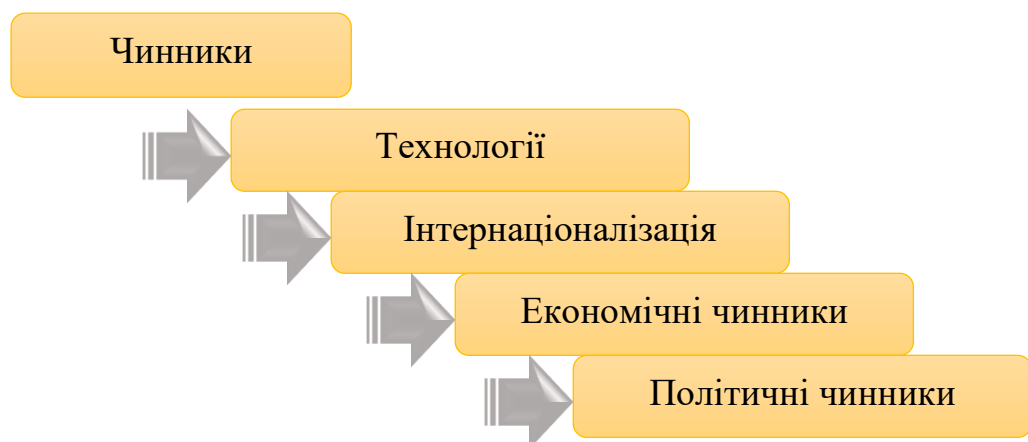


Рис. 2.4. Визначальні чинник розвитку аутсорсингу в 2020-2021рр.

Джерело: розроблено автором на основі [51]

– Економічні та політичні чинники. Залишаються актуальними вимоги стосовно встановленого бюджету в державних секторах економіки, підвищується необхідність та зростають вимоги для оцінки ризиків фінансових послуг. Прикладами таких вимог є прийняття Директиви 2004/39/ЄС Європейського Парламенту та Ради, що врегульовує ринки фінансових інструментів, прийняття законодавства про захист інформації, спрямованого на боротьбу з корупцією тощо [51].

## 2.2. Дослідження досягнень українського ринку аутсорсингових послуг

За даними компанії Daхх [76], Україна в період до 2020р. з року в рік визнається однією з найкращих аутсорсингових країн у світі. Причинами відмінного рейтингу країни є постійне покращення якості розвитку, наявність технічних талантів, покращення стану бізнес-середовища, що підвищує рівень України в рейтингу легкості ведення бізнесу, високий рівень освітніх послуг, реалізація ряду дуже важливих для розвитку бізнесу реформ, зниження ризиків, пов'язаних з бізнесом і аутсорсингом, дотримання міжнародних норм і правил тощо.

Всі зміни, які відбуваються в Україні, позитивно впливають на процеси, пов'язані з розвитком аутсорсингу. Відтак, Україна є досить привабливою країною як продуцент аутсорсингових послуг вітчизняними компаніями, так і для розміщення іноземних компаній, які також надають відповідні послуги на ринку.

Дослідженнями в сфері аутсорсингу у світі займаються ряд організацій, як The Outsourcing Institute [74], The International Association of Outsourcing Professionals (IAOP) [73], A.T. Kearney Global Services Location Index [72], компанія «SourcingLine» [75], компанія «IDC» та ін. [47].

IAOP щорічно публікує Global Outsourcing 100 найкращих постачальників аутсорсингових послуг у світі. Даний рейтинг складається на основі заявок, отриманих і оцінених незалежною суддівською колегією від

IAOP. Основними критеріями для потрапляння в рейтинг є прибутковість, зростання команди, кращі проекти, рекомендації замовників, рівень корпоративної соціальної відповідальності та інновації в схемі постачання послуг замовнику [73]. В 2021р. 16 українських компаній-аутсорсерів потрапили у світовий ТОП-100 Міжнародної асоціації IAOP [63]. Метою рейтингування є допомога міжнародним компаніям в пошуку аутсорсерів.

В табл. 2.3. наведено перелік та дані цих компаній. Варто відмітити, що всі вони є розробниками програмного забезпечення (ПЗ) і з аутсорсингу надають переважно такі ж послуги.

Всі компанії були створені на початку 2000-х рр., мають багато представництв та офісів по всій Україні і в багатьох країнах світу.

Також в рейтинг потрапили компанії, які мають представництва в Україні [63]:

- Itransition (понад 1500 спеціалістів, головний офіс у Білорусі);
- NIX (понад 1500 спеціалістів, головний офіс у США);
- Avenga (до 800 спеціалістів, головний офіс у Німеччині);
- KPMG (до 800 спеціалістів, головний офіс у Нідерландах);
- Intetics (до 800 спеціалістів, головний офіс у США);
- Future Processing (до 80 спеціалістів, головний офіс у Польщі);
- IBA Group (до 20 спеціалістів, головний офіс у Білорусі).

Отже, в Україні розвивається багато видів аутсорсингу, серед них: логістика, управління транспортом, бухгалтерський облік, юридичні, фінансові, комунікаційні послуги, переклади, управління персоналом та ін. [39]. Серед всіх видів аутсорсингових послуг найбільшою популярністю користуються ІТ-послуги. В. Чижов, партнер ІТ-компанії Unisoft, стверджує, що 90% аутсорсингу ІТ-послуг Україна надає закордонним замовникам; за

Таблиця 2.3.

## Українські компанії, які потрапили до рейтингу 100 найкращих аутсорсингових компаній в 2021р.

Назва компанії	Дата заснування	Вид діяльності	Чисельність працюючих	Наявність представництв, офісів, центрів тощо.
Ciklum, міжнародна компанія. Дочірні компанії: Cn Group Cz S.R.O., Ciklum ApS, Kuadriga Ltd	2002р., Київ	Розробк ПЗ, аутсорсинг ІТ-послуг	понад 3500	Центри розробки програмного забезпечення та філії компанії знаходяться у Великій Британії, Швейцарії, Данії, Україні, Білорусії та Пакистані.
ELEKS Software, міжнародна компанія. Головна організація: Cainz Co., Ltd	1991р., Львів	Розробка ПЗ, ІТ-консалтингу	понад 1500	Офіси знаходяться у США, Канаді, Німеччині, Естонії, Польщі та Великій Британії
Inforpulse, міжнародна компанія	1992р., Київ	Розробка ПЗ, ІТ-операцій, ІТ-аутсорсингу	понад 1500	Головні організації: Tyto, EVRY
Intellias, українська ІТ-компанія	2002р., Львів	Розробка ПЗ	1000	Представництва у Берліні, офіси в Києві, Одесі, Харкові, Кракові, Івано-Франківську Представлений Ізраїлі, США, Саудівській Аравії та Об'єднаних Арабських Еміратах
N-iX	2002р., Львів	Розробка ПЗ	950	Офіси компанії в світі: Польща, Болгарія, Швеція, США. Центри розробки в Україні (Львів, Київ), Польщі (Краків), Болгарії
Miratech, міжнародна компанія. Штаб-квартира Нью Йорк, США США	1989р., Київ	Розробка ПЗ та автоматизація бізнес-процесів	600	Центр розробок в Україні, Польщі, Іспанії, Словаччині
Sigma Software, шведская компания украинского происхождения	2002р., Харків	Розробка ПЗ, ІТ-консалтингу	близько 1500	Регіональн офіси у Польщі, США, Швеції, Австрії, Великобританії, Австралії, Канаді
Innovacs	2011р., Київ	Розробка ПЗ	до 1500	Представництво компанії є у США, Великій Британії, Австралії, Ізраїлі та Україні. Центри НДДКР розташовані в Україні.
Program-Ace	1992р., Харків	Розробка ПЗ	до 200	Працює на ринках США та Європи

Джерело: розроблено автором на основі [63]

темпами зростання ІТ-аутсорсингу Україна посідає друге місце у світі після Індії; обсяг ринку – понад 1 млрд US\$ [40].

На рис. 2.5. представлені пріоритетні напрямки аутсорсингових послуг, які були затребуваними в Україні за останні роки.

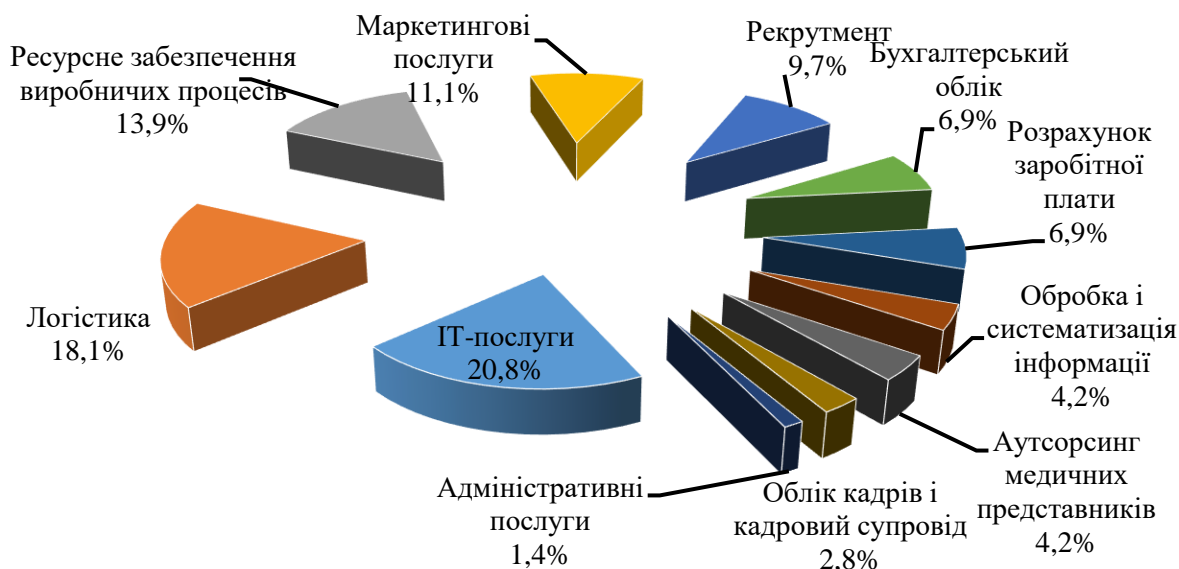


Рис. 2.5. Види аутсорсингу за кількістю звернень

Джерело: розроблено автором на основі [12; 32]

Ринок аутсорсингу в Україні може сягати 10 млрд US\$; щорічно він зростає на 18% за даними доповідей круглого столу, організованого проектом «Бізнес-ідея» [40]. Також в ході обговорення стану ринку аутсорсингу в Україні було зазначено, що криза на ці послуги не впливає, навпаки, коли є спад економіки, багато компаній починають шукати можливості скорочення витрат. В Україні основним замовником послуг є малий та середній бізнес, тобто впроваджується оншоринг – рис. 2.6.

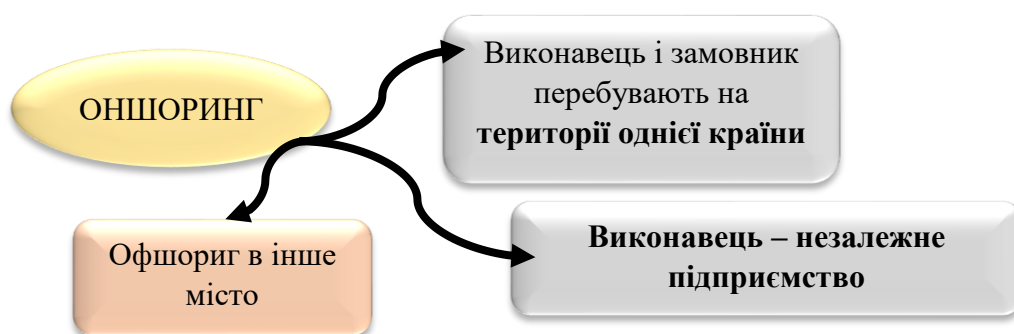


Рис. 2.6. Аутсорсинг, який замовляють вітчизняні підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [5; 35]

Не зважаючи на те, що в Україні на аутсорсинг пропонують багато різних послуг, найчастіше це ІТ-послуги, а за кордоном Україну асоціюють саме з цими послугами на аутсорсинг.

З 2003р., коли індустрія аутсорсингу в Україні почала розвиватися, ринок аутсорсингових послуг збільшився в 40 разів [76]. За 2019р. Україна за послуги ІТ-аутсорсингу отримала близько 4 млрд US\$.

В Україні спостерігається тенденція до підвищення позицій у сфері виробництва програмного продукту, що привертає увагу закордонних компаній. Український ІТ-аутсорс-ринок демонструє стабільне зростання: за 2011-2015рр. приріст склав 2,7 разів, за 2015-2020рр. – 5,4 рази. Станом на 2021р. кількість спеціалістів у ІТ-сфері складало 185000 осіб, до 2025р. це число може зрости вдвічі. За даними Outsourcing Journal, Україна посідає перше місце як технологічна, аутсорсингова країна у Центральній та Східній Європі. Закордонні роботодавці обирають українських спеціалістів тому, що більш ніж 80% з них вільно володіє англійською мовою, їх рівень підготовки відповідає європейським стандартам, ІТ-аутсорсинг в Україні є економічно-ефективним, спеціалісти ретельно ставляться до роботи. Наші фахівці займають перші місця щодо знання популярних мов програмування – Java (26,3%), С# (15,4%), JavaScript (13,8%), PHP (13,1%) та Python (8%) [70; 68]. Один з головних критеріїв – всі проєкти Українські аутсерсери виконують вчасно.

На рис. 2.7. показана динаміка кількості ІТ-компаній-аутсорсерів, які потрапляли до щорічного рейтингу Global Outsourcing 100 найкращих постачальників аутсорсингових послуг у світі від ІАОР.

Очевидно, що результати українських аутсорсерів не могли залишитися непоміченими. За останні 10 років найкращі українські компанії зовойовували нагороди і почесні місця в різних світових рейтингах [76]:

1) Глобальний аутсорсинг 100. Більше двадцяти українських технологічних компаній увійшли до списку 2020 Global Outsourcing 100 Міжнародної асоціації професіоналів аутсорсингу.

2) AT Kearney. Україна піднялася на чотири позиції в рейтингу Global Services Location Index від AT Kearney і у 2019р. посіла 20 місце серед 50 найпривабливіших країн аутсорсингу.

3) CEEOA, Outsourcing Journal, Schneider Group. CEEOA, Outsourcing Journal та Scheider Group визнають Україну першою найбільшою країною з ІТ-аутсорсингу та центром розробки програмного забезпечення в регіоні ЦСЄ.

4) Глобальна асоціація постачальників. Глобальна асоціація постачальників номінувала Україну як офшоринг року за доступність талантів, ідеальне поєднання якості та вартості та помірну зарплатню розробника програмного забезпечення.

5) Gartner. Gartner включив Україну до 30 найкращих напрямків аутсорсингу світу у 2010-2014рр. та до 20 найкращих офшорних центрів у ІМЕА.

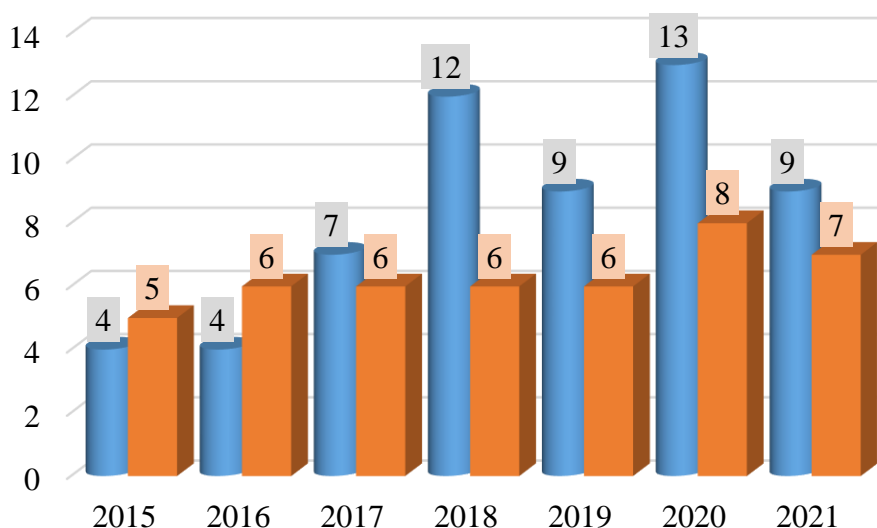


Рис. 2.7. Динаміка кількості найкращих українських ІТ-компаній

Джерело: розроблено автором на основі [7; 8; 53; 59-61; 63]

В Україні хороших результатів досягають компанії-аутсорсери не лише в сфері ІТ-бізнесу. Ряд компаній було відмічено міжнародними нагородами за розвиток бізнес-інфраструктури в технологічній індустрії України. Наразі в Україні функціонують 4 тис. технологічних компаній. Більшість аутсорсингових компаній зосереджено в м. Києві – 58,7% від їх загальної кількості. На рис. 2.8. показана географія розміщення по території України аутсорсингових компаній.

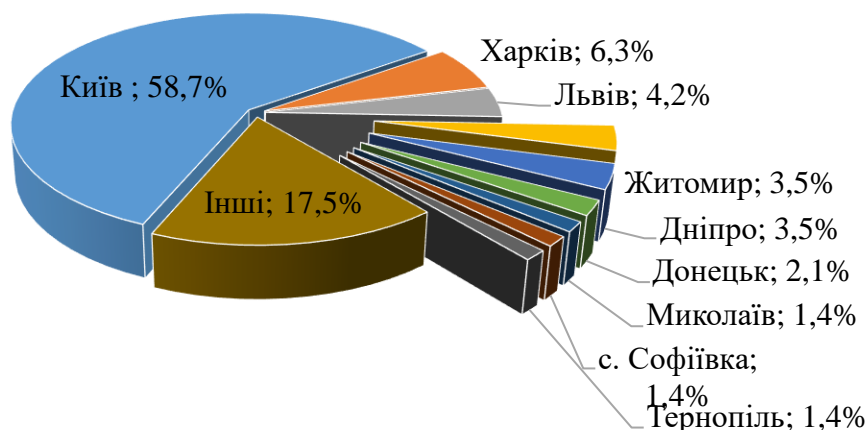


Рис. 2.8. Географія розміщення по території України аутсорсингових компаній у 2019р.

Джерело: розроблено автором на основі [12; 47]

Отже, більша частина технологічного життя України зосереджена в Києві – до 40% українських розробників, Харкові – 15%, Львові – 14%, Дніпрі – 8% та Одесі – 5%. Львів навіть зайшов так далеко, що виділяв технологічну галузь як ключовий елемент у стратегії конкурентоспроможності міста.

Українські компанії-аутсорсери в даному контексті також займають високі позиції [76]:

1) ІАОР. У списку стратегічних партнерств 2020р. ІАОР вказано понад 20 українських аутсорсингових компаній, що розробляють ПЗ на рівні світових стандартів.

2) АТ Kearney. За кількістю талановитих інженерів та фінансовою привабливістю у 2019р. Україна посілає перше місце в індексі розташування глобальних послуг АТ Kearney.

3) Світовий банк. В 2019р. Україна піднялася на 25 позицій у рейтингу Світового банку за індексом простоти ведення бізнесу – зайняла 71 місце.

4) Глобальний індекс інновацій. У Глобальному індексі інновацій Україна ввійшла до списку 50 найбільш інноваційних країн.



5) Inc. 5000. 5 технологічних компаній України у 2018р. ввійшли до списку Inc.5000.

Не останню роль у успішному розвитку аутсорсингових послуг на світовому ринку, затребуваності українських компаній та визнання їх заслуг займає високий рівень освітніх послуг. Так, у Звіту Erasmus Higher Education за 2019р. зазначено, що у 652 українських університетах щорічно навчається близько 1,5 мільйона студентів; близько 36000 з них закінчують технічні ЗВО і отримують дипломи про вищу освіту [76]. Характерною особливістю української вищої освіти є те, що спеціалісти часто отримують освіту за декількома напрямками, тобто велика кількість нетехнічних випускників вступають на інші спеціальності і приєднуватися до технологічної галузі, заповнюючи вакансії з маркетингу, логістики, ІТ тощо.

Якщо розглядати ринок аутсорсингу бізнес-процесів, то слід відмітити два великих сегмента – це економічний регіон Америка та економічний регіон Європа. Щодо останнього, то частка компаній країн Східної Європи на ринку аутсорсингових послуг є незначною. Компанії-аутсорсери України не відмічені ні як виконавці, ні як замовники фінансових послуг на наднаціональних і субрегіональних міжнародних ринках [32].

Таким чином, Україна найвідоміша в світі компаніями, які надають аутсорсингові послуги в ІТ-сфері. При цьому формами аутсорсингу таких послуг є офшоринг та офшорний аутсорсинг. Разом з тим рівень розвитку економіки країни дозволяє українським компаніям надавати і аутсорсингові бізнес-послуги. Зокрема в країні розвинуті на досить високому рівні оншорингові послуги, тобто послуги аутсорсингу, коли замовник і виконавець знаходяться в одній країні. Тобто, Україна є найкращим напрямком офшорного та оншорного аутсорсингу з великою доступністю талантів, помірними ставками заробітної плати, висококласними послугами розробки та простотою ведення бізнесу.

### 2.3. Офшорні юрисдикції як інструмент транснаціонального шахрайства та тінізації економіки

Наразі досить звичним явищем глобальної економіки стала міжнародна міграція капіталу. Поштовхом для цього стала глобалізація світової економіки. Як відомо, глобалізація має свої переваги і недоліки. Так ведення бізнесу стало можливим в будь-якій країні. Причому деякі з них практикують певні податкові пільги і інші привілеї для іноземного бізнесу – офшорні юрисдикції. Для інших країн з цим виникають негативні наслідки і тенденції. Відповідно, вони захищають свої інтереси і впроваджують відповідні заходи щодо захисту своїх інтересів. Варто також зауважити, що часто використання вигідних пропозицій ряду країн провокує бізнес на порушення законів.

Офшорні юрисдикції класифікуються за різними ознаками. Однією з найбільш важливих класифікаційних ознак є ступінь надійності [30]. Наприклад, міжурядова організація, яка розробляє стратегії контролю відмивання грошей, FATF (Financial Action Task Force) виділяє три групи [30] – рис. 2.9.

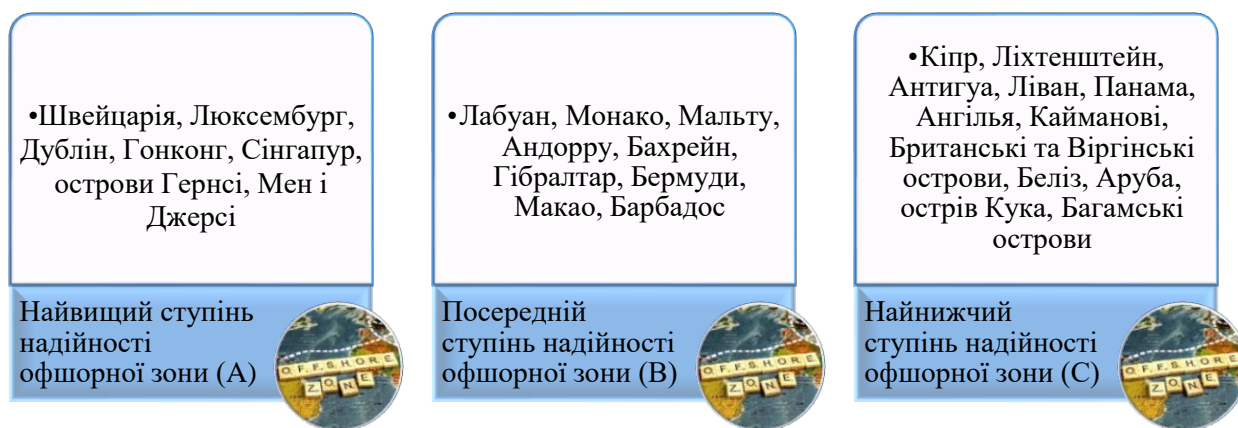


Рис. 2.9. Групи офшорних юрисдикцій за Financial Action Task Force

Джерело: розроблено автором на основі [30]

У 2016р. більше 11 млн. файлів було вилучено з панамської юридичної фірми Mossack Fonseca [11]. В цих файлах містилася інформація про офшорні рахунки багатьох видатних політиків, бізнесменів і ін. багатих людей. Ці документи отримали назву «Панамагейт». На початку жовтня 2021р. було

оприлюднено масив документів 14 компаній, які реєстрували й обслуговували офшорні фірми більше 300 чиновників з 90 країн світу [11]. В даному розслідуванні брали участь більше 600 журналістів. Ці документи отримали назву Pandora Papers [69].

Як ми зазначали раніше, офшоринг наразі є законним способом ведення бізнесу. Але часто використання складної мережі секретних компаній для переміщення грошей та активів представляє собою спосіб приховати доходи, в тому числі, отримані незаконним шляхом. В таких операціях фігурують підставні компанії. Саме через них, приховування інформації, її спотворення тощо і виникають ситуації незаконних дій. Міжнародний валютний фонд заявив, що використання податкових гаваней коштує урядам щороку до 600 млрд доларів втрачених податків [58].

Розглянемо способи використання і особливості офшорингу, які спрощують ведення бізнесу.

Відомо, що резиденти – це а) юридичні особи та їх відокремлені особи, які утворені та провадять свою діяльність відповідно до законодавства України з місцезнаходженням як на її території, так і за її межами; б) дипломатичні представництва, консульські установи та інші офіційні представництва України за кордоном, які мають дипломатичні привілеї та імунітет; в) фізична особа-резидент – фізична особа, яка має місце проживання в Україні [ст. 14 ПКУ, 42]. Натомість, нерезидентами вважаються: іноземні компанії, організації, утворені відповідно до законодавства інших держав, їх зареєстровані (акредитовані або легалізовані) відповідно до законодавства України філії, представництва та інші відокремлені підрозділи з місцезнаходженням на території України [пп. а п. 14.1.122 ПКУ, 42].

Країни, які створюють і пропонують нерезидентам особливі умови – рис. 2.10., ведення бізнесу називаються офшорними. Так, Гонконг надає найбільші переваги при реєстрації офшорних компаній серед всіх азіатських країн; Багамські острови дозволяють створити офшорну компанію всього за кілька

днів; Панама приваблює захищеністю активів. На рис. 2.11. представлені основні офшорні країни і умови, які вони створюють для іноземного бізнесу.

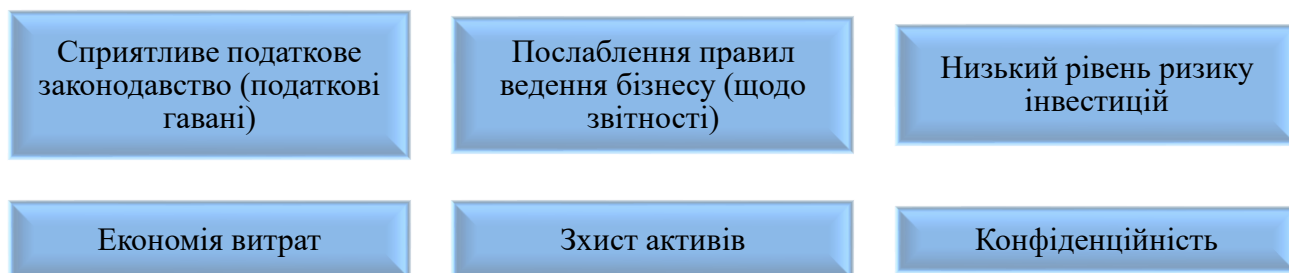


Рис. 2.10. Умови ведення бізнесу в офшорних країнах

Джерело: розроблено автором на основі [11]

В практиці використовується три види офшорінгу – бізнесовий, інвестиційний та банківський – рис. 2.12.

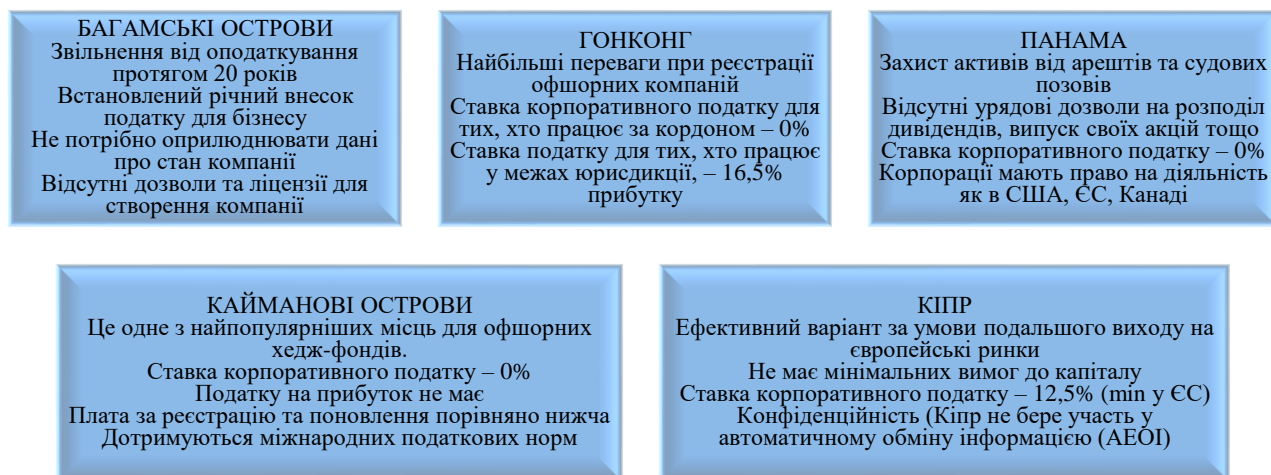


Рис.2.11. Приклади офшорних зон

Джерело: розроблено автором на основі [11]

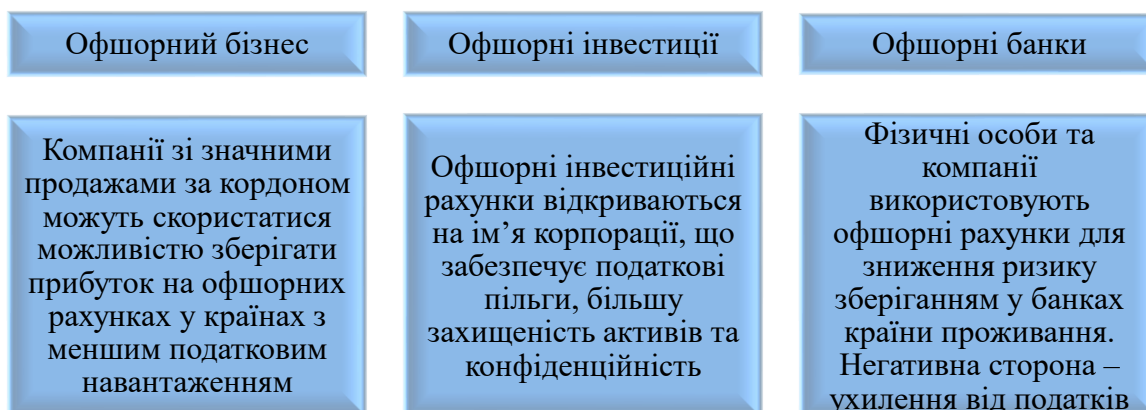


Рис. 2.12. Види офшорінгу

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Отже, з одного боку, офшорні зони покликані сприяти припливу капіталу і розвитку міжнародних господарських операцій. З іншого, використання офшорингу дає можливість приховувати справжніх бенефіціарів, використовувати офшори для незаконних операцій, таких як відмивання грошей, несплати податків тощо. Як наслідок в світовій економіці спостерігаються тенденції щодо прискікання надмірного і неконтрольованого використання офшорних юрисдикцій в незаконних операціях з капіталом.

Так, за даними Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), у 2019р. 100 країн автоматично поділилися з податковими органами інформацією про офшорні рахунки [11]. Міжнародний валютний фонд заявив, що використання «податкових гаваней» коштує урядам у всьому світі до 600 млрд US\$ втрачених податків щороку [11].

В першу чергу уряди країн створюють умови для дотримання закону в плані сплати податків. Лідери G20 пропонували боротися з корпоративними податковими гаванями встановленням глобальної мінімальної ставки корпоративного податку 15% для великих транснаціональних компаній [11]. Такий захід знизить вигоди від використання офшорів і приведе до сплати податків бізнесом там, де він фактично працює. Ці пропозиції на розгляді в Конгресі США і не всі уряди погоджуються з такою пропозицією.

Більшість країн ЄС схвалили новий загально-блоковий інструмент прозорості оподаткування, який націлений зобов'язати компанії з загальним доходом близько 750 млн євро, які ведуть бізнес в ЄС через дочірні фірми, дотримуватися тих самих правил, що й компанії ЄС [11].

Відомим фактом є так звані «чорні списки податкових гаваней». Ці країни перебувають під прискіпливою увагою економічної спільноти. Час від часу доповнюються чи коригуються.

За даними Національного бюро економічних досліджень США, сьогодні приблизно 15% усіх країн світу є податковими гаванями [11]. Більшість – це невеликі і досить багаті країни.

В кожні країні уряд приймає рішення, яку офшорну зону визнавати, а яку – ні. Перелік офшорних зон, які визнаються Україною, визнається Кабінетом Міністрів України. Так в 2003р. В Переліку офшорних зон було визначено – 1) Британські залежні території – 4 зони; 2) Близький Схід – 1 зона; 3) Центральна Америка – 1 зона; 4) Європа – 3 зони; 5) Карибський регіон – 18 зон; 6) Африка – 2 зони; 7) Тихоокеанський регіон – 6 зон; 8) Південна Азія – 1 зона [30]. Даний документ втратив чинність. Пізніше Перелік офшорних зон було розширено до 41 країни. Актуальний список офшорних зон, визнаних Україною, наведено у Розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про віднесення держав до переліку офшорних зон» від 29.09.2021р. № 1177-р [45].

Глобальний економічний простір потерпає від нечесного використання офшорних зон, що створює загрози світовій економіці. З числі негативних проявів варто відмітити ухилення від податків, недобросовісну податкову конкуренцію, підтримку тіньової економіки, вплив на соціальну ситуацію у країні, створення умов для відтоку капіталу, створення елементів нестабільності у світовій економіці та фінансах у зв'язку з можливістю накопичення в офшорних зонах великих обсягів капіталів, насамперед спекулятивних, отримання позаконкурентних переваг компаніями, які використовують офшори [30]. Негативними наслідками використання офшорів є відтік капіталу – зниження податкових надходжень провокує скорочення державного бюджету; приводить до структурних деформацій в економіці; скорочуються інвестиції в економіку держав, зростає залежність від іноземних позик [30], загалом негативно впливає на конкурентоспроможність держави на світовому ринку і створює суттєві загрози для економічної і національної безпеки. Також подібні явища є причиною тінізації економіки, поширенню транснаціональної злочинності тощо.

Зазначене вище вмотивовує міжнародні організації і уряди проводити політику деофшоризації. Зокрема, уряд України також вживає заходи щодо офшоризації через прийняття ряду законодавчих актів та провадження відповідної політики. Так 3.03.2021р. Кабмін України затвердив план заходів

щодо недопущення ухилення від сплати податків і зборів суб'єктами господарської діяльності та запобігання відмиванню коштів в офшорних зонах. Даний план включає наступні заходи – рис. 2.13.

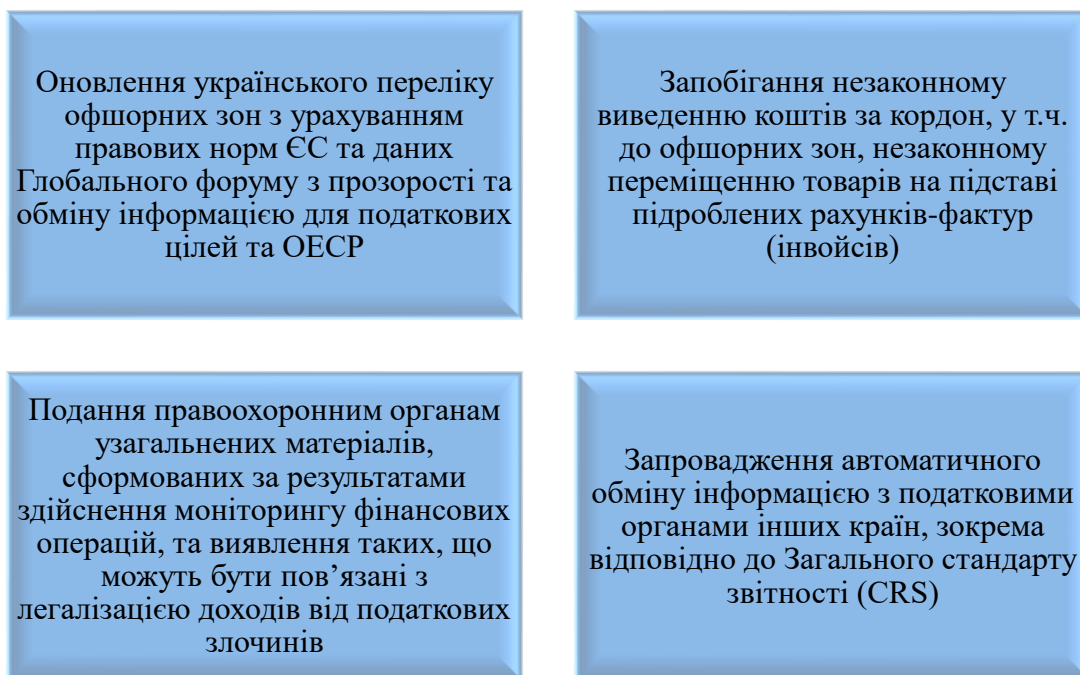


Рис. 2.13. План заходів щодо недопущення ухилення від сплати податків та запобігання відмиванню коштів в офшорних зонах

Джерело: розроблено автором на основі [4]

У масштабі загрозливим для економіки України є відтік капіталу через офшорні зони. Довгий час у законодавстві України не було ніяких обмежень щодо використання у господарській діяльності суб'єктами господарювання та підприємницької діяльності офшорних компаній чи офшорних банків. Першою спробою законодавчо врегулювати проблему відтоку капіталу в Україні національному стало прийняття Розпорядження Кабінету Міністрів України № 143-р «Про перелік офшорних зон» від 23.02.2011р. Таким чином уряд намагався припинити відтік капіталу, зокрема через Кіпр – найбільш вразлива зона. Кіпр було вилучено зі списку дозволених офшорних зон. Проте недосконалість законодавчої бази знизила ефект від впровадженого заходу.

Для оцінки офшорних юрисдикцій використовують Corporate Tax Haven Index (СТНІ) – рейтинг юрисдикцій, які найбільше сприяють приховуванню

податків на прибуток [65]. Цей рейтинг складає міжнародна неурядова організація Tax Justice Network на основі дослідження впливу офшорів на світову економіку. В ході його обчислення оцінюються податкова та фінансова система юрисдикцій з метою виявлення та врахування основних чинників, які приводять до зловживанню корпоративним податком, зменшення випадків зловживання в даній юрисдикції.

В 2021р. також був складений такий рейтинг із офшорних юрисдикцій. Його очолюють Британські Віргінські острови, Кайманові острови, Бермудські острови, Нідерланди, Швейцарія (рис. 2.14.) [65]. Ці ж офшорні юрисдикції очолювали список небезпечних в 2020р.

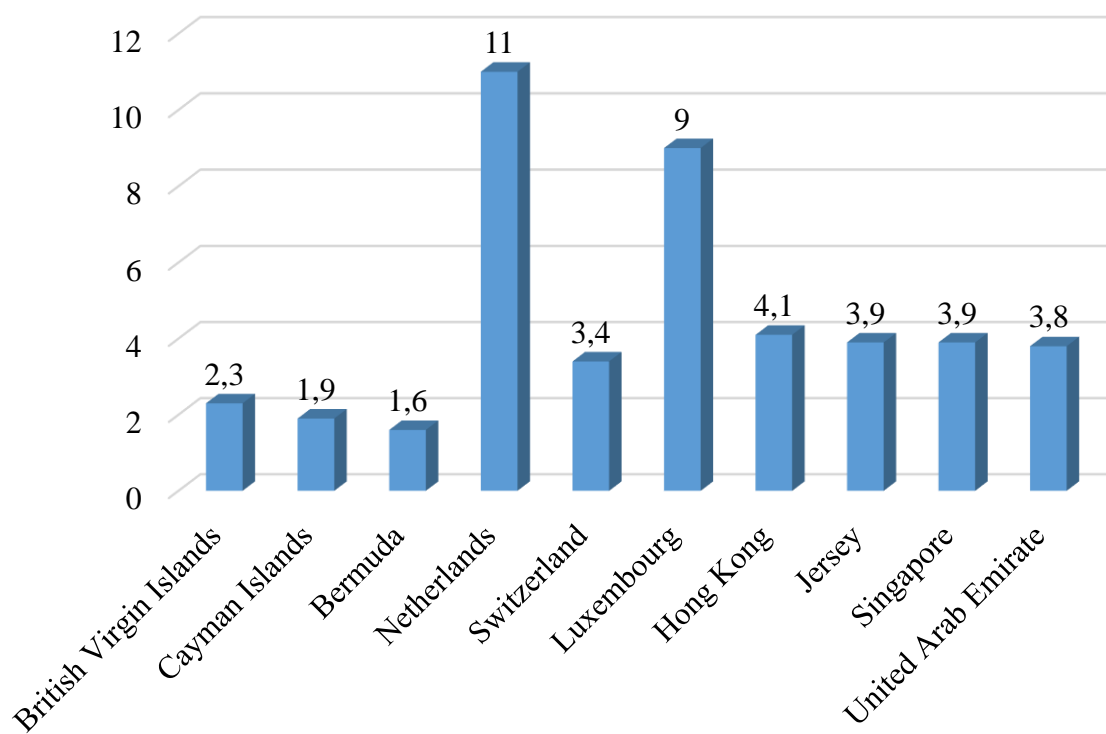


Рис. 2.14. Топ-10 країн, які очолюють рейтинг Corporate Tax Haven Index і несуть відповідальність за несплату податків ТНК, %

Джерело: побудовано автором на основі [65]

На рис. 2.15. представлена карта світу з позначенням небезпечних офшорних юрисдикцій.



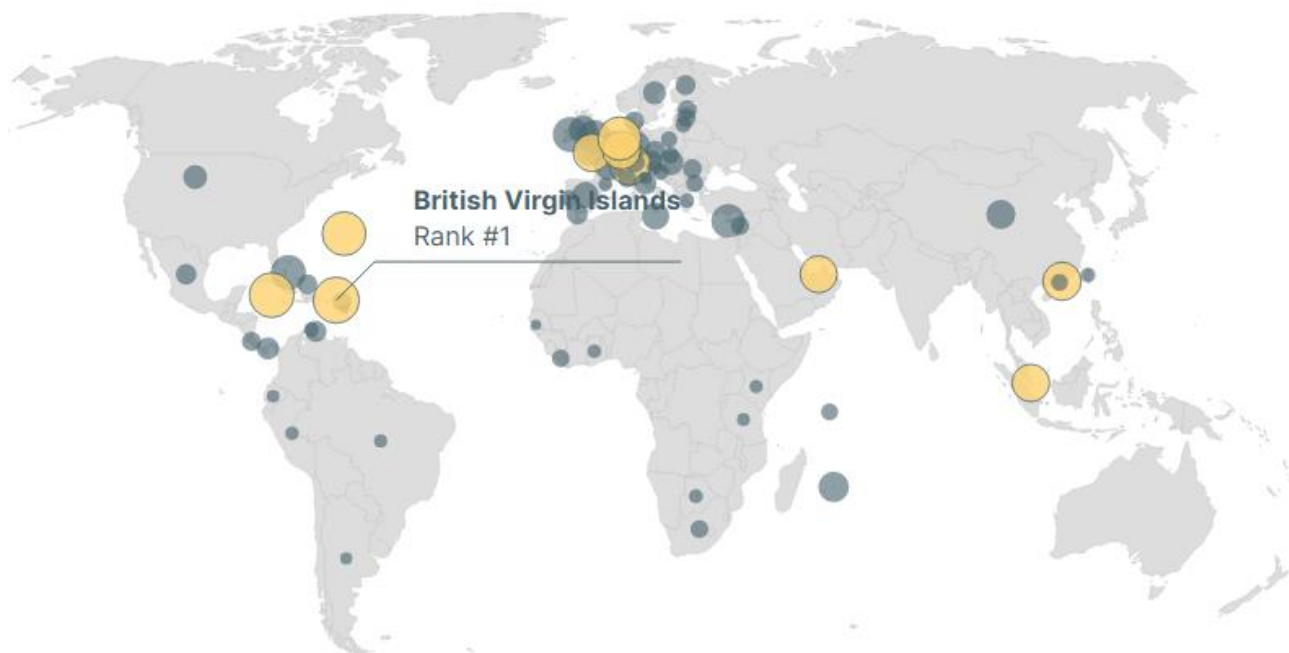


Рис. 2.15. Офшорні юрисдикції, які очолюють список  
Corporate Tax Haven Index в 2021р.

Джерело: Інтернет

Таким чином, сьогодні офшоринг в світовій економіці є масовим явищем. Він є проявом відомої теорії порівняльних переваг, тобто в даному випадку країна, яка приймає діяльність з надання послуг, отримує зиск за рахунок країни, що виводить послуги в офшор. Це відбувається за рахунок створення додаткових робочих місць, залученню інвестицій, зростання валютної виручки. В іншого боку, компанії, які переносять свій бізнес в іншу країну, можуть скоротити витрати на виробництво, підвищити якість продукції, покращити технології надання послуг. Це, в свою чергу, дозволяє підвищити рівень їх конкурентоспроможності, оскільки створює позитивний вплив на економіку країн, де знаходяться ці компанії.

Офшорингові операції продукують і ряд негативних наслідків для національних економік та світової економіки в цілому. Саме тому зусилля багатьох урядів і міжнародних організацій спрямовані на зниження цих наслідків та деофшоризацію.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Історично аутсорсинг уперше був визнаний як бізнес-стратегія у 1989р. Сьогодні існує багато видів аутсорсингових послуг. Офіційної статистики по аутсорсингу не існує. За даними Міжнародної асоціації професіоналів аутсорсингу найбільша кількість самих успішних аутсорсингових компаній знаходиться в США, Індії, Канаді та Франції. Чисельні публікації, результати досліджень демонструють, що наразі з усіх напрямків розвитку аутсорсингу сектор ІТ має найбільшу частку ринку. У 2019-2020рр. Індія була провідною країною аутсорсингу згідно з рейтингом Tholons Top 50 Digital Nations та Global Services Location Index від АТ Kearney. В 2020р. під час пандемії індустрія аутсорсингу похвалилась. Одна з країн, в якій процеси, пов'язані з аутсорсингом досить відчутні, це США. Серед тенденцій розвитку аутсорсингу – перехід до хмарних технологій. Виразною тенденцією в аутсорсингу є переважна роль ІТ-сектору. Ще однією тенденцією на ринку аутсорсингу є те, що фінансові компанії розглядають можливість або вже впроваджують роботизацію та автоматизацію процесів. Основні чинники, які визначали тенденції на світовому ринку аутсорсингу в 2020-2021рр. – технології, інтернаціоналізація, економічні та політичні чинники.

2. За даними компанії Дахх, Україна в період до 2020р. з рок в рік визнається однією з найкращих аутсорсингових країн у світі. Причинами відмінного рейтингу країни є постійне покращення якості розвитку, наявність технічних талантів, покращення стану бізнес-середовища, що підвищує рівень України в рейтингу легкості ведення бізнесу, високий рівень освітніх послуг, реалізація ряду дуже важливих для розвитку бізнесу реформ, зниження ризиків, пов'язаних з бізнесом і аутсорсингом, дотримання міжнародних норм і правил тощо.

IAOP щорічно публікує Global Outsourcing 100 найкращих постачальників аутсорсингових послуг у світі. В 2021р. 16 українських компаній-аутсорсерів потрапили у світовий ТОП-100 Міжнародної асоціації IAOP. Варто відмітити,

що всі вони є розробниками програмного забезпечення (ПЗ) і з аутсорсингу надають переважно такі ж послуги. Аутсорсинг, який замовляють вітчизняні підприємства – оншоринг.

Таким чином, Україна найвідоміша в світі компаніями, які надають аутсорсингові послуги в ІТ-сфері. При цьому формами аутсорсингу таких послуг є офшоринг та офшорний аутсорсинг. Разом з тим рівень розвитку економіки країни дозволяє українським компаніям надавати і аутсорсингові бізнес-послуги. Зокрема в країні розвинуті на досить високому рівні оншорингові послуги, тобто послуги аутсорсингу, коли замовник і виконавець знаходяться в одній країні. Тобто, Україна є найкращим напрямком офшорного та оншорного аутсорсингу з великою доступністю талантів, помірними ставками заробітної плати, висококласними послугами розробки та простотою ведення бізнесу.

3. Наразі досить звичним явищем глобальної економіки стала міжнародна міграція капіталу, ведення бізнесу стало можливим в будь-якій країні. Деякі з них практикують певні податкові пільги і інші привілеї для іноземного бізнесу – офшорні юрисдикції. Для інших країн з цим виникають негативні наслідки і тенденції, вони захищають свої інтереси і впроваджують відповідні заходи щодо захисту своїх інтересів. Офшоринг наразі є законним способом ведення бізнесу, але часто використання складної мережі секретних компаній для переміщення грошей та активів представляє собою спосіб приховати доходи, в тому числі, отримані незаконним шляхом. Отже, з одного боку, офшорні зони покликані сприяти припливу капіталу і розвитку міжнародних господарських операцій. З іншого, використання офшорингу дає можливість приховувати справжніх бенефіціарів, використовувати офшори для незаконних операцій, таких як відмивання грошей, несплати податків тощо. Як наслідок в світовій економіці спостерігаються тенденції щодо присікання надмірного і неконтрольованого використання офшорних юрисдикцій в незаконних операціях з капіталом.

### РОЗДІЛ 3

## ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ТА УСУНЕННЯ ПЕРЕШКОД, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА СПОСОБИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ АУТСОРСИНГУ

### 3.1. Потенційні можливості, ефекти та проблеми міжнародного ринку аутсорсингу

Аналіз численних публікації з питань визначення, впровадження, регулювання міжнародного аутсорсингу дозволяє зробити висновок, що в загальному його впровадження дозволяє отримати вигоду в вигляді менших витрат на використання робочої сили, з іншого боку – зменшення кількості використаних робочих місць у країнах, які передають частину роботи аутсорсерам, це переважно розвинуті країни. Для компанії замовника менші витрати на робочу силу означають зменшення виробничих витрат, що сприяє підвищувати конкурентоздатність, збільшувати прибутки в наслідок зниження цін. Збільшення прибутку компаній дозволяє їм розвиватися, створювати нові продукти і технології тощо. Зниження цін на продукцію дозволяє її успішно продавати, що також складає вигоду і для споживачів, які отримують можливість задовольнити більше своїх потреб.

Для країни компанії-замовника вищі прибутки компаній та порівняно нижчі ціни сприятливо впливають на рівень інфляції стримуючи його.

Для країн-аутсорсерів – створення робочих місць, розвиток бізнесу, розвиток спеціалізації, залучення інвестицій в економіку.

Для обидвох країн – розвиток кооперації, можливість працювати на різних ринках, розширювати сфери діяльності тощо. Також механізми використання аутсорсингу сприяють розвитку інновацій, обміну досвідом, поширенню кращих технологій в міжнародній економіці.

Важливим наслідком є розвиток освіти та науки в країнах-аутсорсерах, оскільки їх послуги повинні відповідати світовим стандартам, що мотивує їх до розвитку та підготовки висококласних спеціалістів.

В світовому масштабі аутсорсинг дозволяє досягати оптимального балансу в використанні робочої сили та підвищувати продуктивність суспільної праці, тим самим сприяє розвитку і вдосконаленню МПП.

Однак існують певні перешкоди на шляху розвитку міжнародного аутсорсингу, суть яких криється в його потенційних можливостях для учасників цього процесу.

З наукової точки зору проблематика полягає в методах і необхідності аналізу обсягів та значення послуг міжнародного аутсорсингу. Так питання в тому, розглядати таку торгівлю послугами як звичайну міжнародну торгівлю товарами та послугами, чи застосовувати інші підходи, специфічні для аутсорсингу.

З практичної точки зору проблемами розвитку міжнародного аутсорсингу є загрози, перешкоди і приховані можливості його впливу на науково-технічний прогрес, рівень зайнятості населення в країнах-учасниках – відтік робочої сили і зменшення кількості робочих місць в країнах-замовниках. Між тим, для країн-аутсорсерів кількість ризиків міжнародного аутсорсингу досить мала.

В розвинених країнах у сфері послуг працює 2/3 – 3/4 загальної кількості зайнятих. Звідси випливає, що підвищення продуктивності праці в цьому секторі має дуже важливе значення для економічного зростання країни та підвищення рівня життя її населення [48]. Наразі ми спостерігаємо як на послуги припадає все більша частка світового ВВП в загальному, і в розрізі груп країн – як у розвинених країнах, так і у нових економіках. Звідси випливає, що подальше зростання світової торгівлі могло б призвести в довгостроковому періоді до зниження темпів підвищення доходів, але розвиток торгівлі послугами нівелює це явище. Тобто, загальна думка – торгівля послугами, офшоринг підтримують розвиток світової економіки в стані постійного зростання. При цьому спостерігається поглиблення міжнародної інтеграції, розвиток спеціалізації,

впровадження інноваційних технологій, використанню країнами конкурентних переваг.

В світі постійно розвиваються і вдосконалюються інформаційні технології, по новому звучать глобальні комунікації, які стають все складнішими і різноманітнішими, але в контексті їх використання в бізнесі це відкриває багато можливостей. В результаті бізнес вільно розміщується по території світу, маючи можливість практично безперешкодно взаємодіяти в будь-якій точці світу. Як наслідок здійснювати і аутсорсинг стає дедалі простішим в плані реалізації та організації.

Передбачалося, що вдосконалення технологій та глобальних комунікацій сприятиме зростанню офшорингу «стандартних послуг», тобто таких, які можна передати в електронний спосіб на далекі відстані з незначним або ж без погіршення їх якості. З іншого боку, деякі переваги міжнародного аутсорсингу з розвитком технологій і комунікацій перестають бути такими і обертаються іншою стороною. Наприклад, банки можуть використовувати в якості зв'язку автоматичні call-центри і технологія, яка дозволила передавати частину роботи за кордон, тепер сприяє зворотному процесу. Банки можуть телефонувати клієнтам з метою перевірки щодо уникнення шахрайства в операціях з кредитними картками без використання людського голосу [48].

Також варто зазначити, що проблема зі скороченням робочих місць виникає і по причині появи нових технологій. Проте створюючи проблему скорочення робочих місць, нові технології сприяють появі інших робочих місць оскільки сприяють розвитку виробництва і відповідно затребуваності в нових кадрах. Більші прибутки для підприємств та нижчі ціни для споживачів приводять до зростання попиту на нові товари та послуги і створенню інших товарів, реалізації проектів зі створення нового бізнесу тощо. Тобто процеси відтворення не перериваються.

Ризики, які виникають на рівні фірм ми розглянемо в пункті 3.3.

Ще одним надзвичайно важливою проблемою міжнародного аутсорсингу є його регулювання. Збільшення обсягів та переліку експортних послуг, питання

застосування явного та прихованого протекціонізму щодо аутсорсингу, використання аутсорсингу, зокрема, офшорингу у приховуванні прибутків, несплати податків, відмиванні грошей тощо, тобто розвитку й процвітанню нечесних способів ведення бізнесу вимагають нового регулювання цієї сфери. Ця задача покладається на міжнародні організації, які спільними зусиллями із сприяння урядів держав світу, впровадження ними відповідних заходів врегульовують міжнародний ринок аутсорсингу та присікають злочинні по відношенню до уряду дії окремих учасників ринку.

Загалом основні проблеми міжнародного аутсорсингу представлені на рис. 3.1.

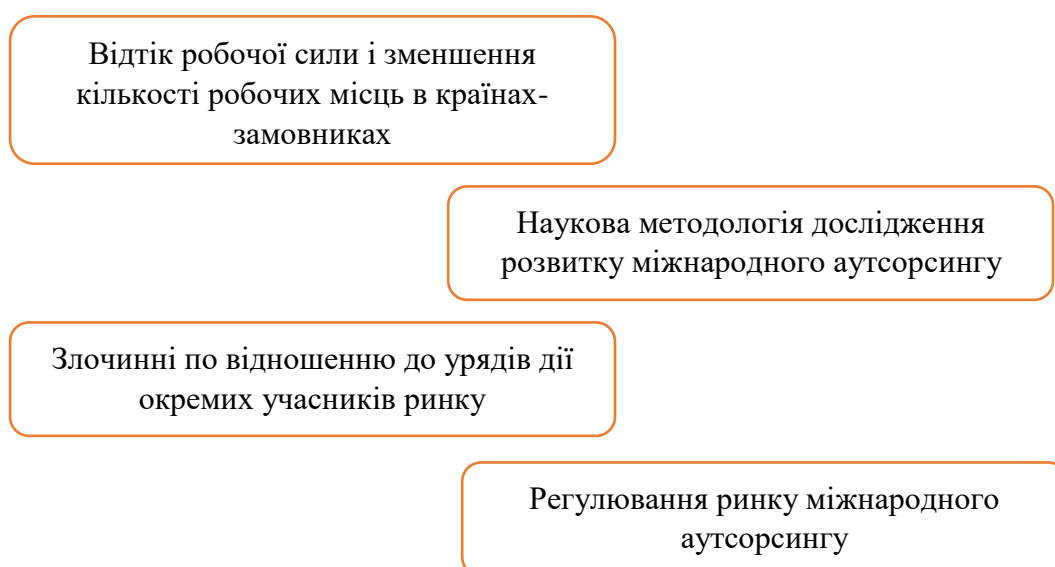


Рис. 3.1. Основні проблеми функціонування міжнародного ринку аутсорсингу

Джерело: розроблено автором

Отже, міжнародний аутсорсинг є формою взаємодії двох компаній, яка дозволяє створювати вертикальні взаємозв'язки у міжнародній економіці. Ефекти від його впровадження виникають для двох країн-учасниць та для світового господарства в цілому – рис. 3.2.

Так, наприклад, компанії-учасниці підвищують свої прибутки, продуктивність, обсяги продажів, зміцнюють свої позиції на ринку. В окремих

країнах ефектом від впровадження міжнародного аутсорсингу є підвищення їх активності та розвиток регіонів.



Рис. 3.2. Основні ефекти міжнародного аутсорсингу як форми МПП

Джерело: розроблено автором

Компанії відмовляються від менш ефективних в порівнянні з іншими фірмами виробничих процесів і концентруються на максимально ефективних для них процесах. При цьому відбувається перерозподіл робочою сили з позицій оптимального і ефективного їх використання. Про переваги стосовно зниження витрат, тобто собівартості продукції також варто зазначити. Що, в свою чергу, дозволяє перерозподіляти фінансові ресурси і використовувати їх ефективніше, зокрема, на розвиток виробництва. Ще одним ефектом є розвиток галузей та сфер діяльності, їх диверсифікація і спеціалізація. Аутсорсинг також сприяє розвитку технологій, підвищення рівня виробництва менш розвинених країн і, в загальному, забезпечує підвищення рівня життя населення всього світу.



### 3.2. Проблеми та перспективи розвитку міжнародного аутсорсингу в Україні

Ми встановили в ході аналізу, що в Україні активно розвивається оншоринг, Україна є перспективною країною для розвитку офшорингу як країна-аутсорсер. З усіх напрямків розвитку міжнародного аутсорсингу значних результатів Україна досягнула в міжнародному аутсорсингу ІТ-послуг. Проте компаній, які займаються розробкою програмних продуктів світового рівня не так багато. Побутує думка, що в переважній більшості українським аутсорсерам іноземні замовники довіряють лише чорнову роботу. З означення офшорингу випливає, що вартість робочої сили в Україні значно нижча, що й приваблює іноземних компаній, програмісти погоджуються працювати за меншу заробітну плату, яка вочевидь вища ніж в Україні. Н зважаючи на це, Україна визнається перспективною країною для ІТ-аутсорсингу, бо є всі передумови – кваліфіковані розробники, географічне положення, розвиток освіти тощо, для розвитку міжнародного бізнесу в Україні.

Проте, на нашу думку, в Україні є досить ресурсів і можливостей для розвитку міжнародного аутсорсингу не лише в ІТ-сфері, а й стосовно бізнес процесів (Business Process Outsourcing, BPO).

Розвиток міжнародного аутсорсинг в Україні стикається з рядом проблем – рис. 3.3.

З наукової точки зору існує багато думок щодо визначення основних понять, видів, форм та механізмів аутсорсингу. Проте у науці допускається наявність різних точок зору на сутність економічних понять та категорій. В офіційних законодавчих документах визначення основних понять аутсорсингової діяльності не знайшло відображення. Так, в українському праві не має дефініції «аутсорсинг», тому діяльність може регулюватись виключно у контексті з аналогами міжнародних визначень. В певному сенсі взаємодія замовника і аутсорсера визначається загальними правилами укладання контрактів.

Недостатньо налагоджені зв'язки між Україною та іншими країнами	Відсутність законодавчих умов для виходу іноземних підприємств на вітчизняний ринок
Відсутність державної підтримки міжнародного аутсорсингу	Відсутність технопарків з розвинутою інфраструктурою та зв'язками з навчальними закладами
Проблеми імпорту дослідного обладнання для виконання дослідницьких проектів	Відсутність рекламної підтримки країни на міжнародних ринках
Системні проблеми підготовки кадрів українськими ЗВО	Не сформована система понять в теорії аутсорсингу
Недосконала організація експортної діяльності	Проблеми внутрішнього характеру – в бізнесі, законодавстві, судовій системі тощо

Рис. 3.3. Проблеми розвитку міжнародного аутсорсингу в Україні

Джерело: розроблено автором

Державна підтримка аутсорсингу стосується міжнародних контактів, врегулюванні питань імпорту-експорту спеціальних товарів та обладнання, налагодження міжнародних зав'язків з іншими країнами, в тому числі і конкретно для вирішення питань реалізації аутсорсингу. Для прикладу, в таких країнах як Індія і Ірландія саме завдяки державній підтримці міжнародний аутсорсинг досягнув високого рівня розвитку, вивівши ці країни в світові лідери.

Також для виходу на міжнародні ринки аутсорсингових послуг українським підприємствам необхідна державна підтримка в плані позиціювання держави як такої, з суб'єктами якої безпечно співпрацювати, яка має потенціал і готова до співпраці. Для підвищення конкурентоспроможності Українських аутсорсерів на міжнародному ринку необхідним є розвиток оптимальних підходів до ціноутворення, ефективний маркетинг і реклама, просування українських послуг. Міжнародний досвід засвідчує необхідність українським компаніям демонструвати свої досягнення на виставках та в засобах масової інформації. Ще

одним наразі важливим способом просування послуг на міжнародні ринки є створення єдиного інформаційного простору для українських і іноземних компаній, куди за підтримкою могли б звернутися як замовники, так і аутсорсери (потенційні).

Нашу думку, в Україні потребує вирішення ряд проблем, які пов'язані з розвитком аутсорсингу опосередковано, але суттєво перешкоджають розвитку бізнесу, притоку іноземних інвестицій тощо. До таких варто віднести корупцію, недосконалу судову систему, законодавство. Проте, Україна як країна, яка розвивається на шляху вирішення цих та інших проблем розвитку бізнесу.

Для іноземних компаній-замовників важливо, щоб в країні-аутсорсері існували відповідні підприємстві з великою кількістю співробітників – не менше 1 тис. осіб, при цьому фахівці повинні мати досить вузьку спеціалізацію в конкретних сферах. За таких умов звільнення ключового співробітника не вплине на загальний результат. Це в першу чергу стосується ІТ-сфери. Наприклад, В Індії – центрі ІТ-аутсорсингу на підприємствах може працювати до 10 тис. осіб.

Отже, в Україні навіть в ІТ-сфері спостерігається брак високоосвічених кадрів. За останніми даними ІТ-галузь потребує мінімум 54 тис. інженерів в 2021р. [195]. В. Седлер, президент Асоціації «ІТ Україна», зазначає, що міжнародні компанії звертаються в Україну за послугами ІТ-спеціалістів все більше, що спричинено пандемією коронавірусу. В ІТ розвиваються нові сфери й напрямки – наслідком стрімкого розвитку машинного навчання, нових методів обробки та збереження даних, стала поява появи MLOps-спеціалістів [19]. Багато запитів в спеціалістах з кібербезпеки – згідно з даними RiskIQ, світові корпорації втрачають 2,9 млн. US\$ через кібератаки щохвилини [19].

В результаті такого росту попиту на українських спеціалістів, українські компанії збільшують кількість працівників, деякі – до 10 тис. і більше спеціалістів. Попит на ІТ-фахівців в Україні зростає в середньому на 30% щороку, на кожного працевлаштованого спеціаліста припадає 30-40 вакансій [19]. ІТ-випускників ЗВО не вистачає для задоволення зростаючого попиту.

Багато спеціалістів проходять перекваліфікацію. Саме тому існує потреба у вдосконаленні системи освіти України. Для цього необхідним є взаємодія влади, бізнесу та навчальних закладів – навчальні програми повинні відповідати потребам ринку, ЗВО – мати ресурси для підготовки потрібної кількості спеціалістів.

З боку держави необхідним стає лояльне відношення до ФОПів, які активно співпрацюють з великими ІТ-компаніями, збереження існуючого податкового навантаження на ІТ-сферу та діючих бізнес-моделей; виключення із закону про Дія.Сіті розділу про об'єднання резидентів Дія.Сіті (так званої СРО); відсутність будь-яких державних регуляторів для ІТ-галузі; розвиток ІТ-освіти; прийняття закону «Маски-шоу Стоп-3» [19]. Зазначене вище демонструє перспективи розвитку як мінімум ІТ-аутсорсингу.

Для розвитку міжнародного аутсорсингу надзвичайно важливим є організація експортної діяльності в плані відкриття офісу за кордоном з метою швидкого і ефективного прийняття замовлення, розробку технічного завдання. Далеко не всі українські компанії мають таку можливість.

Розглянемо основні переваги, які сприяють попиту в аутсорсінгових послугах України міжнародними компаніями, і, відповідно, розвитку українських аутсорсінгових компаній на міжнародному ринку. Варто зауважити, що Україна має кілька безперечних конкурентних переваг щодо розвитку міжнародного аутсорсингу – рис. 3.4.

Україна межує з великими ринками ЄС і Росії, що робить економічно привабливим розміщення в ній виробництв різних товарів. Через країну пролягає П'ятий пан'європейський транспортний коридор – Венеція-Любляна-Будапешт-Ужгород-Львів-Київ. За оцінками міжнародних інвесторів, виробнича база в Україні скоротить час поставок – критично важливий елемент конкурентоспроможності, в середньому на 20 днів порівняно з країнами Східної Азії в порівнянні з нинішнім способом поставок морем, огинаючи всю Євразію [33].

Вдале географічне розташування	Кваліфіковані спеціалісти
Помірно оплачувана праця	Висока якість освіти
Знання іноземних мов, відсутність культурних бар'єрів	Добросовісність і уважне ставлення до обов'язків
Висока мотивація співробітників – можливість працювати за спеціальністю, кар'єра	Порівняно розвинена виробнича інфраструктура

Рис. 3.4. Конку rentні переваги України щодо розвитку міжнародного аутсорсингу

Джерело: розроблено автором

В Україні функціонує ефективна система освіти, щорічно ЗВО готують багато кваліфікованих фахівців в різних сферах, зокрема в ІТ. Тобто, країна має потужний стартовий капітал за рівнем інженерних та інших технічних знань населення [33]. В даному питанні, між тим, існують певні проблеми, як направленість вищої освіти на досить широку підготовку в той час, коли на ринку аутсорсингу потрібні вузькі спеціалісти. Я і інші системи, в Україні система освіти наразі проходить етапи реформування, тому можна сподіватися, що згодом вона буде задовольняти потреби міжнародного ринку аутсорсингу.

Замовники можуть розраховувати на задоволення всього спектру своїх потреб «під одним дахом», а не розподіляти команду за різними культурами та часовими зонами.

Беззаперечною перевагою українських спеціалістів є їх надійність. Зокрема в сфері розробки програмного забезпечення іноземні замовники відзначають той факт, що українські фахівці виконують завдання якісно і вчасно. Прозорість, довіра та уважне ставлення до потреб замовника, якісне виконання обов'язків є привабливими для аутсорсистів.

Отже, Україна має потенціал і можливості для розвитку міжнародного аутсорсингу та підвищення рівня конкурентоспроможності послуг перед країнами-конкурентами. І наразі українські аутсорсери досягли чималих успіхів.

Першочерговими завданнями на сьогодні є вирішення основних проблем, які зазначені на рис. Усунення цих недоліків підвищить рівень нашої країни і сприятиме розвитку українського аутсорсингу до рівня світових лідерів.

### 3.3. Моделювання аутсорсингу на підприємстві з врахуванням ризиків та заходів їх нейтралізації

Як показали дослідження, проведені в другому розділі даної роботи, в Україні вітчизняні підприємства користуються такою формою аутсорингу як оншоринг – аутсоринг в інше місто або іншій компанії в своєму місті. Використовуючи цей підхід компанії не зіштовхуються з ризиками ризиками, які характерні для офшорингу – культурні відмінності між країнами, закордонна політика оподаткування, розбіжності в графіках роботи через неспівпадання часових поясів, мовні проблеми тощо. Для економіки країни це означає, що інвестиції не витікають за кордони країни а залишаються в економіці своєї країни.

Також ми встановили, що є два основних напрямки аутсорсингу – ІТ-аутсорсинг і аутсорсинг бізнес-процесів. Другий вид аутсорсингу стосується звичайної діяльності багатьох підприємств. Це передача на аутсорсинг таких послуг як – рис. 3.5.

Бухгалтерський облік	ІТ-забезпечення	Системне адміністрування
Юридичні послуги	Маркетинг	Логістика
Транспорт	Кур'єрські послуги	Social Media Marketing (SMM)
Кол-центри	Навчання персоналу	Реклама

Рис. 3.5. Функції або бізнес-процеси які передаються на аутсорсинг

Джерело: розроблено автором

В сучасному світі розвиток технологій сприяє можливості працювати з будь-якого куточка світу, тому і аутсорсингових процесів стає все більше. У фірмі невеликого формату всі суміжні функції передаються обслуговуючим компаніям. Навіть аутсорсингові компанії в своїй країні передають неосновні функції аутсорсерам.

При оцінці всіх витрат на виконання певного процесу і порівняння їх з витратами на аутсорсинг, останній для фірми виявиться дешевшим, надійнішим і стабільнішим. Узагальнимо переваги аутсорсингу для фірми-замовника – рис. 3.6.

Однак, як і будь який новий спосіб організації діяльності, підвищення її ефективності, аутсорсинг має свої передумови, особливості, переваги та недоліки. Наразі спостерігається активізація застосування в діяльності вітчизняних підприємств аутсорсингу як альтернативного способу розвитку, зважаючи на очевидні переваги. Переваги ми розглянули вище. Проте дослідження ризиків цього процесу для економічної безпеки суб'єктів господарювання потребує з боку фірм замовників детального вивчення і обґрунтування. Розглянемо детальніше недоліки або ризики, які виникають у фірм замовників при використанні аутсорсингових послуг – рис. 3.7.

Загальні питання щодо методик до обґрунтування рішення компаній про аутсорсинг були розглянуті в п.1.3 даної роботи. Доповнимо їх рекомендаціями фірмам-замовникам щодо використання аутсорсингових послуг з врахуванням ризиків та способів їх нейтралізації.

Вибір аутсорсера передбачає моніторинг ринку, перевірку його репутації, наявність договору страхування відповідальності, досвіду тощо. Ефективним способом зниження ризиків аутсорсингу є диверсифікація фірм-аутсорсерів.

Також варто врахувати той факт, що аутсорсинг – це інструмент управління, його можна використовувати стосовно різних функцій, на різних рівнях управління, враховуючи зміни в організації діяльності і співставляючи очікувані результати та способи їх досягнення, тобто, по суті враховуючи ризики.



Рис. 3.6. Переваги оншорингу для фірм-замовників

Джерело: розроблено автором





Рис. 3.7. Ризики аутсорсингу для фірм-замовників

Джерело: розроблено автором

Для забезпечення ефективності використання аутсорсингу на вітчизняних підприємствах процес прийняття відповідного управлінського рішення має бути чітко структурованим, враховувати як етапи оцінювання і обґрунтування ефективності, так і способи зниження ризиків, які ми визначили вище. Також варто врахувати, що управління ризиками аутсорсингу не припиняється з прийняттям рішення про його використання, а продовжується в процесі використання, тобто є неперервним. На нашу думку, такий підхід дозволить уникнути несприятливих ситуацій, непередбачуваних втрат і позитивно впливатиме на результативність діяльності фірми-замовника аутсорсингових послуг.

Представимо процес прийняття рішення про аутсорсинг та його реалізацію з урахуванням ризику у вигляді схеми – рис. 3.8.

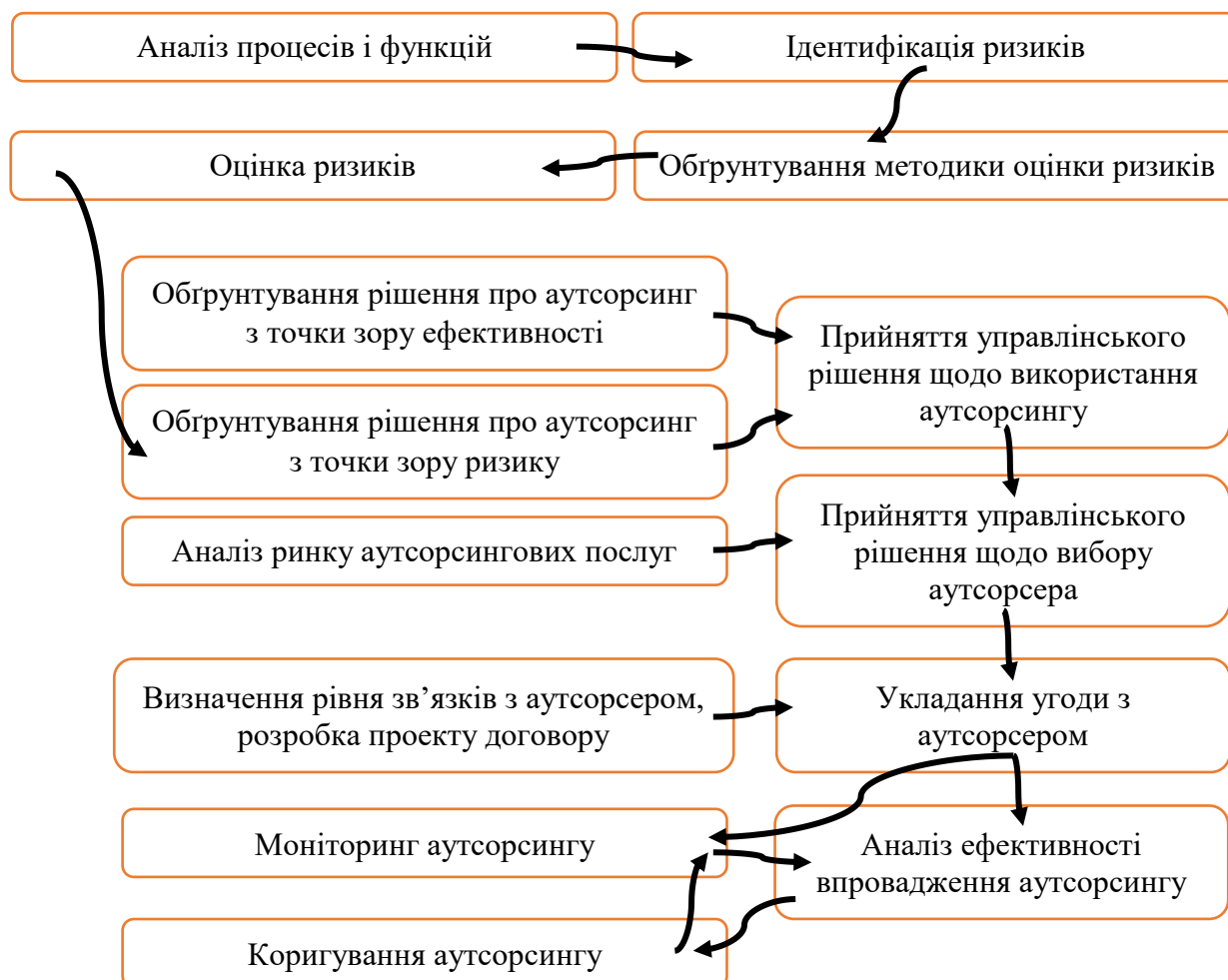


Рис. 3.8. Алгоритм процесу прийняття рішення про аутсорсинг та його впровадження на фірмі  
Джерело: розроблено автором

Етап 1. Процеси на підприємстві доцільно розподілити за три групи – стратегічні, допоміжні, управлінські. До першої групи відноситимуться основні процеси, які формують якість і вартість основної продукції чи послуг. Ці процеси будуть протікати на підприємстві виконувані його персоналом. Допоміжні процеси стосуються інфраструктурних функцій підприємства. Вони не є основними, потребують спеціальної кваліфікації; за обсягами робіт можуть бути не значними, тому їх доцільно передати на аутсорсинг. Планування, аналіз, контроль, коригування і координація – це управлінські процеси. Їх передача на аутсорсинг може здійснюватися в контексті окремих функцій, операцій тощо. Загалом, на цьому етапі фірма складає перелік процесів, які потрібно залишити на підприємстві, а які можна передати на аутсорсинг.

Етап 2. На даному етапі застосовуються методи ідентифікації ризиків, відомі з теорії економічного ризику. Це ризики непорозуміння стосовно умов співпраці, її оплати, некомпетентності тощо.

Етап 3. Для кожного конкретного ризику обирається методика оцінки. В теорії ризиків існує чималий апарат кількісної оцінки ризиків – статистичні методи, методи експертних оцінок, ряд специфічних методів, які можуть підійти до того чи іншого ризику.

Етап 4. На цьому етапі проводять збір необхідної інформації та виконують оцінку ризиків. За однією з існуючих методик оцінюють загальних ризик аутсорсингу.

Етап 5. На цьому етапі виконується оцінка ефективності аутсорсингу. Оцінка ефективності доповнюється оцінкою, скоригованою з урахуванням ризику.

Етап 6. Керівництву фірми потрібно сформулювати критерії вибору рішення стосовно аутсорсингу.

Етап 7. У випадку рішення про перехід на аутсорсинг для обраних раніше процесів, аналізується ринок аутсорсерів та їх послуг.

Етап 8. Результати аналізу ринку аутсорсингових послуг є основою для вибору аутсорсера.

Етап 9. Визначаються способи і інструменти взаємодії, рівень доступу до інформації. Висновки відображаються в проекті договору про надання аутсорсингових послуг. Рівень співпраці визначається доцільністю тих чи інших впливів.

Етап 10. Безпосередньо укладення договору і початок співпраці.

Етап 11. Здійснення моніторингу і контролю роботи аутсорсера. Так фірма уникне ряду проблем і зможе контролювати виконання тих процесів, які були передані на аутсорсинг. Результати моніторингу також стануть основою для оцінки ефективності такої організації бізнесу та рішення щодо коригування діяльності обох фірм.

Етап 12. У випадку ефективності співпраці, рішення щодо її продовження і за необхідності – коригування прийнятих раніше рішень в тій частині, яку можна змінити.

На нашу думку, такий підхід до планування аутсорсингу дозволить достатньо прозоро здійснювати процес його впровадження, знизити більшість ризиків співпраці з аутсорсером. Кінцевою метою стане підвищення ефективності господавської діяльності і інші переваги, зазначені в даному пункті.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Впровадження аутсорсингу дозволяє отримати вигоду в вигляді менших витрат на використання робочої сили, з іншого боку – зменшення кількості використаних робочих місць у країнах, які передають частину роботи аутсорсерам, це переважно розвинуті країни. Для компанії замовника менші витрати на робочу силу означають зменшення виробничих витрат, що сприяє підвищувати конкурентоздатність, збільшувати прибутки в наслідок зниження цін. Збільшення прибутку компаній дозволяє їм розвиватися, створювати нові продукти і технології тощо. Зниження цін на продукцію дозволяє її успішно продавати, що також складає вигоду і для споживачів, які отримують можливість задовольнити більше своїх потреб. Для країни компанії-замовника вищі прибутки компаній та порівняно нижчі ціни сприятливо впливають на рівень інфляції стримуючи його. Для країн-аутсорсерів – створення робочих місць, розвиток бізнесу, розвиток спеціалізації, залучення інвестицій в економіку. Для обидвох країн – розвиток кооперації, можливість працювати на різних ринках, розширювати сфери діяльності тощо. Також механізми використання аутсорсингу сприяють розвитку інновацій, обміну досвідом, поширенню кращих технологій в міжнародній економіці.

2. З усіх напрямків розвитку міжнародного аутсорсингу значних результатів Україна досягнула в міжнародному аутсорсингу ІТ-послуг. Проте компаній, які займаються розробкою програмних продуктів світового рівня не так багато. Незважаючи на це, Україна визнається перспективною країною для ІТ-аутсорсингу, бо є всі передумови – кваліфіковані розробники, географічне положення, розвиток освіти тощо, для розвитку міжнародного бізнесу в Україні. Беззаперечною перевагою українських спеціалістів є їх надійність. Зокрема в сфері розробки програмного забезпечення іноземні замовники відзначають той факт, що українські фахівці виконують завдання якісно і вчасно. Прозорість, довіра та уважне ставлення до потреб замовника, якісне виконання обов'язків є привабливими для аутсорсистів. Таким чином, Україна має потенціал і

можливості для розвитку міжнародного аутсорсингу та підвищення рівня конкурентоспроможності послуг перед країнами-конкурентами. І наразі українські аутсорсери досягли чималих успіхів. Першочерговими завданнями на сьогодні є вирішення основних проблем, які зазначені на рис. Усунення цих недоліків підвищить рівень нашої країни і сприятиме розвитку українського аутсорсингу до рівня світових лідерів.

3. Вибір аутсорсера передбачає моніторинг ринку, перевірку його репутації, наявність договору страхування відповідальності, досвіду тощо. Ефективним способом зниження ризиків аутсорсингу є диверсифікація фірм-аутсорсерів. Аутсорсинг – це інструмент управління, його можна використовувати стосовно різних функцій, на різних рівнях управління, враховуючи зміни в організації діяльності і співставляючи очікувані результати та способи їх досягнення, тобто, по суті враховуючи ризики. Для забезпечення ефективності використання аутсорсингу на вітчизняних підприємствах процес прийняття відповідного управлінського рішення має бути чітко структурованим, враховувати як етапи оцінювання і обґрунтування ефективності, так і способи зниження ризиків. На нашу думку, такий підхід до планування аутсорсингу дозволить достатньо прозоро здійснювати процес його впровадження, знизити більшість ризиків співпраці з аутсорсером. Кінцевою метою стане підвищення ефективності господарської діяльності.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведення даного дослідження ми дійшли певних висновків. Наведемо їх в даному розділі.

1. Встановлено, що в суспільстві між його членами відбувається розподіл обов'язків – поділ праці або процес відокремлення та взаємозумовлення співіснування різних видів трудової діяльності в єдиній системі суспільного виробництва. Чинники суспільного поділу праці: економічні цикли та зростання, науково-технічних прогрес, інноваційні процеси тощо. Найвищий ступінь розвитку суспільного територіального поділу праці між країнами – міжнародний поділ праці. Його форми – міжнародна спеціалізація і міжнародне кооперування праці. Аутсорсинг – це прикладом МПП.

2. Визначено, що аутсорсинг – це угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати деякі роботи, зокрема частину або повний виробничий процес, надання послуг з підбору персоналу або інші допоміжні функції. Аутсорсинг застосовується в таких сферах діяльності – бухгалтерія, іт-послуги, кліринг, правова сфера, дистриб'юторські послуги, підбір кадрів, логістика, маркетинг, реклама, організація харчування та інших. Офшоринг – це коли виконавець і замовник перебувають на території різних країн, при цьому виконавець є підрозділом замовника. Він застосовується з метою передачі підрядникам постачальників у віддалених країнах.

3. Узагальнено, що запровадження аутсорсингу на підприємстві змінює його структуру, таке рішення є стратегічно важливим. Для його прийняття на першому етапі проводиться стратегічний аналіз цілей і завдань аутсорсингу, далі формується майбутня нова структура підприємства, на основі методів стратегічного аналізу проводиться SWOT аналіз діяльності підприємства і розробляється стратегія його розвитку, на основі «матриці аутсорсингу» – одного з найпоширеніших аналітичних інструментів його попередньої оцінки, приймається рішення про аутсорсинг.

4. Отримано в результаті аналізу, що аутсорсинг уперше був визнаний як бізнес-стратегія у 1989р., існує багато видів аутсорсингових послуг, проте немає офіційної статистики по аутсорсингу. За даними спеціалізованих організацій найбільша кількість успішних аутсорсингових компаній знаходиться в США, Індії, Канаді та Франції; з усіх напрямків розвитку аутсорсингу сектор ІТ має найбільшу частку ринку. В 2020р. під час пандемії індустрія аутсорсингу похвалилась. Країна, яка найактивніше приймає участь в аутсорсингу – США.

5. Досліджено і встановлено в результаті, що Україна в період до 2020р. з рок в рік визнається однією з найкращих аутсорсингових країн у світі через покращення якості розвитку, наявність технічних талантів, покращення стану бізнес-середовища, високий рівень освітніх послуг, реалізація ряду важливих для розвитку бізнесу реформ, зниження ризиків, пов'язаних з бізнесом і аутсорсингом, дотримання міжнародних норм і правил тощо. Аутсорсинг, який замовляють вітчизняні підприємства – оншоринг.

6. Встановлено, що звичним явищем глобальної економіки є міжнародна міграція капіталу. Окремі країни практикують податкові пільги і інші привілеї для іноземного бізнесу – це офшорні юрисдикції. Для інших країн з цим виникають негативні наслідки і тенденції, тому вони захищають свої інтереси і впроваджують відповідні заходи щодо захисту своїх інтересів та деофшоризацію.

7. Встановлено, що впровадження аутсорсингу дозволяє отримати вигоду в вигляді менших витрат на використання робочої сили. Для компанії замовника вигоди полягають в зменшенні витрат на робочу силу, підвищенні конкурентоздатності, збільшенні прибутку, розвитку тощо. Для країни компанії-замовника вищі прибутки компаній та порівняно нижчі ціни стримують рівень інфляції. Для країн-аутсорсерів – створення робочих місць, розвиток бізнесу, розвиток спеціалізації, залучення інвестицій в економіку. Для обидвох країн – розвиток кооперації, можливість працювати на різних ринках, розширювати сфери діяльності тощо.



8. Угруповано ряд недоліків розвитку міжнародного аутсорсингу в Україні, як недостатньо налагоджені зв'язки між Україною та іншими країнами, відсутність законодавчих умов для виходу іноземних підприємств на вітчизняний ринок, державної підтримки міжнародного аутсорсингу, технопарків з розвинутою інфраструктурою та зв'язками з навчальними закладами, рекламної підтримки країни на міжнародних ринках, проблеми імпорту дослідного обладнання для виконання дослідницьких проєктів, системні проблеми підготовки кадрів українськими ЗВО, не сформована система понять в теорії аутсорсингу, недосконала організація експортної діяльності, проблеми внутрішнього характеру. Усунення цих недоліків підвищить рівень нашої країни і сприятиме розвитку українського аутсорсингу до рівня світових лідерів.

3. Запропоновано таку модель прийняття рішення про аутсорсинг на підприємстві, яка враховує ризики даного рішення та способи їх зниження: 1) аналіз процесів і функцій; 2) ідентифікації ризиків; 3) вибір методики кількісної оцінки ризиків; 4) створення інформаційної бази аналізу ризиків; 5) оцінка ефективності аутсорсингу; 6) розробляються критерії вибору рішення стосовно аутсорсингу; 7) аналіз ринку аутсорсерів та їх послуг; 8) прийняття рішення про аутсорсинг; 9) визначення способів і інструментів взаємодії, рівня доступу до інформації; 10) укладення договору і початок співпраці; 11) моніторинг і контролю роботи аутсорсера; 12) коригування прийнятих раніше рішень в тій частині, яку можна змінити. Такий підхід до планування аутсорсингу дозволить достатньо прозоро здійснювати процес його впровадження, знизити більшість ризиків співпраці з аутсорсером і дозволить використовувати аутсорсинг ефективно.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейків А. Кіпр удосконалює облік власників офшорів: чи очікувати сенсацій бізнесу в Україні? *Вісник. Офіційно про податки : веб-сайт*. 16.02.2021. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100022776-kipr-udoskonalyuye-oblik-vlasnikiv-ofshoriv-chi-ochikuvati-sensatsiy-biznesu-v-ukrayini>
2. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Инфра-М, 2017. 332 с.
3. Бойчик І.М Економіка підприємства : підруч. К. : Кондор -Видавництво, 2016. 378 с.
4. Боротьба з офшорами: Уряд затвердив план заходів. *Вісник. Офіційно про податки : веб-сайт*. 03.03.2021. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100023135-borotba-z-ofshorami-uryad-zatverdiv-plan-zakhodiv>
5. Брінь П.В., Прохоренко О.В. Комплексний підхід до прийняття рішення щодо впровадження аутсорсингу на підприємстві. *Економіка та держава*. 2016. № 8. С. 48-53.
6. Бурденко І.М., Ярошина А.П. Аутсорсинг: поняття, види та сучасний стан розвитку. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6(11). С. 513-518.
7. В Топ-100 лучших аутсорсеров мира попало 18 украинских компаний-аутсорсеров: 12 местных и 6 международных с подразделениями в Украине. *Itc.ua : веб-сайт*. 20.02.2018. URL: <https://itc.ua/news/v-top-100-luchshih-autsorserov-mira-popalo-18-ukrainskih-kompaniy-autsorserov-12-mestnyih-i-6-mezhdunarodnyih-s-podrazdeleniyami-v-ukraine/>
8. В Топ-100 лучших аутсорсеров мира попало 16 украинских компаний-аутсорсеров: 9 местных и 6 международных с подразделениями в Украине. *Itc.ua : веб-сайт*. 20.02.2019. URL: <https://itc.ua/news/v-top-100-luchshih-autsorserov-mira-popalo-16-ukrainskih-kompaniy-autsorserov-9-mestnyih-i-6-mezhdunarodnyih-s-podrazdeleniyami-v-ukraine/>

9. Волинець В. Нестандартні форми залучення персоналу: аутсорсинг, аутстафінг, лізинг. *Юридична Газета on-line : веб-сайт*. 2020. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/trudove-pravo/nestandardni-formi-zaluchennya-personalu-autsorsing-autstafing-lizing.html>

10. Гутарева Ю.В., Гаврилова К.І. Застосування міжнародного аутсорсингу як інноваційного інструменту в управлінні підприємством. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 2 (16). С. 34-39. URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2021/No2/34.pdf>.

11. Давиденко Є. Що таке офшор і чому туди ховають багатство. *PaySpace Magazine : веб-сайт*. 23.11.2021. URL: <https://psm7.com/uk/analytics/chto-takoe-offshor-i-pochemu-tuda-pryachut-bogatstvo.html>

12. Дергачова В.В., Островерха Д.В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 93-99.

13. Дідух О.В. Основні види аутсорсингу у господарській діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. Т. 1, № 2. С. 29-33.

14. Дубовська О.С. Вплив міжнародної спеціалізації та кооперації на розвиток торгівлі підприємств. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства : тези I Міжнародної наук.-практ. конф. (Житомир, 8-9 лист. 2018 р.)*. Житомир, 2018. С. 426-429.

15. Економічна теорія : навч. посіб. Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, О.С. Марченко та ін. ; за заг. ред. Л.С. Шевченко. 2-ге вид. Харків : Право, 2019. 268 с.

16. Економічна теорія : Політекономія: підруч. За ред. В.Д. Базилевича. Київ : «Знання». 2014. 710 с.

17. Іваненко В.О., Лайчук С.М. Матричні методи в оцінці доцільності бухгалтерського аутсорсингу. *Бізнес-інформ*. 2021. № 2. С. 223-232.

18. Історія в термінах і поняттях : довід. : навч. посіб. За заг. ред. Орлової Т.В. Вишгород : ПП Сергійчук М.І., 2014. 732 с.

19. ІТ-галузь потребує мінімум 54 тис. інженерів цього року. Ключові тези зустрічі з президентом Асоціації «ІТ Ukraine». *DOU.ua : веб-сайт*. 27.07.2021. URL: <https://dou.ua/forums/topic/34241/>

20. Кавчук А. Аутстафінг та аутсорсинг в українському правовому полі. *Юрист&Закон*. 2020. № 4. URL: [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA013436](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA013436)

21. Казак К. Аутсорсинг і аутстафінг: поняття та особливості. *Асоціація правників України (АПУ) : веб-сайт*. 2020. Вересень. URL: <https://uba.ua/ukr/news/7830/>

22. Касьмін Д.С. Трансформація управлінських процесів в органах державного управління на засадах аутсорсингу. *Ефективна економіка*. 2020. №6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2020/62.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/62.pdf)

23. Катрушин Б. Мягкая деофшоризация. *Экономическая правда : веб-сайт*. 8.12.2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2021/12/8/680496/>

24. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 : Національний класифікатор України. Наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 № 457. Редакція від 24.02.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>

25. Климовец М.В. Аутсорсинг как новая форма международного разделения труда. *Международный журнал экспериментального образования*. 2015. № 11. С. 29-30.

26. Конотопський А., Косенков С. Аутсорсинг – що це таке і як працює, види послуг і приклади використання. *Фінансовий журнал ITstatti.in.ua : веб-сайт*. URL: <https://itstatti.in.ua/>

27. Кухта К.О., Пономаренко В.О. Аутстафінг, аутсорсинг та крауд-технології у контексті трансформації бізнес-процесів. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 13. С. 553-557.

28. Лабурцева О. І. Зниження витрат підприємства за допомогою аутсорсингу: зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 3. С. 5-9.

29. Лебідь О. В., Гаркуша В. О. Особливості діяльності офшорних зон та їх роль у системі світових фінансових центрів. *Бізнес Інформ*. 2019. №11. С. 290-296. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-290-296>

30. Леган І.М., Супрунова І.В. Офшорні юрисдикції як інструмент тінізації економіки та транснаціональної злочинності. *Право та державне управління*. 2021. № 2. С. 133-139.

31. Мацелюх Н.П., Максименко І.А. Історія економіки та економічної думки. Політична економія. Мікроекономіка. Макроекономіка. К. : ЦУЛ, 2014. 382 с.

32. Мащенко С.О., Захарченко Н.В., Вертелецька О.М. Міжнародний фінансовий аутсорсинг та світові тенденції його розвитку. *Економічний простір*. 2019. №141. С. 100-112.

33. Мельник М.А., Кальна Т.А. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. Економічний аналіз : зб. наук. Праць. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 24. № 2. С. 98-105.

34. Менчак І. Аутсорсинг и аутстаффинг: для чего используется и в чем разница. *Протокол : юридичний інтернет-ресурс : веб-сайт*. 2020. URL: [https://protocol.ua/ru/outsorsing\\_i\\_autstaffing\\_dlya\\_chego\\_ispolzuetsya\\_i\\_v\\_chem\\_raznitsa/](https://protocol.ua/ru/outsorsing_i_autstaffing_dlya_chego_ispolzuetsya_i_v_chem_raznitsa/)

35. Микало О.І. Матричний метод оцінювання доцільності застосування аутсорсингу промисловими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3132>

36. Міжнародний поділ праці: форми розвитку, види, основні чинники і застосування. Ред.: С. Корж. *What* : веб-сайт. URL: <https://what.com.ua/mijnarodnii-podil-praci-formi/>

37. Міжнародні економічні відносини : підруч. За редакцією А.П. Голікова, О.А. Довгаль. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2014. 602 с.

38. Нищенко О.В Аутсорсинг: класифікація видів. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 7. С. 133-137.

39. Олейник Д. Рынок услуг аутсорсинга в Украине составляет \$10 млрд. и растет на 18% в год. *Pro Capital Group : веб-сайт*. URL: [https://pro-capital.ua/press\\_center/groupevents/view/244/](https://pro-capital.ua/press_center/groupevents/view/244/)

40. Олейник Д. Рынок услуг аутсорсинга в Украине составляет \$10 млрд. и растет на 18% в год. *Pro Capital Group : веб-сайт*. URL: [https://pro-capital.ua/press\\_center/groupevents/view/244/](https://pro-capital.ua/press_center/groupevents/view/244/)

41. Опанасюк В.В. Індустрія 4.0: місце України в міждержавній кооперації і спеціалізація. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2017. С. 67-71.

42. Податковий кодекс України. Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. Редакція від 21.11.2021. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

43. Поділ праці Перший та другий великий суспільний поділ праці. *Історія України – веб-сайт*. URL: <https://histua.com/slovník/p/podil-praci>

44. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. Редакція від 01.08.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

45. Про внесення зміни в додаток до розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2011 р. № 143. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 вересня 2021 р. № 1177-р. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmini-v-dodatok-do-ro-a1177r>

46. Романащенко М.О, Романащенко І.О. Сучасний розвиток міжнародного поділу праці. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. Вип. 1 С. 98-102.

47. Саїнчук А.О. Аналіз ринку аутсорсингових підприємств в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(56). С. 135-144.

48. Сівачова О. Карпова К. Міжнародний аутсорсинг як виклик для світової торгової системи. *Міжнародна економічна політика*. 2007. № 1(6). С.138-168.

49. Стадник М. Офшоринг vs оншоринг vs ніаршоринг: когди, какой и почему. *Вестник МСФО. Мировой опыт. Украинская практика*. 2021 №07. URL: [https://msfz.ligazakon.ua/magazine\\_article/FZ002505](https://msfz.ligazakon.ua/magazine_article/FZ002505)

50. Стадник М. Офшоринг vs оншоринг vs ніаршоринг: коли, який і чому. *Вісник МСФЗ*. 2021. № 7. URL: <https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine/900155>

51. Стахурська О. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. *Юрист&Закон*. 2017. № 38. URL: [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA010850](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850)

52. Супрун С.Д., Давидюк Л.П. Концепція аутсорсингу в системі управління міжнародними бізнес-процесами підприємств. *Національна економіка*. 2020. № 5. С. 72-75.

53. Украинские IT-компании попали в список лучших аутсорсеров мира. *DOU.ua : веб-сайт*. 2015. URL: <https://dou.ua/lenta/news/outsourcing-top-100-2015/>

54. Фартович Д. Що таке аутсорсинг: переваги, види, приклади. *Fintramplin – веб-сайт*. 2018. URL: <https://fintramplin.com/autsorsyng>

55. Хмиров І.М. Механізми застосування аутсорсингу в державному управлінні електронним навчанням у системі вищої освіти України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2020. Т. 31 (70) № 2. С. 182-184.

56. Чекаловська Г.З. Основні види аутсорсингу та їх застосування в управлінні закладом вищої освіти. *Регіональна економіка та управління*. 2020. № 2. С. 150-155.

57. Чирак І.М. Миколаївна Нова економіка : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 236 с.

58. Що таке офшори та чим вони небезпечні. *BBC News Україна : веб-сайт*. 4.10.2021. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-58790822>

59. Ярова М. Сразу 21 компания из Украины вошла в мировой топ-100 лучших аутсорсеров. *AIN.UA : веб-сайт*. 18.02.2020. URL: <https://ain.ua/ru>

60. 10 IT-компаний с офисами в Украине попали в 100 лучших аутсорсеров мира. *Ескадра : веб-сайт*. 2016. URL: <https://escadra.com.ua/10-it-kompanij-s-ofisami-v-ukraine-popali-v-100-luchshix-outsorserov-mira.html>

61. 13 украинских IT-компаний вошли в рейтинг лучших аутсорсинговых компаний мира. *Delo.ua : веб-сайт*. 20.02.2017. URL: <https://delo.ua/business/12-ukrainskih-it-kompanij-voshli-v-rejting-luchshih-outsorsingov-328294/>

62. 15 обязательных статистических данных по аутсорсингу на 2021 год. *Market : веб-сайт*. URL: <https://marketreading.com/ru/outourcing-statistics.html>

63. 16 українських компаній-аутсорсерів потрапили у світовий ТОП-100. *DOU.ua : веб-сайт*. 17.02.2021. URL: <https://dou.ua/forums/topic/32806/>

64. 2021 Global Outsourcing 100. *The International Association of Outsourcing Professionals (IAOP) : web-site*. URL: <https://www.iaop.org/Content/19/165/5309>

65. Corporate Tax Haven Index. Results 2021. *Tax Justice Network : web-site*. URL: <https://cthi.taxjustice.net/en/>.

66. Novicio Trish (2021) 15 Biggest Outsourcing Companies in the World. *Insider Monkey web-site*. URL: <https://www.insidermonkey.com/blog/15-biggest-outsourcing-companies-in-the-world-916303/>

67. Novicio Trish (2021) 5 Biggest Outsourcing Companies in the World. *Insider Monkey web-site*. URL: <https://www.insidermonkey.com/blog/5-biggest-outsourcing-companies-in-the-world-916307/>

68. Pliushko M. Software Development Outsourcing to Ukraine: 9 Reasons Why It's the Best Choice. *Aimprosoft : веб-сайт*. 2020. <https://www.aimprosoft.com/blog/it-outsourcing-ukraine/>

69. Search Results for Pandora Papers. *The International Consortium of Investigative Journalists (ICIJ) : web-site*. URL: <https://www.icij.org/?s=Pandora+Papers>

70. Sergey L. Why Scandinavian Companies Outsource Software Development To Ukraine. *Cleveroad : веб-сайт*. 2021. URL:



<https://www.cleveroad.com/blog/reveal-the-advantages-of-outsourcing-development-to-ukraine>

71. The Outsourcing institute : *веб-сайт*. URL: <http://outsourcing.com/>

72. The A.T. Kearney Global Services Location Index. Kearney : *web-site*. URL: <https://www.kearney.com/digital/article/?/a/the-2021-kearney-global-services-location-index>

73. The International Association of Outsourcing Professionals : *web-site*. URL: <http://www.iaop.org>.

74. The Outsourcing Institute : *web-site*. URL: <http://outsourcing.com/>

75. Top Outsourcing Countries : *web-site*. URL: [http://www.sourcingline.com/top-outsourcing-countries?order=field\\_cp\\_2010\\_overall\\_rank\\_value&sort=desc.9](http://www.sourcingline.com/top-outsourcing-countries?order=field_cp_2010_overall_rank_value&sort=desc.9)

76. Ukrainian IT Awards: The Full List of Outsourcing Awards Ukraine Has Won by 2020p. *Daxx* : *web-site*. 24.07.2020. URL: <https://www.daxx.com/blog/outourcing-ukraine/ukrainian-it-awards>