

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри бізнес-аналітики  
та цифрової економіки

\_\_\_\_\_ Наталія КАСЬЯНОВА  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

**ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР  
ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»**

**Тема:** «Аутсорсінг та аутстафінг як складові міжнародного поділу праці: стан, тенденції, перспективи в Україні»

**Виконавець:** БОЖАНСЬКА Наталія

**Керівник:** к.е.н., доцент ЖАВОРОНКОВ Володимир

**Консультанти з розділів:**

Розділ 1: к.е.н., доцент ЖАВОРОНКОВ Володимир

Розділ 2: к.е.н., доцент ЖАВОРОНКОВ Володимир

Розділ 3: к.е.н., доцент ЖАВОРОНКОВ Володимир

**Нормоконтролер із ЄСКД (ЄСПД):**

ст. викладач ДИЯК Юлія

КИЇВ 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра бізнес-аналітики та цифрової економіки  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма «Міжнародна економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри бізнес-аналітики  
та цифрової економіки

\_\_\_\_\_ Наталія КАСЬЯНОВА  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2022 р.

### **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Студента: БОЖАНСЬКА Наталія

Тема роботи: «Аутсорсінг та аутстафінг як складові міжнародного поділу праці: стан, тенденції, перспективи в Україні»

затверджена наказом ректора № 1156/ст від 30.08.2022 р.

1. Термін здачі студентом закінченої роботи на кафедру: 22.11.2022 р.
2. Вихідні дані до роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
3. Зміст дослідження: аналітичний огляд літературних джерел з тематики випускної роботи. Аналіз наявних статичних даних щодо стану аутсорсингу та аутстафінгу в Україні та світі. Аналіз звітності ТОВ «ЕРНСТ ЕНД ЯНГ АУДИТОРСЬКІ ПОСЛУГИ» та прогнозування розвитку.
4. Перелік обов'язкових демонстраційних матеріалів: 25 слайдів
5. Календарний план-графік

№ пор.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Отримання завдання на кваліфікаційну роботу	30.08.2022	<i>виконано</i>
2.	Огляд літератури за темою	10.09.2022	<i>виконано</i>
3.	Теоретичні засади аутсорсінгу та аутстафінгу в міжнародному поділі праці	20.09.2022	<i>виконано</i>
4.	Дослідження глобальних тенденцій розвитку міжнародного поділу праці	30.09.2022	<i>виконано</i>
5.	Аналіз економічної діяльності аутсорсінгу та аутстафінгу	10.10.2022	<i>виконано</i>
6.	Стан та специфіка процесів аутсорсінгу та аутстафінгу в Україні	15.10.2022	<i>виконано</i>
7.	Пріоритетні напрями аутсорсінгових та аутстафінгових моделей підприємництва в Україні	20.10.2022	<i>виконано</i>
8.	Розвиток ІТ-аутсорсінгу в українській економіці	25.10.2022	<i>виконано</i>
9.	Аналіз отриманих результатів	30.10.2022	<i>виконано</i>
10.	Розробка слайдів та написання доповіді	01.11.2022	<i>виконано</i>
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	02.11.2022	<i>виконано</i>
12.	Корегування роботи за результатами попереднього захисту	04.11.2022	<i>виконано</i>
13.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи та слайдів	05.11.2022	<i>виконано</i>
14.	Підписання відгуку та рецензії	10.11.2022	<i>виконано</i>
15.	Захист кваліфікаційної роботи у ДЕК	23-24.11.2022	<i>виконано</i>

6. Дата видачі завдання: 30.08.2022 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Володимир ЖАВОРОНКОВ

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Наталія БОЖАНСЬКА

## РЕФЕРАТ

**Божанська Наталія. Аутсорсінг та аутстафінг як складові міжнародного поділу праці: стан, тенденції, перспективи в Україні.** – Кваліфікаційна робота зі спеціальності 051 «Економіка», ОПП «Міжнародна економіка». Національний авіаційний університет Міністерства освіти і науки України, м. Київ, 2022.

Кваліфікаційна робота містить 131 сторінок, 10 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел з 82 найменувань.

Об'єкт дослідження – світовий ринок аутсорсингових послуг, що розглядається в контексті сучасних тенденцій розвитку світогосподарських зв'язків.

Предметом дослідження є характерні риси, особливості та перспективи розвитку міжнародної торгівлі послугами аутсорсингу та аутстафінгу, ступінь та проблеми участі України у цій формі міжнародних економічних відносин.

Мета дослідження полягає у розкритті сутності та найважливіших тенденцій розвитку використання аутсорсингу та аутстафінгу в міжнародних економічних відносинах та визначенні його можливостей щодо розширення експорту готових товарів та послуг з України.

При написанні роботи використовувалися методи дослідження: аналіз та синтез, порівняльні та статистичні методи, методи економетричного прогнозування.

***Ключові слова:** аутсорсинг, аутстафінг, міжнародний поділ праці, світовий ринок.*

## ABSTRACT

**Natalia Bozhanska. Outsourcing and outstaffing as components of the international division of labor: state, trends, prospects in Ukraine.** – Qualification work on specialty 051 "Economics", OPP "International Economy". National Aviation University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2022.

The qualification work contains 126 pages, 10 tables, 9 figures, a list of used sources with 82 names.

The object of the research is the world market of outsourcing services, which is considered in the context of modern trends in the development of global relations.

The subject of the study is the characteristic features, peculiarities and prospects of the development of international trade in outsourcing and outstaffing services, the degree and problems of Ukraine's participation in this form of international economic relations.

The meta-research takes place in the disclosure of the essence and defined trends in the development of the use of outsourcing and outstaffing in international economic relations, and its opportunities for expanding the export of finished goods and services from Ukraine are determined.

When writing the work, research methods were used: analysis and synthesis, comparative and statistical methods, econometric forecasting methods.

***Key words:*** *outsourcing, outsourcing, international division of labor, world market.*

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АУТСОРСІНГУ ТА АУТСТАФІНГУ В МІЖНАРОДНОМУ ПОДІЛІ ПРАЦІ .....	11
1.1. Сутність аутсорсингу та аутстафінгу як новітньої моделі підприємницької діяльності .....	11
1.2. Поглиблення міжнародного поділу праці в умовах глобалізації .....	22
1.3. Мережева економіка як фактор розвитку аутсорсингу та аутстафінгу ....	30
Висновки до розділу 1 .....	34
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ АУТСОРСІНГУ ТА АУТСТАФІНГУ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ПРАЦІ.....	36
2.1. Дослідження глобальних тенденцій розвитку міжнародного поділу праці .....	36
2.2. Аналіз економічної діяльності аутсорсингу та аутстафінгу.....	49
2.3. Досвід застосування аутсорсингу та аутстафінгу у зарубіжних країнах .	62
2.4. Стан та специфіка процесів аутсорсингу та аутстафінгу в Україні.....	72
Висновки до розділу 2 .....	75
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК АУТСОРСІНГУ ТА АУТСТАФІНГУ В УКРАЇНІ .	76
3.1. Пріоритетні напрями аутсорсингових та аутстафінгових моделей підприємництва в Україні .....	76
3.2. Розвиток ІТ-аутсорсингу в українській економіці.....	82
Висновки до розділу 3 .....	109
ВИСНОВКИ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	113
ДОДАТКИ.....	122

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** На сьогоднішній день в українській практиці управління знаходить все ширше застосування аутсорсинг та аутстафінг. Ця тенденція відповідає закономірностям постіндустріальної економіки: подальшому поглибленню спеціалізації, що випереджає розвиток сфери послуг. Аутсорсинг та аутстафінг як особливі форми ділових відносин створюють новий клас бізнес-систем, окремі елементи яких мають міцні довгострокові економічні зв'язки, залишаючись у своїй незалежними ринковими суб'єктами. Як новий метод організації бізнесу, спрямований на підвищення ефективності діяльності організації шляхом зниження адміністративних і трансакційних витрат, підвищення продуктивності праці, отримання доступу до наявних на ринку активів і зниження вартості поставок, аутсорсинг та аутстафінг належить до найбільш поширених організаційних інновацій.

Економічні системи, сформовані з урахуванням аутсорсингу, займають найважливіше місце у світовому господарстві. До цього класу систем належать сучасні інноваційні промислові комплекси, що становлять індустріальну базу розвинутих країн, транснаціональні корпорації та інтегровані бізнес-групи. Аутсорсинг інформаційних бізнес-процесів та створення глобальних альянсів у сфері електронної торгівлі призвели до радикальних змін відносин виробника та споживача в економіці та суспільстві загалом.

Аутсорсинг в інноваційній сфері діяльності значно знижує термін розробки, скорочуючи життєвий цикл більшості нових продуктів. Аутсорсинг логістичної діяльності вплинув на формування глобальної системи розподілу, роблячи будь-який продукт доступним у будь-якій точці земної кулі. У той самий час практика аутсорсингу та аутстафінг вимагає ретельного подальшого вивчення: наслідки екстерналізації, винесення низки

виробничих процесів межі організації та окремих держав змінили вектор економічного розвитку цілих регіонів світу.

Аутсорсинг та аутстафінг охоплюють усі сфери діяльності сучасної організації, включно з основними виробничими процесами. Незмінними в організації, залученої у процес аутсорсингу, залишаються її основні (ключові) компетенції: здатність створювати нове знання, інтелектуальний капітал. Досвід та кваліфікація фахівців, існуюча система знань та умінь, унікальне обладнання та технології створюють основу високої специфічності внутрішніх бізнес-процесів, запоруку успіху та фактор довготривалої конкурентоспроможності.

Аутсорсинг та аутстафінг як методологія управління економічних системах покликані зіграти особливу роль структурних перетвореннях вітчизняного науково-виробничого комплексу. «Золотий запас» української економіки складають фундаментальні та прикладні наукові дослідження, здатні вивести країну до низки лідерів світового інноваційного ринку. Одночасно існуюча система управління українським науково-виробничим комплексом не створює достатньої організаційно-економічної основи для комерціалізації наукових досягнень та виведення їх результатів у сферу ринкового обігу. Цьому перешкоджає відсутність господарського механізму, який би об'єднав окремі елементи науково-виробничого комплексу в єдину інноваційну економічну систему.

Системна інтеграція на основі методології аутсорсингу є необхідною передумовою цілеспрямованого розвитку науково-виробничих систем у таких пріоритетних напрямках, як інформаційно-телекомунікаційні технології, мікро- та наноелектроніка, нанотехнології та наноматеріали, космічні технології, енергетика, транспорт та ін.

Питання організації аутсорсингу і офшорингу, їх законодавче регулювання на національному рівні розглядаються в працях українських і зарубіжних науковців – О. Морщагін, А. Тищенко, Е. Макеева, Н. Штангей, Л. Рибіна, Н. Пирець, О. Попко, Ш. Дугінець, І. Колесник, М. Дзюба, Д.



Трачова та інші. Проте проблеми залишаються в міжнародному аутсорсингу та аутстафінгу, використання цих форм міжнародного поділу праці в Україні.

**Об’єктом** цього дослідження є світовий ринок аутсорсингових послуг, що розглядається в контексті сучасних тенденцій розвитку світогосподарських зв’язків.

**Предмет** дослідження – характерні риси, особливості та перспективи розвитку міжнародної торгівлі послугами аутсорсингу та аутстафінгу, ступінь та проблеми участі України у цій формі міжнародних економічних відносин.

**Мета** дослідження полягає у розкритті сутності та найважливіших тенденцій розвитку використання аутсорсингу та аутстафінгу в міжнародних економічних відносинах та визначенні його можливостей щодо розширення експорту готових товарів та послуг з України.

Для досягнення поставленої мети у процесі дослідження передбачено послідовне вирішення низки взаємозалежних **завдань**:

- визначити сутність аутсорсингу та аутстафінгу;
- окреслити основні риси поглиблення міжнародного поділу праці в умовах глобалізації;
- дослідити глобальні тенденції розвитку міжнародного поділу праці;
- проаналізувати економічну діяльність аутсорсингу та аутстафінгу;
- дослідити досвід застосування аутсорсингу та аутстафінгу у зарубіжних країнах;
- з’ясувати стан та специфіку процесів аутсорсингу та аутстафінгу в Україні;
- визначити пріоритетні напрями аутсорсингових та аутстафінгових моделей підприємництва в Україні;
- дослідити розвиток ІТ-аутсорсингу в українській економіці;
- надати прогноз розвитку аутсорсингу та аутстафінгу в Україні.

**Наукова новизна** дослідження полягає у розробці науково-обґрунтованої структури складових методології аутсорсингу підприємств сфери послуг.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у розробці ряду рекомендацій 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.

**Структура дослідження.** Робота складається із вступу, трьох розділів основного змісту, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 131 сторінок. У роботі міститься 10 таблиць, 9 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел включає 82 джерела.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АУТСОРСІНГУ ТА АУТСТАФІНГУ В МІЖНАРОДНОМУ ПОДІЛІ ПРАЦІ

#### 1.1. Сутність аутсорсингу та аутстафінгу як новітньої моделі підприємницької діяльності

Вперше термін «аутсорсинг» було введено у приватних західних фірмах, а саме менеджерами компанії EDS у 1963 році, для позначення особливого типу договірних відносин між спеціалістом у потрібній галузі та замовником послуг. У рамках концепції фахівці EDS визначили мету аутсорсингу як підвищення ефективності виконання деяких функцій у галузі фінансів, інформаційних технологій, послуг, постачання, постачання та персоналу [8, с. 100].

Аутсорсинг (від англ. *outsourcing: (outer-source-using)*) – передача компанією за контрактом виробничої функції певного бізнес-процесу або послуги іншій компанії, що спеціалізується в цій галузі. Послуги підтримки є одноразовими, тимчасовими, випадковими за своєю природою та обмежені ініціюванням і припиненням, але, як правило, це здатність професійно підтримувати безперебійну роботу окремих систем та інфраструктури, переданих аутсорсингу за довгостроковими контрактами (мінімум 1 рік). Наявність бізнес-процесів є відмінною рисою аутсорсингу від різних форм пропонування послуг і послуг за підпискою.

Показово, що наприкінці ХХ – початку ХХІ століття розвиток глобальних інформаційних мереж допоміг розширити практику аутсорсингу за рахунок широкого використання технологій управління інформацією. Основні періоди еволюції практичного аутсорсингу та умови, що вплинули на розвиток методології аутсорсингу, описані у таблиці 1.1 [56, с.397].

Таблиця 1.1

## Етапи еволюції аутсорсингу\*

Етап	Процеси, що стимулюють та визначають розвиток аутсорсингу на практиці
Початок XX ст.	Залучення компаніями спеціалізованих організацій для можливості вирішення проблем у юридичній сфері
20-30-і рр.	Використання методики об'єднання вузькоспеціалізованих виробництв у виробництві автомобілів
50-ті рр.	Розвиток процесів економічної інтеграції в «післявоєнному» економічному просторі.
60-70-і рр.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зародження та розвиток нового сектора бізнесу – послуги у галузі інформаційних технологій</li> <li>– широке застосування аутсорсингової моделі як методики виробничого об'єднання у промисловому виробництві</li> </ul>
70-80-ті рр.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення обсягу ринку аутсорсингу у сфері юридичних та банківських послуг, у сфері управління фінансами, інформаційними технологіями, промисловістю, державного управління</li> <li>– розвиток застосування аутсорсингу допоміжних та обслуговуючих типів діяльності</li> </ul>
80-90-ті рр.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формування глобальних інформаційних мереж</li> <li>– формування ринку on-line сервісу</li> <li>– формування ринку офшорного програмування</li> <li>– формування ринку логістичних послуг</li> <li>– поширення концепцій TQM та BPR у практиці менеджменту</li> <li>– поширення систем ERP та CRM у промисловості</li> </ul>

Продовження табл. 1.1

кінець XX- початок XXI ст.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розвиток глобальних інформаційних мереж та широке промислове використання послуг у галузі it та телекомунікацій</li> <li>– впровадження єдиних міжнародних стандартів якості</li> <li>– практичне використання принципів процесного управління</li> <li>– впровадження принципів модульної архітектури продукту у масовому виробництві</li> <li>– розвиток логістичного сервісу та супутніх інформаційних та комунікаційних технологій</li> <li>– перехід до аутсорсингу бізнес-процесів</li> <li>– перехід до 100% виробничого аутсорсингу низки великих high-tech-виробників</li> <li>– глобальний аутсорсинг</li> <li>– формування мережових виробничих структур</li> <li>– реалізація великих проєктів у сфері it-аутсорсингу промисловими корпораціями та великими банками</li> <li>– розвиток електронної комерції</li> </ul>
----------------------------------	--

\*Джерело: складено автором за даними [53]

Проте досі достатньою мірою не була осмислена специфіка аутсорсингу як економічного феномену, увага дослідників в основному концентрується на його управлінському аспекті. В аутсорсингу можна виділити як управлінську, і економічну складові (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

## Управлінський та економічний аспекти аутсорсингу\*

Сутність аутсорсингу	Відмова від самостійного виконання тих чи інших функцій з метою підвищення ефективності діяльності підприємства
Управлінський аспект	Передача завдань чи процесів виконання зовнішнім операторам
Економічний аспект	Використання зовнішніх ресурсів до виконання функцій підприємства, тобто. залучення компанією для ведення своєї господарської діяльності факторів виробництва, контрольованих та організованих іншими фірмами на користь компанії-замовника

\*Джерело: складено автором за даними [51]

Як впливає з таблиці 1.2, класифікацію аутсорсингу з економічної точки зору слід проводити за критеріями видів ресурсів (факторів виробництва), необхідних для виконання відповідних функцій. У цьому випадку можна виділити наступні види аутсорсингу:

- аутсорсинг капіталу. Це включає аутсорсинг виробництва (коли компанія замовляє сторонньому підряднику виробництво продукту під її власною торговою маркою) та лізинг (якщо для виробництва продукту використовується обладнання, яке належить іншій компанії);
- аутсорсинг робочої сили – включає аутсорсинг персоналу;
- інформаційний аутсорсинг – компанії-клієнти доручають збір і обробку інформації, а в деяких випадках і прийняття рішень на її основі, сторонній компанії. До цього виду аутсорсингу відноситься бухгалтерський аутсорсинг;
- аутсорсинг підприємницьких здібностей – підприємство-замовник використовує для ведення власної господарської діяльності

підприємницькі здібності, зосереджені в інших компаніях. Йдеться переважно про аутсорсинг інтелектуального капіталу (що є плодом підприємницьких здібностей). До цього виду аутсорсингу слід зокрема віднести франчайзинг, оскільки при його використанні незалежний підприємець (франчайзі) передає на аутсорсинг управління торговою маркою, під якою він веде свою господарську діяльність;

- Змішаний аутсорсинг – підприємство-замовник передає на виконання сторонньому підряднику функцію, що вимагає використання декількох видів ресурсів. До цього різновиду аутсорсингу можна віднести факторинг, при якому підприємство-фактор, з одного боку, забезпечує постачальника фінансовими ресурсами (аутсорсинг капіталу), а з іншого – займається збором та обробкою інформації про поточних та потенційних замовників постачальника для визначення їх платоспроможності (аутсорсинг інформації) [50, с. 56].

Основним джерелом економії витрат за рахунок аутсорсингу виступає збільшення ефективності підприємства в цілому та поява можливостей вивільнення відповідних організаційних, фінансових та людських ресурсів для розробки нових напрямків чи концентрації зусиль на існуючих, що потребують підвищеної уваги.

Наголошується, що важливу роль у формуванні нового підходу до управління, що відповідає вимогам інноваційної економіки, відіграє розуміння інтеграційної функції аутсорсингу: уніфікація у рамках цієї методології партнерських організацій, кожна з яких привносить свої унікальні ресурси та компетенції до загального процесу споживчої цінності.

Результати аналізу існуючих інтерпретацій концепції «аутсорсингу» в практиці управління відображають різні підходи до використання цієї методології, починаючи з цілей та завдань і закінчуючи можливими результатами її використання. Рекомендований підхід до розуміння сутності аутсорсингу як процесу інтеграції необхідних ресурсів (у тому числі знань) в економічну систему передбачає цілеспрямоване використання цієї

методології для пошуку нових можливостей для реалізації конкурентних переваг та інноваційного потенціалу українських організацій [64, с. 75].

Метою запровадження аутсорсингу є забезпечення постійного, рентабельного функціонування підприємства з перспективою розвитку та розширенням. Якщо є можливість переходу до аутсорсингу, то процесний підхід у разі є базовим засобом у визначенні та виборі найважливіших інструментів, які може використовувати керівник. З метою побудови ефективної системи управління підприємством необхідно виділити види аутсорсингу, що дозволить підприємству приймати своєчасні та ефективні рішення щодо можливості застосування аутсорсингу як ключового інструменту зниження витрат підприємства у конкурентній боротьбі. Якісно спланований та взаємоузгоджений аутсорсинг, заснований на тісних комунікаційних зв'язках, може суттєво покращити результати діяльності підприємства, підвищити його ринкову вартість, зменшити собівартість продукції та збільшити прибутковість.

Авторка О. Стахурська пропонує класифікувати аутсорсинг відповідно до функцій менеджменту, виходячи з визначення аутсорсингу як «технології менеджменту». Функцію планування пропонують реалізувати за рахунок аутсорсингу маркетингу та логістики, організації – виробничого аутсорсингу та аутстафінгу, мотивації – аутсорсингу корпоративного харчування та медичного обслуговування, контролю – ІТ-аутсорсингу [44].

Найбільш розгорнута класифікація зустрічається у працях вчених Н. Мешко [22] та І. Петрик [33]. У свою чергу, Н. Мешко класифікує аутсорсинг за такими ознаками:

- за метою введення аутсорсингу,
- за ступенем залучення ресурсів компанії-замовника,
- за характером та співвідношенням функцій, що передаються на аутсорсинг,
- за кількістю виконавців, країн базування компанії-постачальника послуг, терміном надання послуг [22].



Науковець І. Петрик пропонує використовувати вісім класифікаційних ознак:

- стосовно зовнішнього середовища функціонування компанії,
- у сфері застосування,
- за географічною ознакою,
- за масштабом та формою застосування,
- з точки зору формування ланцюжка створення вартості,
- за основними ресурсами аутсорсера,
- за ефективністю виконання окремої фази трансформації бізнесу,
- за частотою виконання [32].

За кожною класифікаційною ознакою дослідник виділяє від двох до семи видів аутсорсингу. Ця класифікаційна система перевантажена другорядною інформацією та ускладнює розуміння сутності окремих видів аутсорсингу.

Залежно від мети використання трудових ресурсів інших підприємств у бізнес-процесах, можна навести різні приклади класифікації аутсорсингу персоналу (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація аутсорсингу трудових ресурсів за цілями\*

Цілі	Період	Приклади використання аутсорсингу
Оперативне залучення фахівців у своїй предметній галузі для вирішення термінових завдань непрофільного типу	Умовно обмежений період часу	У разі одноразової участі у судовому розгляді, має сенс залучити професійного юриста, який представлятиме інтереси даної компанії, при цьому будучи співробітником іншої фірми (наприклад – співробітником юридичної агенції)

Продовження табл. 1.3

Скорочення внутрішніх витрат на допоміжні бізнес-процеси	На постійній основі	Для великої компанії, що має безліч офісів, буде вигідним залучити на основі аутсорсингу допоміжний персонал прибиральниць або охоронців, які будуть числитися в іншій фірмі, ніж самостійно вирішувати питання організації їхніх бізнес-процесів
Термінове задоволення потреб у робочій силі, задіяної в основних бізнес-процесах компанії	Терміново, одноразово	У ресторані є постійний штат, однак, виходячи з вимог клієнта та масштабу конкретного заходу (наприклад, числа гостей на весіллі олігарха), ресторану доведеться залучати додатковий штат офіціантів, які не є співробітниками цього ресторану.

\*Джерело: складено автором за даними [32]

Безперечно, аутсорсинг не є універсальним засобом управління персоналом. У кожному конкретному випадку необхідно виходити з доцільності застосування аутсорсингу та оцінити його переваги та недоліки. Крім того, ситуація з кадрами може змінюватися з часом, а за сучасних умов – нерідко дуже швидко. Щоб забезпечити гнучке управління кадрами і перехід на послуги аутсорсингу, менеджмент компанії повинен мати правильне уявлення про використання аутсорсингу і вміти «приміряти» його для вирішення конкретних завдань у певний період часу. Часто цьому заважає те, що саме поняття та сутність аутсорсингу чітко та однозначно не визначено. До того ж, «негативним фактором» у процесі пізнання аутсорсингу є механічне перенесення до наших умов принципів, понять,

характерних для аутсорсингу в розвинених західних країнах, де шлях становлення цієї діяльності обчислюється десятиліттями [31, с. 637].

Проведення виробничого аутсорсингу підприємства висуває підвищені вимоги до оперативності, надійності та оптимальності управління та, зокрема, управління кадровим потенціалом, об'єктивно викликає необхідність зміни існуючих організаційних структур управління, методології та методики управління персоналом у процесі реструктуризації підприємства. У цій ситуації практика показала, що колишні форми трудових відносин не мають достатньої гнучкості і не відповідають новим вимогам сучасної економіки, що функціонує в умовах глобалізації при конкуренції, що посилюється, на внутрішньому і світовому ринках.

Усе це призвело до суттєвого перегляду способів використання трудових ресурсів. В організації праці виник термін «аутстафінг» (*outstaffing* – позаштатний). Аутстафінг – це використання «зовнішнього» або «позикового» персоналу (персоналу зовнішньої організації) для вирішення проблеми кадрового забезпечення та інтеграції інтелектуального потенціалу. Аутстафінг розглядається сучасним менеджментом як послуга, яку надають спеціалізовані агенції (*staffing agency*), що надають організації-замовнику кваліфікований персонал на умовах, що визначаються контрактом (угодою про аутстафінг).

Вперше поняття схоже на аутстафінг було наведено у ст. 39 Закону про зайнятість, який визначає найм працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого працедавця. Проте у трудовому законодавстві відсутнє поняття «аутстафінг» і, відповідно, відсутні законодавчі норми, які регулюють його питання. Згідно з ч. 1 і 3 ст. 39 Закону про зайнятість, послуги аутстафінгу надаються на підставі договору. Типової форми такого договору не встановлено. Внаслідок недосконалості законодавства в процесі аутстафінгу персоналу часто виникають проблеми з інститутом фактичного допуску співробітника до роботи на підприємстві. Так, у ст. 24 КЗпП України зазначено, що трудовий договір вважається укладеним і тоді, коли наказ або

розпорядження не були видані, але працівник був фактично допущений до роботи. Це означає, що якщо працівник вийшов на роботу і працює на компанію, то з точки зору трудового законодавства він може бути визнаний її співробітником. І чим довше працівник, залучений по аутстафінгу, працює в певній компанії, тим більша вірогідність, що його позов до суду буде задоволено.

Щодо міжнародно-правового визнання аутстафінгу, то треба зазначити, що Міжнародна організація праці визнала «позикову» роботу легітимною наприкінці ХХ століття. У 1997 році була прийнята Конвенція 181 щодо приватних агентств зайнятості, яка надає приватним агентствам зайнятості, тобто будь-якій фізичній або юридичній особі, право наймати працівників з метою передачі їх у розпорядження третіх осіб (компанії-замовника). Конвенцію ратифікували 14 країн. Таким чином, робота через агентства була визнана важливим і суттєвим фактором у розширенні глобального ринку праці у ХХІ столітті. Розробка цього сервісу триває і сьогодні по всьому світу [2]. Якщо говорити про аутстафінг в цілому, то ця технологія є дуже прийнятною і перспективною. Ще одним доказом доцільності та ефективності аутстафінгу є великий досвід його застосування в багатьох розвинених країнах.

Що стосується відмінності між аутсорсингом і аутстафінгом (таблиця 1.4), то слід мати на увазі, що аутсорсинг – більш загальне поняття і в цьому випадку замовник платить за виконання певної функції або роботи, а при аутстафінгу замовник платить за персонал, що надається [1, с.88].

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика взаємовідносин сторін у рамках аутсорсингу та аутстафінгу\*

Характеристика	Аутсорсинг	Аутстафінг
Сутність використовуваної схеми взаємодії сторін	Придбання зовнішньої організації замість використання внутрішніх ресурсів	Використання персоналу зовнішньої організації замість власного персоналу

Продовження табл. 1.4

Ринок	Ринок послуг аутсорсингу	Ринок трудових ресурсів
Основні цілі використання	- концентрація на основній діяльності; - скорочення витрат; - забезпечення якості процесу; - вивільнення ресурсів.	- концентрація на основній діяльності; - скорочення власного персоналу; - забезпечення контролю; вивільнення ресурсів.
Основні вимоги до зовнішнього ресурсу	Якість надання послуги як комплексна характеристика	Кваліфікаційні вимоги до персоналу зовнішньої організації
Інноваційний потенціал	- стратегічне співробітництво в інноваційній сфері; - відкриття нових ринкових шансів; - створення нових продуктів (послуг)	- використання інтелектуального потенціалу висококваліфікованого персоналу зовнішньої організації; - створення проєктних команд

\*Джерело: складено автором за даними [1, с. 89]

До переваг аутстафінгу для підприємства можна віднести [7, с. 88]:

- скорочення витрат навчання, зміст, підвищення кваліфікації, соціальні гарантії, умови праці і т.д.;
- можливість вибору кадрів відповідного профілю, рівня освіти, віку та інших характеристик персоналу, який буде необхідний забезпечення специфіки виробництва, надання послуг, проведення робіт;
- можливість швидко реагувати зміни умов бізнесу, залучаючи до праці найбільш необхідні у цей час кадри;

- підприємство має змогу зменшити витрати часу на «спілкування» з контролюючими та перевіряючими органами (податковими інспекціями, фондами тощо);
- скорочуються ризики виникнення конфліктних ситуацій із позиковим персоналом усередині підприємства;
- з'являється можливість підбору найбільш обдарованих та кваліфікованих кадрів у складі позикового персоналу та залучення їх до роботи у штаті підприємства;
- зміна процесів плинності кадрів, якщо ці процеси прогресують.

Загалом можна з упевненістю говорити про те, що всі перелічені вище переваги сприятимуть збільшенню прибутку за рахунок зниження витрат, зміни іміджу підприємства, як менш конфліктного, можливості зосередження на основних напрямках розвитку бізнесу, поклавши при цьому функції забезпечення та розвитку кадрового потенціалу спеціалізованій фірмі.

## **1.2. Поглиблення міжнародного поділу праці в умовах глобалізації**

Одним з ефективних механізмів виробництва, характерним для другої половини ХХ століття, є міжнародна виробнича кооперація, представлена в різних формах, таких як реалізація спільних виробничих та науково-технічних торгово-збутових програм, різноманітних спільних підприємств, міжнародних стратегічних альянсів та ін.

Новою і визначальною формою міжнародного виробництва стають контрактні (субконтрактні), підрядні (субпідрядні) відносини між суб'єктами господарювання різних країн, включаючи і ТНК [4]. Ці відносини визначають передачу деяких частин виробничого процесу чи частини бізнес-функцій на контракт (підряд) іншим зарубіжним компаніям, тобто на аутсорсинг.

Тенденція переміщення, передачі розвиненими державами окремих виробництв або їх фрагментів на аутсорсинг та аутстафінг поширилася і на

деякі країни, що розвиваються і, в кінцевому рахунку, на початок XXI століття переросла в загальносвітове глобальне явище, що стало важливим фактором у розвитку світової економіки.

У процесі інтернаціоналізації виробництва товарів, послуг і капіталу в результаті глобалізації світогосподарських зв'язків спостерігається поступовий розвиток міжнародного виробництва. На початку XXI століття міжнародне виробництво та інтернаціоналізація продукції стали однією з найважливіших особливостей сучасної світової економіки. Швидке розширення міжнародного виробництва в останні десятиліття ґрунтується на трьох основних факторах. Це лібералізація вітчизняної економіки та вдосконалення системи інвестування, глобальні технологічні зміни (інформаційно-телекомунікаційна революція), загострення міжнародної конкуренції. Міжнародне виробництво базується як на «старому» традиційному розподілі праці, так і на новому та сучасному МРТ [6, с. 10].

У 60-70 рр. XX століття нове МРТ формувалося шляхом створення у низці країн Південно-Східної Азії підприємств та виробництв з новими для них галузями промисловості (швейної, електротехнічної, електронної) [4]. Вони були пов'язані системою тісних виробничо-коопераційних відносин із підприємствами найбільших міжнародних корпорацій. Міжнародні корпорації все активніше виносили свої філії за кордон, де виготовляли деталі, компоненти, напівфабрикати [5]. Складання готових виробів, зазвичай, здійснювалася країни базування міжнародних корпорацій.

З 80-х років XX-го століття міжнародні компанії все частіше переносили складання та кінцеве виробництво до країн, що розвиваються. Це дає багато переваг – можливість заощадити на транспортних витратах, оскільки транспортувати техніку та обладнання в розібраному вигляді обходиться дешевше; міжнародні компанії роблять свій експорт більш конкурентоспроможним завдяки відмінності в імпортних тарифах на зібрані машини та комплектні компоненти таких машин [6].

Міжнародні компанії розширюють свою виробничу діяльність за межі рідної країни та сприяють поглибленню спеціалізації виробництва: від деталей до технології. Крім того, ця спеціалізація в основному зосереджена на міжнародному виробництві найбільших компаній світу. Через війну МРТ, хоч і є міжнародною формою, все більше набуває корпоративного характеру [32, с. 55].

Організація внутрішньо-фірмового міжнародного виробництва представляє ТНК такі можливості. По-перше, використати пільги міжнародної спеціалізації виробництва окремих країн. По-друге, використовувати податкові, інвестиційні та інші пільги, які надаються країнами для зарубіжних інвесторів. По-третє, маневрувати завантаженням виробничих потужностей, пристосовуючи свої виробничі програми відповідно до кон'юнктури світового ринку. По-четверте, використовувати свої дочірні компанії як плацдарм для завоювання ринків, що розвиваються. По-п'яте, продовжувати життєвий цикл продукту, налагоджуючи його виробництво у зарубіжних філіях у міру його морального старіння у країні основного базування.

Завдяки глобалізації найбільші корпорації отримали доступ до світових ринків збуту, дешевого кредиту, нових технологій та достатньо кваліфікованої, але низькооплачуваної робочої сили. В результаті багато ТНК стали скорочувати робочі місця і згортати бізнес у країнах базування, де попит, особливо в умовах рецесії, стає млявим, і розвивати свою діяльність у країнах з молодію економікою, що зростає, що переживають економічний бум.

При тісному зв'язку міжнародного аутсорсингу та аутстафінгу з торгівлею не менш важливим є зв'язок міжнародного аутсорсингу та аутстафінгу з міжнародним рухом факторів виробництва: переміщенням капіталу, міграцією робочої сили та передачею технологій [28, с.34].

З точки зору міжнародних інвестиційних відносин позначилися два альтернативні підходи:



- 1) розмежування міжнародного аутсорсингу та інвестицій та
- 2) підкреслення тісного зв'язку міжнародного аутсорсингу та інвестицій.

1. Розмежування міжнародного аутсорсингу та інвестицій можливе, незважаючи на певну умовність. На думку М. Романенко, дискусію про міжнародний аутсорсинг послуг часто помилково вводиться феномен міжнародних інвестицій: «прямі іноземні інвестиції не збігаються з офшорним аутсорсингом, навіть незважаючи на те, що іноді обидва явища тісно пов'язані, як, наприклад, у разі інвестицій компанії Dell у розвиток колл-центру в Бангалорі, що постачає їй послуги на базі аутсорсингу. Дані поняття розрізняюся як з емпіричної, і з аналітичної точок зору» [35, с. 61].

Неоднозначність полягає в тому, що на практиці у ряді випадків складно у діяльності суб'єктів світового господарства чітко розділити залучення ресурсів з-за кордону в рамках однієї фірми, що може виявлятися, наприклад, в інвестиціях у розвиток власних зарубіжних філій та міжнародний аутсорсинг.

2. Більш комплексним є другий підхід, що розділяє міжнародний аутсорсинг та інвестиції з точки зору природи цих явищ, але зв'язує міжнародний аутсорсинг та інвестиції зі стратегічної точки зору. Насамперед зазначимо, що міжнародний аутсорсинг – ілюстрація діалектики відносин суперництва та співробітництва у світовій економіці. З одного боку, мета застосування аутсорсингу – використання передових бізнес-технологій та ноу-хау для завоювання та утримання конкурентних переваг. З іншого боку, аутсорсинг – методологія адаптації управління організацією до умов ринку, що дозволяє швидко входити в новий бізнес, використовуючи всі можливості зовнішнього середовища, в тому числі в окремих випадках і ресурси конкурентів. Крім того, співробітництво у формі аутсорсингу створює взаємозалежність компаній.

Можемо виділити наступні переваги аутсорсингу для бізнесу (Рис.1.1).

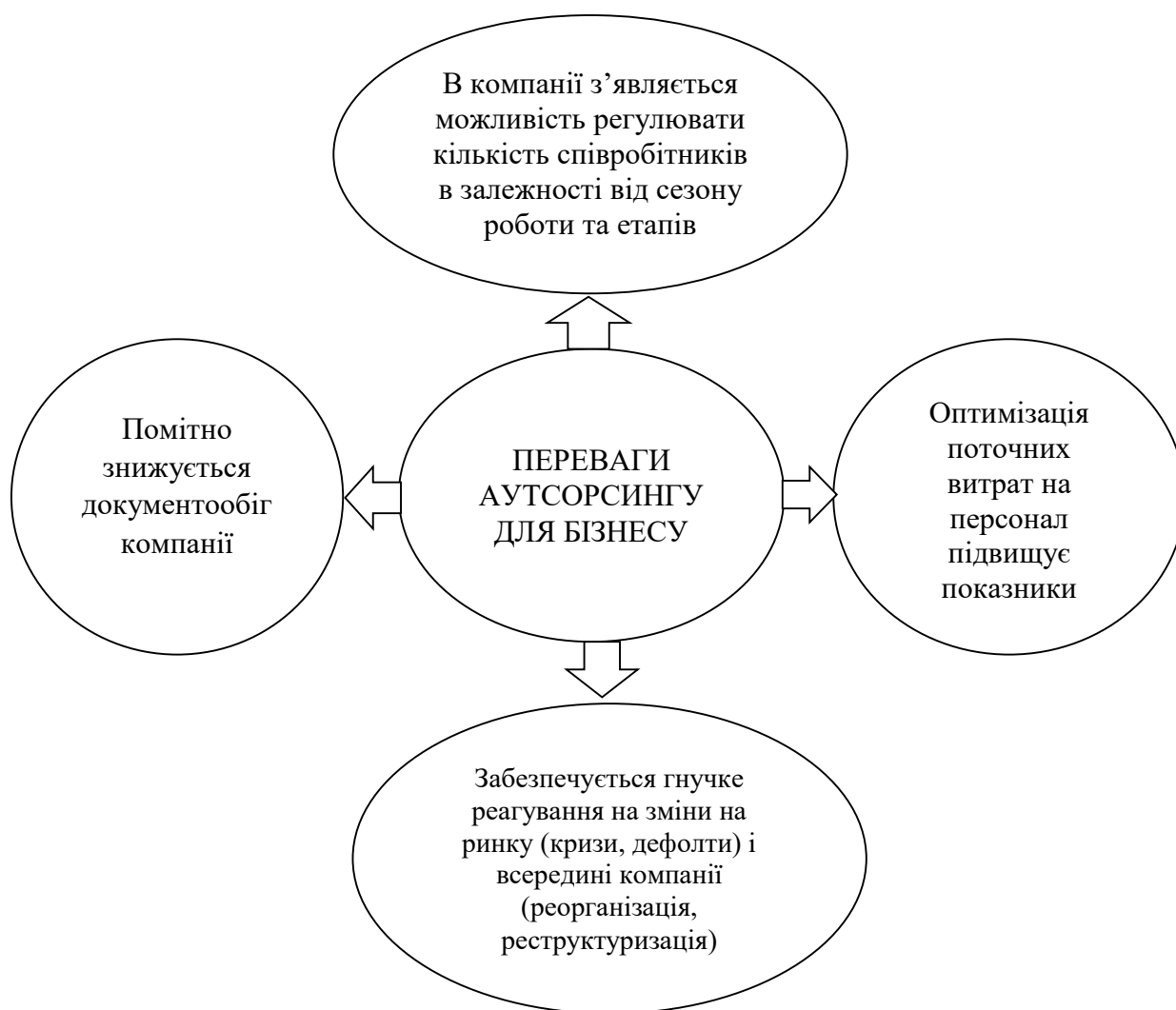


Рис.1.1. Переваги аутсорсингу для українського бізнесу\*

\*Джерело: складено автором за даними [32]

На думку В. Макарович, аналіз розвитку ринку аутсорсингових послуг та процесів формування міжфірмових зв'язків у сучасному міжнародному бізнесі за останні 10 років дозволяє говорити про усунення акцентів від простого винесення низки допоміжних функцій за межі компанії до консолідації та створення стратегічних альянсів в окремих галузях. А міжнародні стратегічні альянси є важливою сучасною формою спільного підприємництва, що дозволять все ж таки говорити про зв'язок міжнародного аутсорсингу з міжнародним рухом капіталів [29, с. 233].

Міжнародний аутсорсинг у тій його частині, яка передбачає використання зовнішніх для фірми іноземних трудових ресурсів, є процесом,

альтернативним міжнародній трудовій міграції населення. Причому може йти мова однаково і про некваліфіковану, і про кваліфіковану працю. Наприклад, компанії країн Євросоюзу, що найбільш динамічно розвиваються, останніми роками переносять діяльність, яка потребує найвищої кваліфікації, до Східної Європи, оскільки стикаються зі складністю знайти достатньо кваліфікованих працівників на місцевому ринку праці.

Сьогодні поняття аутсорсингу наповнюється новим змістом. Лібералізація глобального ринку капіталів дозволяє ТНК інвестувати в країни, де відмічено зростання, та скорочувати інвестиції там, де економіка перебуває у стані стагнації. Жодна з американських корпорацій ніколи повністю не згорне свою діяльність на американському ринку – вона надто велика, досить прибуткова і тому в довгостроковій перспективі важлива для їхнього бізнесу. Однак багато корпорацій все ще вважають за краще сьогодні вкладати вільні кошти в розвиток своїх бізнесів за кордоном, впроваджується нова виробнича культура, підвищується рівень оплати праці, формується державна система інститутів захисту інтересів зайнятих [28, с. 34].

Однак одночасно на цих ринках відбуваються й інші процеси, що викликають занепокоєння багатьох спостерігачів. Так, в останні роки ринки праці країн, що розвиваються, все більшою мірою фрагментуються, демонструючи особливо швидке зростання в неформальному секторі економіки. Цей сектор нерідко представлений сумнівними видами діяльності, часто нелегальними, які не зареєстровані чи не визнані владою і тому випадають із податкової системи. Неформальна зайнятість охоплює зазвичай вуличних торговців, різного роду агентів з доставки товарів додому, домробітниць тощо.

Масштаби неформальної зайнятості останнім часом зросли не тільки у країнах, що розвиваються, а й в розвинених країнах. Проте у країнах, які ще недавно прийнято було відносити до «третього світу», неформальна зайнятість стала чи не основною формою зайнятості. У Латинській Америці більше половини несільськогосподарської робочої сили зайнято в

нерегульованому чи неформальному секторі економіки. Для Азії аналогічні цифри ранжуються від 45 до 80%, а Африці становлять у середньому близько 80%. Більшість працівників, зайнятих у неформальному секторі, – жінки. В Індії та Індонезії, наприклад, жінки, які зайняті в неформальному або навіть тіньовому секторі економіки, становлять близько 90% усіх несільськогосподарських працівників. Навіть у такій розвиненій азіатській країні, як Південна Корея, дві третини жінок працюють у неформальному секторі.

Жінки – працівниці азіатських країн – тривалий час перебували на положенні дискримінованих на національних ринках праці; отримували набагато нижчі зарплати, ніж чоловіки; були практично не захищені від свавілля роботодавця. Все це разом узятє дозволяє припускати, що диспропорції, що зберігаються на ринках праці багатьох країн, що знаходяться на півдні від екватора, мабуть, ще більше поглибляться в процесі сучасної глобалізації – у порівнянні з ситуацією на ринках праці країн розвиненого світу [66, с. 395].

Також інтенсивне розширення неформального сектора, особливо в азіатських країнах, часто відбувається шляхом створення підпільних підприємств, які абсолютно не контролюються владою і тому функціонують за межами правового поля. На багатьох таких підприємствах широко застосовується дитяча праця, заборонена законом. Добре відомі виявлені під час перевірок випадки, пов'язані з використанням дитячої праці на фабриках з виробництва футбольних м'ячів у Пакистані (для компанії «Nike») та на фабриках з виробництва одягу в Камбоджі (для компанії «Gap»). У тому й іншому випадку лише різкі виступи громадськості проти цих ТНК змусили їх згорнути свої виробництва, втративши тисячі робочих місць. В результаті багато дітей, що опинилися без роботи, поповнили ряди злочинців і жебраків.

Сьогодні, однак, відбуваються настільки глибокі перетворення у світовому економічному просторі, що багато схем і конструкцій, які досить успішно пояснювали причини та динаміку економічних процесів у

минулому, схоже, перестають працювати. Взаємозв'язок технічного прогресу та глобалізації стрімко формує нову реальність. Тепер багато товарів та послуг, виробництво яких раніше було винятковою прерогативою розвинених економік, а також багато нових видів товарів та послуг, які з'явилися лише в останнє десятиліття, можуть вироблятися практично в будь-якій країні [61, с.44].

Густозаселені Китай, Індія та дещо меншою мірою Індонезія стають все більш потужними економіками світу: завдяки цим гігантам глобальний «пул» трудових ресурсів за короткий за історичними мірками час виріс на сотні мільйонів людей. Нова робоча сила країн Південно-Східної Азії, що хлинула на ринки праці, здатна виробляти ті ж товари та послуги і тієї ж якості, які виробляють кваліфіковані робітники західних підприємств з виробничою культурою, що давно склалася. Різниця лише в тому, що товари та послуги, що випускаються в країнах, що розвиваються, коштують на порядок дешевше [62, с. 9].

Сьогодні багато країн, які ще нещодавно відносились до периферії – вже не колишні «заповідники злиднів» чи «бананові республіки»: вони стабільні й добре керовані, а отже, привабливі для зарубіжних компаній. Саме ця обставина викликає сьогодні особливо велике занепокоєння у розвиненій частині світу. І до певної міри саме тривога втрати своїх позицій полягає в основі економічних за формою, але політичних за своєю суттю рішень керівників провідних економічних держав світу, спрямованих на стримування тенденції до зростання виведення капіталу в треті країни, обмеження масштабів офшорного аутсорсингу, відновлення високої кваліфікаційної спроможності національна робоча сила.

Нова глобальна реальність проявляється насамперед у тому, що завдяки синергетичному ефекту від спільного впливу на економіку факторів глобалізації та факторів технологічного прориву міжнародна конкуренція тепер інакше, ніж раніше, впливає на ринки праці як у розвинених, так і в країнах, що розвиваються. Ідеологія необмеженої лібералізації міжнародних

економічних відносин, яка є стрижнем економічного курсу країн «золотого мільярда» протягом не одного десятиліття, призвела до того, що на світовому ринку праці з'явилися величезні ресурси нечувано дешевої (нехай і недостатньо кваліфікованої) робочої сили з країн периферії, яку можна ефективно експлуатувати завдяки прогресу у технологіях [58, с. 10].

Саме технологічний прогрес дозволив звести виробництво багатьох технічно складних продуктів, у ціні яких висока частка доданої вартості, до набору однотипних рутинних операцій, які часто не передбачають наявності високорозвиненої промисловості і не висувають підвищених вимог до рівня кваліфікації робочої сили.

### **1.3. Мережева економіка як фактор розвитку аутсорсингу та аутстафінгу**

Широко поширений термін «мережева економіка», що міцно увійшов у науковий та прикладний обіг, трактується як середовище, в якому будь-яка компанія або індивід, що перебувають у будь-якій точці економічної системи, можуть контактувати легко та з мінімальними витратами з будь-якою іншою компанією чи індивідом щодо спільної роботи, для торгівлі, для обміну ідеями та ноу-хау або просто для задоволення.

Авторка О. Туркова пов'язує виникнення мережевої економіки з розвитком інформаційних технологій, що призводить до еволюції сучасних економічних систем, розвитку неринкових механізмів регулювання та мережевих організаційних структур. Через війну виникає свого роду безгалузева, мережева економіка, заснована переважно горизонтальних зв'язках [47, с. 41].

На думку ряду вчених, мережева форма організації економіки – це зовсім інша форма економічних взаємин, яка починає витісняти ієрархічні та ринкові форми з обслуговування економічних відносин у суспільстві. На

думку А.Чмут, під мережевою економікою мається на увазі, наприклад, інформаційна економіка, економіка прямих рівноправних зв'язків, інтернет-економіка, цифрова економіка, електронна економіка [53].

В даний час присутні дві основні точки зору на сутність мережевої економіки. Згідно з першою з них, під мережевою економікою слід розуміти ту економіку, яка включає інформаційну галузь народного господарства. Це зокрема електронний бізнес, інтернет-економіка. Інші автори схильні розширювати обсяг поняття «мережева економіка» до всієї економіки країни; причому в цьому випадку електронний бізнес та інтернет-економіка входять до неї як складові.

На перший погляд, виходить суперечність. Однак до складу сучасної економіки входить інформаційна (електронна) її компонента як необхідна частина. Якщо на початку розвитку промисловості, торгівлі та економічної теорії інформація була більшою мірою предметом інших наук, а економіка лише користувалася нею у разі потреби, то в даний час економічну діяльність не можна уявити без інформації, яка нарівні з трудовими ресурсами та капіталом входить до складу факторів її функціонування та розвитку.

У минулому мережеві форми організації економічних процесів були відсутні; був відсутній і електронний спосіб передачі, що було пов'язано з недостатнім рівнем розвитку техніки. Сьогодні все це – невід'ємна частина економіки; це викликано, принаймні, тим, що як самої інформації, так і її користувачів стало дуже багато і ручний спосіб її обробки та передачі є недостатньо ефективним, а в ряді випадків – просто неможливим [46].

Важливим спонукальним мотивом для використання аутсорсингу стала складність організаційної структури, властива сучасним європейським компаніям.

Найбільші європейські ТНК розширюються, зливаються та поглинають інші компанії. Зростає штат їхніх працівників, збільшується інфраструктурна мережа інформаційних технологій та телекомунікацій. Одночасно зростають і складнощі щодо їх обслуговування всередині організації без відволікання

від основної діяльності. З іншого боку, виходячи на закордонні ринки, європейські компанії стикаються з проблемами місцевих, правових, культурних відмінностей при обслуговуванні інфраструктури інформаційних технологій та комунікацій, а також виконання операційно-облікових та клієнтських функцій.

Вирішення цих проблем вони знаходять у співпраці з тими регіональними та глобальними постачальниками аутсорсингових послуг, які мають для цього необхідні матеріальні, трудові та інтелектуальні ресурси. Головна перевага аутсорсингу помітна, коли компанії необхідно опанувати нові технології чи методи роботи, у цьому випадку різниця між аутсорсингом і власною діяльністю особливо вражає – час, необхідний для освоєння нового сегменту бізнесу скорочується більше ніж на 50%. В той же час виділяють ряд обмежень застосування аутсорсингу в діяльності компаній (рис.1.2).



Рис.1.2. Обмеження застосування аутсорсингу в діяльності компаній\*

\*Джерело: складено автором за даними [50]

Досвід показав, що аутсорсингові мега-угоди не завжди є найефективнішим розв'язанням проблем бізнесу. Тому в даний час широкий



розвиток отримує альтернативний варіант – мультисорсинг, коли один замовник воліє розбивати великий проєкт на частини, які виконують різні постачальники. Такі угоди характеризуються зниженням ризиків і посиленням вимог із боку клієнта до швидкості реагування постачальників на зміни його потреб. Прикладом мультисорсингу в Європі може бути угода британо-нідерландської нафтової ТНК «Роял Датч – Шелл», яка уклала договір на мультисорсинг з чотирма аутсорсинговими компаніями.

Основними підрядниками 4-мільярдного контракту були найбільші європейські постачальники, яким було переведено понад 3200 робочих місць. За твердженнями перших осіб корпорації, основною перевагою «Роял Датч – Шелл» від укладання цієї угоди стало отримання гнучкості, що відповідає вимогам сучасного високодинамічного ринку [46].

За роки підйому послуги аутсорсингу в Європі набули стандартизованого вигляду, в якому чітко визначено вхідні та вихідні параметри, відповідальність сторін, критерії ефективності. Європейський ринок підійшов до споживання типових послуг, коли на обслуговування передається типова функція стандартної моделі. Світова індустрія аутсорсингу традиційно поділена на два напрямки за принципом розмежування сфер діяльності: аутсорсинг інформаційно-комунікаційних технологій, або ІКТ-аутсорсинг, і аутсорсинг бізнес-процесів, або аутсорсинг БП.

Левову частку в структурі доходів європейського ринку займає аутсорсинг інформаційно-комунікаційних технологій: насамперед аутсорсинг управління ІКТ-інфраструктурою, меншою мірою – розробка програмного забезпечення та підтримка додатків. Невід’ємною умовою для розвитку індустрії аутсорсингу є глибина впровадження та використання інформаційних технологій в економіці.

## Висновки до розділу 1

1. Отже, протягом останніх десятиліть у практиці компаній, що діють у сфері міжнародних економічних відносин, з'явився новий інструмент – аутсорсинг. Аутсорсинг – це система організаційно-економічних відносин, що виникають в результаті передачі організацією однієї або декількох функцій або процесів (бізнес-процесів, виробничих, технологічних та інших внутрішніх процесів), що реалізуються елементами організаційної структури, зовнішньої структурної одиниці (організації, що спеціалізується в даній галузі, спеціалісту відповідної кваліфікації та ін.) за посередництва спеціалізованої організації або без нього. Така зовнішня структурна одиниця називається спеціалізованою організацією, постачальником послуг або аутсорсером. Основна відмінність субконтрактації від поняття «аутсорсинг» полягає в тому, що субконтрактація є складовою аутсорсингу і охоплює тільки виробничу та науково-виробничу сферу.

2. Звернення до міжнародного аутсорсингу – одна з головних тенденцій розвитку міжнародного ринку праці. Підприємства промислово розвинених країн прагнуть домогтися зниження витрат ділових операцій, використовуючи здібності зарубіжних фірм-аутсорсерів. При цьому основний напрямок розбудови корпоративного управління спрямований на підвищення міжнародної конкурентоспроможності компанії, відповідно до якої вона має передати набір усі непрофільні сегменти бізнесу та сконцентрувати зусилля на максимальному використанні своїх основних компетентностей. Вимоги ринкової конкуренції зумовлюють реалізацію реструктуризації підприємств для підвищення їх міжнародної конкурентоспроможності. Цей процес реалізується зосередженням діяльності в основних «сферах компетенції».

3. Застосування аутсорсингу та аутстафінгу у багатьох компаніях обумовлено необхідністю сконцентрувати основні зусилля на основній діяльності підприємства міста й досягти конкурентних переваг з допомогою

зниження витрат зі збільшенням ефективності виробництва. Найважливішими причинами застосування аутсорсингу та аутстафінг є прагнення збільшення продуктивності праці при зменшенні витрат і бажання сфокусуватися на основній діяльності. Крім того, аутсорсинг та аутстафінг дозволяють прискорити терміни виконання робіт, а також полегшує доступ до нових технологій та спеціального обладнання.

## РОЗДІЛ 2

### СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ АУТСОРСІНГУ ТА АУТСТАФІНГУ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ПРАЦІ

#### 2.1. Дослідження глобальних тенденцій розвитку міжнародного поділу праці

Усі країни світу тією чи іншою мірою залучені до міжнародного поділу праці (МПП). МПП є вищим етапом розвитку соціального та територіального поділу праці між великими виробничими секторами (промисловістю, сільським господарством, будівництвом, транспортом тощо), що веде до створення спеціалізованих галузей у більш фрагментовані та вузьчі галузі і т.д. В основі МРТ лежить стійка й економічно вигідна спеціалізація кожної країни на виробництві певних видів продукції, що призводить до взаємного обміну результатами виробництва в певних кількісних і якісних пропорціях. Положення країни в міжнародному поділі праці визначається такими факторами, як природно-географічні умови, технічний прогрес і соціально-економічні умови [69].

Основна економічна мета міжнародного поділу праці полягає в тому, щоб шляхом встановлення міцних економічних зв'язків між різними країнами забезпечити найбільш сприятливий економічний вплив на структуру національної економіки. Такий вплив визначається тим фактом, що участь у МРТ дозволяє країні зосередити зусилля на виробництві тих продуктів, для яких вона має найкращі умови, для розширення виробництва цих продуктів у таких масштабах, які можуть задовольнити потреби як свого власного населення, так і населення країн-партнерів. Водночас, така участь дозволяє країні відмовитися від виробництва товарів, для яких вона не має оптимальних умов, та забезпечити її споживання за рахунок імпорту.

Інакше кажучи, міжнародний поділ праці – це взаємозалежна система чи метод організації виробництва, у якому підприємства різних країн

спеціалізуються з виробництва певних товарів чи послуг і згодом обмінюються ними.

Сучасний етап розвитку світової економіки та міжнародних економічних відносин характеризується поглибленням міжнародного поділу праці, що обумовлено та породжено безліччю причин:

- нерівномірністю розвитку НТП по різних країнах та регіонах світу;
- різним ступенем насиченістю національних ринків;
- диференційною структурою споживання країнами;
- потребою вирівнювання рівнів життя та соціально-економічного розвитку окремих країн;
- необхідністю в обміні досвідом господарювання тощо [49, с.142].

Загальну закономірність, що визначає сучасну тенденцію розвитку міжнародного поділу праці, можна охарактеризувати такими основними обставинами.

1. Положення багатьох країн (особливо країн, що розвиваються) у міжнародному поділі праці залежить від того, наскільки вони «вмонтовані» у вирішення стратегічних завдань і реалізацію цілей міжнародних підприємств.

2. Важливим елементом сучасного міжнародного поділу праці є сфера послуг, як традиційних (міжнародний транспорт, зв'язок, туризм тощо), так і нових (фінансові, банківські, страхові, рекламні, інформаційні та інші ділові послуги).

3. Міжгалузевий поділ праці між країнами доповнюється внутрішньогалузевим поділом праці, спільними програмами і проектами, договірними угодами про співпрацю, спільними підприємствами, формами внутрішньофірмового поділу праці в сучасних транснаціональних корпораціях.

4. На зміну взаємодії національних господарств або на вході або на виході виробничих процесів приходить тісне зрощування національних економік безпосередньо в процесі самого виробництва.

5. Змінюється зміст міжнародного поділу праці між трьома групами країн у світовому господарстві: індустріальні країни спеціалізуються на випуску наукомісткої продукції, на наданні бізнес-послуг, одночасно є найбільшими експортерами продовольства. Країни, що розвиваються, здебільшого залишаючись постачальниками сировини, енергоносіїв тощо, диверсифікують свій експорт за рахунок виробів легкої промисловості (текстилю, одягу, взуття, шкіри тощо), послуг. Нові індустріальні країни виступають як експортери складної машино-технічної продукції (побутової техніки, продукції автомобілебудування). Колишні соціалістичні країни спеціалізуються на ресурсо- та трудомістких галузях (нафто- та газовидобування, металургія, хімічна та легка промисловість) [66].

Основним напрямком міжнародного сектору виробничої діяльності є розвиток і поглиблення міжнародної експертизи та кооперації у виробництві. Міжнародний поділ праці принципово розширив і зміцнив сировинну і ринкову базу науково-технічного прогресу, знизив пов'язані з ним витрати, сприяв його прискоренню. Участь у міжнародному поділі праці приносить країнам додаткові економічні вигоди, дозволяючи їм більш повно задовольняти свої потреби з найменшими витратами. Вирішальну роль у формуванні міжнародного виробництва відіграє стрімко зростаючий експорт капіталу у вигляді прямих інвестицій і діяльність транснаціональних компаній. Експорт капіталу, інтернаціоналізація виробництва сприяє прискоренню науково-технічного прогресу та стимулює міжнародний обмін науково-технічними знаннями.

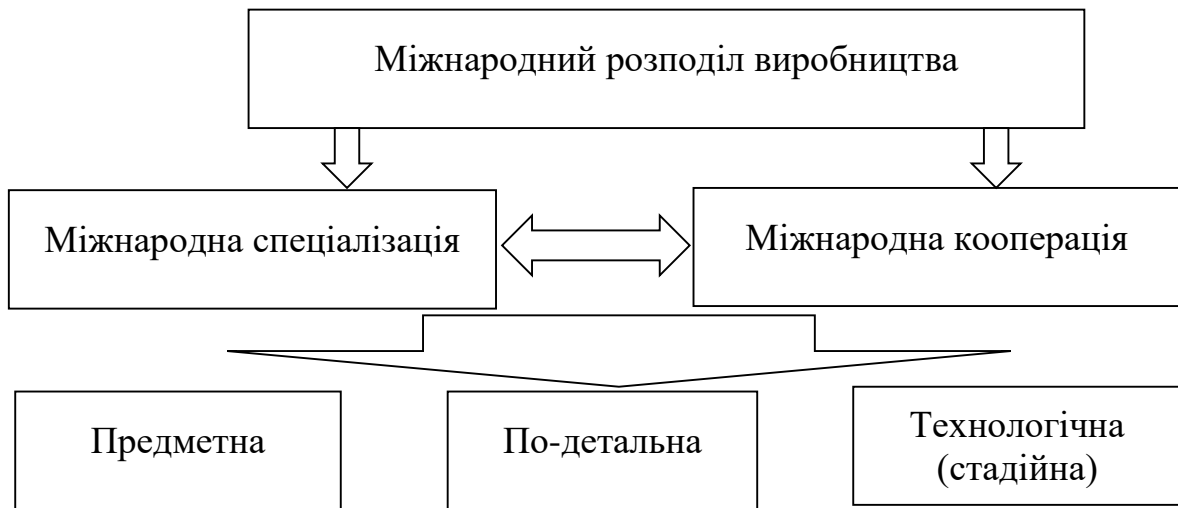


Рис.2.1 Загальна схема міжнародної спеціалізації та кооперування\*

\*Джерело: складено автором на основі [70]

Сьогодні всі країни світу так чи інакше включені у міжнародний поділ праці, його поглиблення диктується розвитком продуктивної сили, яка має величезний вплив на науково-технічний розвиток. Спеціалізація – форма поділу праці, коли кожен учасник господарської діяльності зосереджує зусилля на одній чи обмеженій кількості операцій. Історично зусилля спочатку спрямовувались на спеціалізацію сільського господарства, на обробку найцінніших товарів; потім розширились до виробництва різноманітних виробів промисловості.

Масовому споживачеві були потрібні як продукти харчування, одяг, так і меблі, предмети домашнього побуту, спортивний інвентар, інструменти, будівельні матеріали. Економія досягалася шляхом зосередження господарства у руках потужних фірм, у розвитку масового виробництва. Технологічний прогрес, активізація зовнішньоторговельних операцій сприяли все більш вузькій спеціалізації, широкому застосуванню машин, підвищенню продуктивності.

Міжнародний розподіл праці традиційно мало галузевий характер. Одні країни спеціалізувалися на вирощуванні бавовни. Інші – на випуску тканин та одягу. Бразилія виготовляє каву; США – пшеницю. Сьогодні поряд із галузевою спеціалізацією спостерігається процес поділу та диференціації

виробничих процесів. В умовах глобалізації відбувається поглиблення міжнародного поділу праці, оскільки дерегулювання та лібералізація міжнародної торгівлі, характерні для глобалізації, дозволяють виявляти та повніше здійснювати порівняльні переваги країн [14, с. 18].

Поділ праці на міжнародному рівні зазвичай спирається на предметну спеціалізацію, тобто виробництво готових кінцевих продуктів певних галузей. І тут міжнародна торгівля має міжгалузевий характер, товарна структура експорту та імпорту держав значно відрізняється, оскільки ввозяться готові товари одних галузей і вивозяться товари інших галузей. Міжгалужева міжнародна торгівля спрямована на реалізацію переваги країни у її спеціалізації у різних галузях. Якщо ж країни експортують та імпортують продукцію тих самих галузей, торгівля набуває внутрішньогалузевого характеру.

Внутрішньогалузева міжнародна торгівля може мати горизонтальний чи вертикальний характер. Причиною горизонтальної торгівлі є диференціація товару; в цьому випадку імпорт та експорт є продукцією однієї і тієї ж стадії виробничого процесу. У сучасній світовій економіці прикладом внутрішньогалузевої горизонтальної торгівлі є автомобільна промисловість. Найбільші виробники автомобілів (Німеччина, Японія, США, Італія, Бразилія та ін.) одночасно є і експортерами, і імпортерами цього товару. На відміну від горизонтальної, вертикальна внутрішньогалузева міжнародна торгівля характеризується тим, що екпортується та імпортується продукція різних стадій технологічного процесу, у її основі лежить по-детальна технологічна спеціалізація виробництва. Сучасні стратегії підприємств спрямовані на розміщення окремих стадій виробничого процесу у різних місцях з урахуванням використання різних форм господарських зв'язків (міжнародна торгівля, виробнича кооперація, зовнішній поспіл та інших.) [19].

Діяльність транснаціональних корпорацій (ТНК) веде до подальшого поглиблення міжнародного поділу праці та зростання міжнародного



виробництва. Транснаціональна корпорація – це підприємство, яке складається з батьківської (материнської) компанії та зарубіжних підрозділів. Батьківська компанія контролює активи в компаніях, розміщених за межами країни її базування, володіючи частиною їхнього акціонерного капіталу (не менше 10 % звичайних акцій та голосів), що дозволяє здійснювати контроль над активами

У старій моделі глобалізації міжнародні потоки товарів і капіталу відбувалися в рамках глобальних ланцюжків постачань за участю ТНК. У ній панували розвинені країни, які мали високі темпи зростання, тобто відбувалося верховенство глобальної економіки над національною політикою. Але останнім часом ряд дослідників, представників бізнесу та журналістики передрікають кінець глобалізації внаслідок збільшення трудовитрат в країнах, що розвиваються, і рещорінга обробної промисловості [3, с. 41].

Проаналізуємо географічний розподіл ТНК (Рис.2.2).

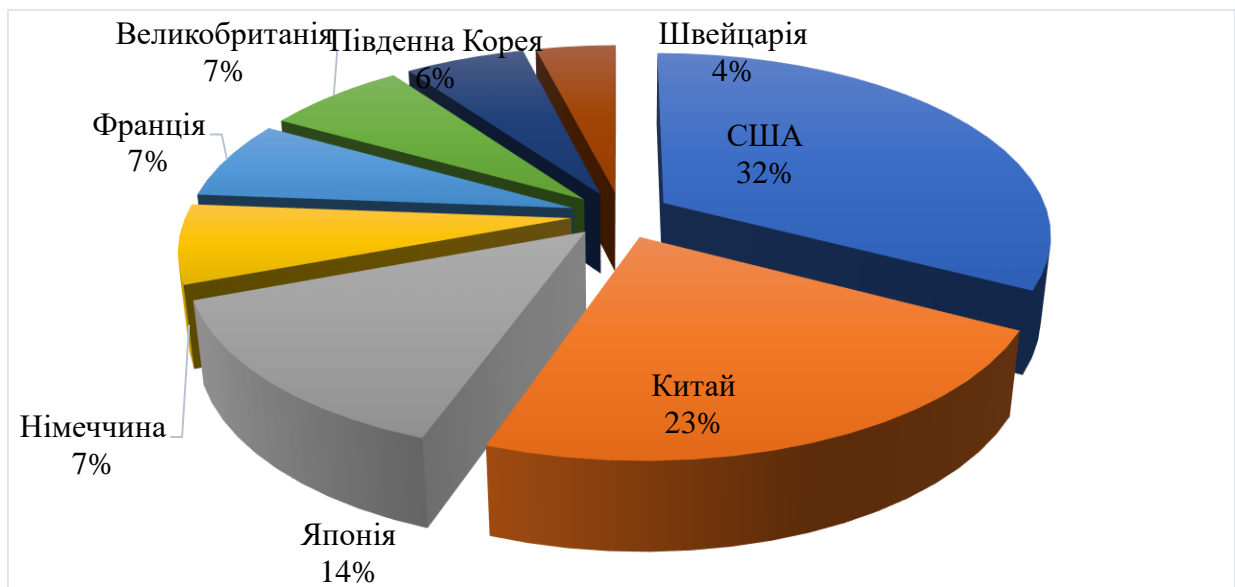


Рис.2.2 Географічний розподіл ТНК у 2019 році\*

\*Джерело: побудовано на основі [70]

За даними ЮНКТАД, на 2019 рік ТНК розподілено між наступними країнами:

- США – більше 30%;
- Китай – 23%;
- Японія – 14%;
- Німеччина – 7%
- Франція – 7%;
- Великобританія – 7%;
- Південна Корея – 6%;
- Швейцарія – 4% [70].

У промислово розвинених країнах іноземний капітал виробляє близько 25% промислової продукції, що розвивається – близько 50% і більше. Наприклад, у Пуерто-Ріко 80% промислової продукції виробляють американські компанії. Обсяг іноземних філіалів ТНК США дуже великий, тому його часто називають «другою економікою США» [70].

На думку Дж. Хейвуда, переживає кризу і буде поступово замінена стара парадигма розвитку світової економіки, яка заснована на поглибленні світового поділу праці, розвитку все більш детальної спеціалізації. Вже почався зворотний процес згортання світового поділу праці, перебудови глобальних логістичних ланцюжків. Цьому сприяє втручання держави в регулювання діяльності корпорацій, зокрема, в сфері антимонопольної політики [65, с. 42].

Уповільнення економічної динаміки спостерігалось в групі розвинених країн в євроні та в групі країн з ринком, що формується. Останні зберегли лідерство в темпах зростання ВВП (у середньому 4,7% проти 1,7 у розвинених країн в 2014-2019 рр.), а також в динаміці ввезення і вивезення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) [70].

Аналогічно і обсяг міжнародного виробництва зарубіжних філій ТНК як і раніше збільшується, але темпи його зростання в останні роки знизилися. Середньорічні темпи зростання виручки (7,3%), доданої вартості (4,9%) і зайнятості (4,9%) зарубіжних філій протягом п'яти років (2014-2019 рр.) були

нижче відповідних показників за аналогічний період до 2010 року (відповідно 9,7%, 10,7% і 7,6%). Обсяг виручки, доданої вартості та зайнятості зарубіжних філій ТНК у 2019 році збільшився відповідно на 6,1%, 5,3% і 2,8%. Чисельність зайнятих на їх підприємствах досягла 73 млн осіб. Прибутковість ПІІ, вкладених в закордонні філії в приймаючих країнах, продовжувала падати, знизившись до 6,7% в 2017 році (табл. 2.1).

Це сприяло уповільненню міжнародного руху капіталу. Глобальний приплив ПІІ з 2005 по 2007 рік зріс з 1 000 до 1 900 млрд дол. США (в середньому за кризи склав 1 415 млрд дол. США), за час кризи 2008 р. знизився до 1 100 млрд дол. США, у 2011 р знову піднявся до 1 600 млрд дол, а до кризи 2014 знову знизився до 1 300 млрд дол. США і піднявся в 2015 р до 1 921 млрд дол. США, досягнувши докризового рівня, але в 2017 р знову спостерігається його зниження до 1 868 млрд дол. США, в 2018 р. – до рівня в 1 430 млрд дол. США, а в 2019 р до 1 188 млрд дол. США [70].

Таблиця 2.1

Тенденція інтернаціоналізації в усьому світі (мільярди доларів, тисячі співробітників і відсотків)\*

Показники	1990	2005- 2010	2017	2018	Темп зростання 2018/2017	2019	Темп зростання 2019/2018
Накопичене ввезення ПІІ	2 196	14 469	25 665	27 675	107,63	31 536	113,96
Накопичене вивезення ПІІ	2 255	15 188	25 574	26 869	105,14	30 874	111,96
Глобальний приплив ПІІ	205	1 4154	1 921	1 868	97,24	1 430	76,25
Прибутковість ввезених ПІІ	5,4	9,2	6,8	7	102,94	6,7	95,71

## Продовження табл. 2.1

Загальні активи іноземних компаній філій	5 847	54 791	94 781	98 758	104,20	103 429	104,56
Виручка	6 755	24 258	27 559	29 057	105,44	30 823	106,08
Додана вартість (продукції) іноземних компаній філій	1 275	5 252	6 474	6 950	107,64	7 317	105,28
Зайнятість іноземних компаній філій	27 015	57 392	69 696	71 157	102,12	73 209	102,88
ВВП	23 468	52 356	74 407	75 454	101,42	79 841	105,80

\*Джерело: складено автором на основі [70; 77]

Розглянута тенденція уповільнення економічної динаміки відбилася і на темпах зростання показників діяльності ТНК, що підтверджує таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

## Тенденція розвитку 100 найбільших нефінансових ТНК

Показники	100 найбільших ТНК по всьому світу					100 найбільших компаній у і перехідних економіках		
	2017	2018	2017/2018 зміна (%)	2019	2018/2019 зміна (%)	2018	2019	Зміна (%)
Активи (млрд. дол. США)								
Іноземні	8 023	8 337	4,0	9 011	8,0	1 716	1 885	9,9
Внутрішні	4 875	4 874	0,4	5 491	12,2	4 289	4 511	5,2
Загальні	12 811	13 231	2,6	14 436	9,6	6 012	6 397	6,5
Частка іноземних (%)	62	63	0,8	62	-1,4	29	29	0,9
Продажі (млрд. дол. США)								
Іноземні	4 802	4 765	-0,8	5 170	8,5	1 734	1 559	-10,1

## Продовження табл. 2.2

Внутрішні	2 851	2 737	-4,0	2 793	2,1	1 903	1 965	3,3
Загальні	7 653	7 502	-2,0	7 964	6,2	3 638	3 524	-3,1
Частка іноземних (%)	63	64	0,8	65	2,2	48	44	-3,4
Зайнятість (тис. осіб)								
Іноземні	9 130	9 535	4,4	9 757	2,3	4 003	4 603	15,0
Внутрішні	7 141	6 920	-3,1	6 889	-0,4	7 900	7 434	-5,9
Загальні	16 271	16 455	1,1	16 646	1,2	11 903	12 038	1,1
Частка іноземних (%)	56	58	1,8	59	1,2	34	38	4,6

\*Джерело: складено автором на основі [79; 80]

У 2019 році топ-100 ТНК посилили свої позиції в міжнародній діяльності в порівнянні з 2018 р, збільшивши активи і продажі на 8%, хоча тенденція відновлення глобалізації залишається поки слабкою.

Частка іноземних співробітників і частка іноземних продажів у всьому світі в загальному обсязі збільшилася на 1,2 і 2,2%, слідуючи тренду глобалізації. З 2010 по 2019 рік частка продажів і іноземних активів збільшилася з 57% і 56% до 65% і 62% відповідно [80].

Темпи зростання як світової економіки, так і економіки більшості знижуються [9]. При одночасній децентралізації світового простору триває прискорена цифрова інтеграція. Автори кажуть про нову модель глобалізації. Наприклад, Д. Дас пише, що сьогодні в економіці розвинених країн відбуваються структурні трансформації, пов'язані з «новою індустріалізацією» або «деіндустріалізацією», тобто в результаті 3D друку, Інтернету, хмарних обчислень, біохімії і біомеханіки відбувається активне проникнення новітніх технологій в базові галузі – машинобудування, приладобудування, енергетику, будівництво, хімію. Все це показує перехід

лідуючих країн до відродження базових галузей національної промисловості на новій технологічній основі [63, с.55].

В останні роки Ірландія, Ізраїль, Канада, Китай, країни Східної Європи, Мексика, Росія та Філіппіни мають більш швидкі темпи зростання, ніж інші міжнародні постачальники послуг, оскільки вони зіткнулися зі значним підйомом в обробній промисловості та ІТ-індустрії. До них відносяться Бангладеш, В'єтнам, Корея, Куба, Малайзія, Непал, Сенегал, Шрі-Ланка, які також мають потенціал в сфері ІТ-аутсорсингу [14]. У таблиці 2.3 представлені сфери, їх переваги та недоліки для країн, що надають послуги міжнародного аутсорсингу.

Таблиця 2.3

Провайдери послуг міжнародного аутсорсингу: переваги та недоліки основних країн/регіонів [73]

Країна/ регіон	Сфери	Переваги	Недоліки
Індія	ІТ, бухгалтерські, архітекторські послуги, телемаркетинг, кол-центри	Добра оптоволоконна інфраструктура у дев'яти технопарках. Достатньо високий рівень володіння англійською мовою, освічені бухгалтери	Недостатній досвід роботи на міжнародному ринку аутсорсингу
Китай	Розробка комп'ютерного обладнання; розробка програмного забезпечення; колцентрити операції з підтримки роботофісів компаній з Японії та Кореї; дослідницькі роботи (GE, Siemens та Nokia — всі здійснюють тут дослідження)	Низька вартість	Недостатній (але швидко зростає) рівень володіння англійською мовою; ризики можуть виникнути стосовно захисту прав інтелектуальної власності

Продовження Таблиці 2.3

Філіппіни	ІТ, бухгалтерські, архітекторські послуги, телемаркетинг, кол-центри	Добра оптоволоконна інфраструктура у дев'яти технопарках. Достатньо високий рівень володіння англійською мовою, освічені бухгалтери, програмісти, архітектори, телемаркетологи, графіки. Вище середнього розуміння ринку США	Недостатній досвід роботи на міжнародному ринку аутсорсингу
Південна Африка	Кол-центри французькою та англійською мовами, менеджмент платежів	Знання французької та англійської мов; сумісність з європейською часовою зоною; британські та американські фірми могли б скоротити витрати на деякі послуги на 30—40 %, перевівши їх до Південної Африки	Невеликий пул кваліфікованої робочої сили; багато конкурентів, необхідність позиціонування себе як центру офшорингу; ресурсів для розвитку сектора

Країни, що розвиваються, особливо Китай, нарощують державний капіталізм, особливо у фінансовій сфері, паралельно залучаючи іноземні компанії, але прагнуть отримати права на інтелектуальну власність і створити робочі місця для свого населення. Критичною проблемою, пов'язаною з цифровізацією, є зайнятість. Заміна базових галузей новими інформаційними технологіями, біотехнологіями й іншими технологіями, по

суті, неможлива, і зростання продуктивності можливе тільки завдяки автоматизації промисловості, але тенденції зниження зайнятості в результаті зростання продуктивності і ролі нематеріальних активів у створенні цінності вже чітко простежуються на прикладі технологічних ТНК. Проте у дослідників спостерігаються оптимістичні погляди на відновлення економіки. На їхню думку, технологічні зміни змінюють спосіб виробництва товарів і послуг, прокладаючи шлях до четвертої промислової революції або до шостого технологічного укладу.

Цифрова економіка стає все більш важливою частиною цієї трансформації. Її можна визначити як застосування інтернет-технологій для виробництва і торгівлі товарами та послугами. Це не тільки впливає на повсякденне життя зростаючого числа населення, а й охоплює все більшу частину світової економіки. Інтернет-індустрія становить майже чотири процентних пункти для ВВП в найбільших економіках, які генерують 70% світового ВВП [64, с. 75].

У міру того як все більше число компаній купують і продають в Інтернеті, вартість транзакцій тільки для веб-бізнесу становить приблизно третину вартості всього бізнесу для споживачів. Перебудова транснаціонального комплексу в ЄС, що означала для його країн втрату або отримання робочих місць, підвищення або зниження доданої вартості, призвела до сильної конкуренції за прямі іноземні інвестиції. Тому перетворення в країнах ЄС багато в чому залежали від взаємодії міжнародної корпоративної та регіональної економічної інтеграції.

Основні цілі регіональної інтеграції вкладалися в більше раціональне використання ресурсів і підвищення рентабельності економіки ЄС за рахунок вдосконалення технології і управління виробництвом. У конкурентній боротьбі, яка загострилася, між ТНК різної національної приналежності корпоративна інтеграція зіграла ключову роль в забезпеченні їх прибутковості шляхом перерозподілу відповідальності і повноважень іноземних філій. У країни переноситься виробництво трудомістких стадій



виробництва (збирання, тестування), а капіталомісткі стадії (розробка, виробництво найскладніших компонентів) залишаються у країнах – промислових лідерах. Так, компоненти комп'ютерів виробляються Ірландії, Малайзії; збірка – на Філіппінах, Коста-Ріці, Ізраїлі.

## 2.2. Аналіз економічної діяльності аутсорсингу та аутстафінгу

Впровадження тієї чи іншої форми позикової праці для підприємства може бути визнано результативним у разі, якщо діяльність організації, яка має інноваційний характер, є дохідною (з погляду максимізації громадського добробуту) і якщо при цьому забезпечуються сприятливі умови праці. У зв'язку з цим, для практичного визначення економічних та соціальних результатів впровадження позикової праці на підприємстві, на наш погляд, доцільно використовувати такі типи показників:

- показники витрат – вартісна оцінка необхідних залучення позикового фахівця фінансових, трудових і матеріальних ресурсів;
- показники результативності – безпосередньо результати діяльності підприємства, що виникли внаслідок вироблених при використанні позикової праці витрат (продуктивність праці позикових працівників, прибутковість, витрат і заробітної плати, якість продукції (послуг), що випускається (надаються) позиковими фахівцями тощо);
- показники кінцевих результатів діяльності – наслідки виконання покладених на спеціаліста функцій [44].

Відтак, наприклад, якщо йдеться про прагнення роботодавця оптимізувати витрати на персонал або зменшити податковий тягар, критерієм результативності його діяльності, в даному випадку, буде ступінь досягнення поставленої мети. Головним при виборі показників, на наш погляд, має стати гармонізація відображення сукупності індикаторів як економічної, так і соціальної ефективності. Іншими словами, у ланцюжку обраних показників має бути приблизно рівна кількість величин, що відображають як

економічну, так і соціальну ефективність запровадження позикової праці на підприємстві.

Якщо ж пропорція буде порушена, збалансувати економічну та соціальну складові ефективності дозволять вагові коефіцієнти.

Характеризуючи ступінь значущості кожного індикатора ефективності, саме вони забезпечуватимуть гармонізацію економічної та соціальної складових ефективності у рамках методики оцінки. Аналіз наукових публікацій, присвячених питанням найманої праці, дозволив сформулювати такі можливості та потенційні ризики роботодавця (Рис. 2.3).

Співвіднесення можливостей та ризиків роботодавця з конкретними показниками дозволило побудувати систему індикаторів ефективності позикової праці з позиції роботодавця.

Розглянемо докладніше зміст показників, що утворюють економічну складову ефективності, та обґрунтуємо їх практичну застосовність у рамках цього дослідження.

1. Витрати на персонал у витратах виробництва. Ф.Хміль визначає витрати на персонал як інтегральний показник, який включає витрати, пов'язані із залученням, винагородою, стимулюванням, використанням, розвитком, соціальним забезпеченням, організацією праці та покращенням його умов праці, звільненням персоналу [50, с. 39].



Рис. 2.3 Можливості та ризики роботодавця у разі входження до системи позикової праці\*

\*Джерело: складено автором на основі [63]

Беручи до уваги думку автора Ф.Хміля, у структурі витрат за персонал можна назвати три основні складові:

- видатки формування персоналу;
- витрати на використання персоналу;
- витрати розвиток персоналу.

Тоді загальні витрати на персонал підприємства можна обчислити так:

$$ЗП = ЗФП + ЗІП + ЗРП \quad (2.1)$$

Де ЗП – повні витрати на персонал, грн.;

ЗФП – витрати на формування персоналу, грн.;

ЗП – витрати на використання персоналу, грн.;

ЗРП – витрати на розвиток персоналу, грн.

Витрати на формування персоналу, імовірно, можуть містити гонорари кадровим агентствам під час надання послуг пошуку підходящої кандидатури, витрати на проведення професійних тестувань, організацію співбесід з експертами, кейсів тощо. Під категорію витрат на використання персоналу безперечно підпадатимуть: заробітна плата працівників, всілякі соціальні виплати, витрати на спецодяг, на переміщення працівників, організацію техніки безпеки на робочих місцях, тощо.

2. Соціальні виплати підприємства для одного працівника. В організаціях соціальні пільги та виплати є невід’ємною частиною системи винагороди персоналу із спеціальних соціальних фондів та фондів споживання [50, с. 51]. Структура витрат роботодавця на робочу силу, затверджена Міжнародною організацією праці (МОП), включає десять груп показників:

- 1) ставка;
- 2) оплата за невідпрацьований час;
- 3) одноразові премії та заохочення;
- 4) витрати на харчування, паливо та інше;
- 5) витрати забезпечення працівників житлом;
- 6) витрати на соціальний захист;
- 7) витрати на професійне навчання;
- 8) витрати на культурно-побутове обслуговування;
- 9) витрати, що не увійшли до раніше наведених класифікаційних груп;
- 10) податки, що належать до витрат на робочу силу.

Водночас нестандартні трудові відносини між роботодавцем та претендентом на робоче місце не передбачають подібні соціальні виплати. Позикові працівники дійсно часто виявляються виключеними з різних систем колективного заохочення та соціальних виплат. Вони мають, як правило, низьку тривалість трудового стажу на одному місці роботи та низькі

накопичення специфічного людського капіталу, і тому не отримують доплат і надбавок [37, с. 55].

Слід пояснити, що під специфічним людським капіталом маються на увазі спеціалізовані навички, досвід чи кваліфікація працівника, які є цінністю лише одного конкретного роботодавця. Безсумнівно, що з роботодавця, керованого бажанням оптимізувати видатки персоналу, у грошах «наймана праця» з цього чинника буде «вигіднішою». Однак подібна дискримінація залучених фахівців може накладати негатив на соціально-психологічний клімат трудового колективу, який буде розглянутий нижче як фактор соціальної складової ефективності найманої праці. Враховуючи прямий взаємозв'язок між цими критеріями, роботодавцю слід передбачати у трудовому договорі у грошовій та натуральній формах компенсації на життєво необхідні цілі найманого працівника.

3. Сумарні платежі підприємства до бюджету для 1 гривні виручки. Через війну оптимізації штатної чисельності персоналу за допомогою найманої праці для підприємства відбувається відносне зниження витрат, поліпшується співвідношення між обсягом виробництва та рівнем витрат за працю. Це пов'язано з тим, що витрати на позикових фахівців, фактично зайнятих на підприємстві, не враховуються за статтею витрат на працю, а переходять до статті витрат на придбання послуг (або операційні витрати). В Україні витрати на цю статтю зменшують розмір оподаткованого прибутку. Підприємство формально виробляє обсяги продукції (послуг) меншою чисельністю штатних співробітників, що відповідно до звітності покращує його показники прибутковості та ліквідності [82].

Подібна перевага найманої праці дозволяє розглядати динаміку співвідношення сумарного податкового навантаження на одиницю виручки як індикатор ефективності делегування функцій позикових фахівців.

4. Обсяг виручки, отриманої внаслідок ліквідації простоїв у роботі. За результатами європейських досліджень до основних причин, з яких підприємства-замовники звертаються до агентств зайнятості, що надають

послугу найманої праці, відноситься заміна тимчасово відсутнього штатного персоналу. Тимчасово відсутні працівники, наприклад, через хворобу, перебування у відпустці (у тому числі у зв'язку з вагітністю та пологами тощо) призводять до виникнення простоїв, відносного зростання витрат підприємства при зниженні продуктивності. У цьому випадку позикова праця може розглядатися як альтернатива, якщо йдеться про термінову, непередбачену (незаплановану) і невизначену за строком заміну тимчасово відсутнього працівника. При цьому обсяг виручки, отриманої в результаті ліквідації простоїв у роботі підприємства, може бути розрахований як обсяг недоданої продукції через простой через відсутність працівника, помноженої на вартість одиниці продукції.

5. Відсутність зростання заробітної плати, як і її надмірна диференціація призводять до виникнення соціальної напруги всередині трудового колективу. Багато підприємств часто звинувачують у зменшенні заробітної плати тимчасових працівників. Ця проблема називається «wage penalty». Зворотна ситуація була зафіксована у Нідерландах у 1975 році. Конфлікт, що виник у сталеливарній галузі через надмірне перевищення оплати праці позичальників над заробітною платою постійних співробітників спричинив запровадження обов'язкової процедури ліцензування агентств зайнятості. Законодавство Німеччини зобов'язує агентства найманої праці узгоджувати суттєві умови трудового договору (у тому числі склад, розмір оплати праці, строки виплати) та перераховувати їх зміст у письмовому документі, який видається працівникові [38, с. 100].

Однак, попри це, погодинна оплата праці найманих працівників відповідно до колективного договору приблизно на 20% менша за найнижчу оплату праці, визначену різними галузевими колективними договорами для постійних працівників. Незалежно від навичок найманих працівників, зазвичай вони отримують меншу винагороду, ніж постійні. Ряд експертів вважає, що з економічної точки зору принцип рівної оплати праці найманих працівників та постійних працівників може призвести до втрати

конкурентоспроможності низки агентств та в довгостроковій перспективі до зменшення їх здатності знизити безробіття [45].

6. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньорічної заробітної плати. Говорячи про продуктивність як про цілісну систему, у її структурі можна назвати безліч елементів, що у сукупності формують продуктивність праці окремого працівника. Тому в рамках дослідження розглядати продуктивність як показник, що характеризує результативність впровадження найманої праці, буде не зовсім коректним. Крім того, оцінити динаміку показника можливо лише за умови синхронного виконання однієї і тієї ж функції штатним працівником та позиковим фахівцем. У зв'язку з цим, ухвалюючи рішення про делегування окремих функцій, роботодавцю, на наш погляд, при плануванні показників праці доцільно розглядати коефіцієнт випередження.

Систематичне зростання середньої зарплати – явище закономірне. Проте темпи зростання заробітної плати разом із виплатами з фонду заохочення повинні супроводжуватися випереджаючими темпами зростання продуктивності праці (наприклад, за рахунок зниження непродуктивних витрат робочого часу, нерегламентованих перерв, впровадження нових технологій виробництва, обладнання тощо). Це зрозуміло тим, що з випереджаючих темпів зростання продуктивності праці проти зростання середньої зарплати підприємство отримує відносну економію фонду заробітної плати, що знижує собівартість продукції. В іншому випадку підприємство допускає перевитрату фонду заробітної плати, зростає собівартість продукції, знижуються прибуток та рентабельність [54, с. 53].

Механізм найманої праці передбачає три сторони: роботодавець, кадрове агентство та здобувач робочого місця. Цей аспект гнучких форм зайнятості доводить необхідність розробки методичних основ з метою оцінки ефективності найманої праці та з позиції працівника. Це необхідно, оскільки обидві сторони трудових відносин повинні мати можливість зважити існуючі

варіанти працевлаштування з метою прийняття рішення розумного як з позиції роботодавця, так і з працівника.

Таблиця 2.4

Угруповання показників соціально-економічної ефективності найманої праці залежно від об'єкта обчислення\*

Показники ефективності тимчасові	Позитивна динаміка з погляду результативності нововведення	Показники ефективності категоріальні	Позитивна динаміка з погляду результативності нововведення
Економічна складова ефективності найманої праці			
1. Соціальні виплати підприємства для одного працівника	Динаміка зниження показника	1. Витрати на персонал у витратах виробництва	Динаміка зниження показника
2. Сумарні платежі підприємства до бюджету з розрахунку на 1 грн виручки	Динаміка зниження показника	2. Середньомісячна заробітна плата працівника підприємства	Динаміка зростання показника
3. Обсяг виручки, отриманої внаслідок ліквідації простоїв у роботі	Динаміка зростання показника		
4. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньорічної заробітної плати	Динаміка зростання показника		
Соціальна складова ефективності найманої праці			
1. Частка найманих працівників у загальній чисельності персоналу	-	1. Оцінка якості трудового життя працівників	
2. Коефіцієнт плинності кадрів та його динаміка	Динаміка зниження показника	2. Середній рівень кваліфікації спеціалістів за результатами експертних оцінок	
3. Якість своєї продукції (робіт, послуг)	Динаміка зростання показника	-	-

\*Джерело: складено автором за даними [54]



Проте, побудова методичних рекомендацій з метою оцінки ефективності найманої праці можлива лише у разі чіткого уявлення можливостей, які відкриваються перед працівником у разі оформлення нестандартного трудового договору з роботодавцем, і навіть можливих ризиків, супутніх даному характеру працевлаштування. Аналіз наукових публікацій таких авторів дозволив акцентувати увагу на низці можливостей та ризиків претендента на робоче місце. Схематично вони представлені на рис. 2.4.



Рис.2.4 Можливості та ризики здобувача робочого місця у разі укладання нестандартного трудового договору

Джерело: складено автором на основі [51].

Розглянемо докладніше можливості працівника у разі укладання нестандартного трудового договору з роботодавцем:

1. Можливість здобуття досвіду роботи, постійного робочого місця. Насамперед це стосується студентів та молодих спеціалістів, зацікавлених у тимчасових підробітках. Компанія-провайдер здатна забезпечити їх роботою у зручний для них час на підприємствах, які добре зарекомендували себе на ринку. І тут користь очевидна: студент (молодий спеціаліст) отримує досвід, заробіток, стаж; а підприємство – тимчасового співробітника як заміну відсутнього штатного, чи допомогу у «гарячі періоди» [56, с. 397].

2. Можливість індивідуального графіка роботи чи суміщення з іншим видом діяльності. Для деяких категорій працівників позикова праця може бути кращою, оскільки передбачає менший ступінь віддачі роботодавцю, а тому – більші можливості для поєднання роботи з іншою діяльністю (навчанням, доглядом за тими, хто потребує та ін.). Оскільки позичальник зазвичай не має значного досвіду роботи, він обґрунтовано передбачає, що навчання в процесі роботи і шанс отримати постійну роботу компенсують порівняно низький рівень зарплати, який пропонують агентства зайнятості.

3. Перекладення витрат пошуку роботи, трудових спорів на приватне агентство зайнятості. Кадрові агенції отримують замовлення на пошук того чи іншого спеціаліста від підприємств-замовників, які забезпечують агентствам прибуток, оплачуючи їм підбір необхідного спеціаліста. Для самих претендентів послуги рекрутерів, як правило, безкоштовні. Ще одним важливим складовим елементом найманої праці є прийняття на себе агентством звичайних функцій роботодавця стосовно працівників, таких як виплата заробітної плати, соціальних внесків, податків, вирішення трудових спорів і конфліктів [56, с. 399].

Серед найімовірніших ризиків працівника слід зазначити такі:

1. Можливість нижчого рівня доходу проти штатного персоналу. Оплата праці переважної більшості найманих працівників істотно нижча за заробітну плату персоналу, працюючого у штаті підприємства, відсутня

індексація ставок оплати праці найманих працівників. Навіть якщо зарплату найманих та постійних працівників можна порівняти, то, як правило, це досягається за рахунок переробок, збільшення навантаження, а також економії на соціалістичній та пільгах «не свого» персоналу.

2. Імовірність меншої захищеності трудових та соціальних прав. Премії, різні доплати та індексації, що регламентуються для штатних працівників підприємств внутрішніми документами, як правило, ніяк не обумовлюються для всіх видів працівників із нестійкою зайнятістю та залежать виключно від доброї волі роботодавця.

Ще один важливий момент, що характеризує нестійку зайнятість, – проблеми з охороною праці. «Не свої» працівники начебто випадають із поля зору служби охорони праці підприємства-користувача, а компанія-провайдер взагалі не має відношення до робочих місць на підприємствах своїх співробітників. В результаті працівникам з нестійкою зайнятістю не провадиться доплата за шкідливість, не надаються додаткові дні до відпустки, як це робиться для постійних працівників, не забезпечуються належні засоби захисту в належному обсязі, не проводиться нормальний інструктаж, часто вони не мають доступу до медпункту підприємства [54, с. 53].

3. Імовірність недонакопичення людського капіталу внаслідок нестабільної зайнятості. Слід пояснити, що під специфічним людським капіталом мається на увазі спеціалізовані навички, досвід чи кваліфікація працівника, які є цінністю лише одного конкретного роботодавця.

Організація може у найкоротші терміни позбутися найманого працівника, розірвавши договір з агентством найманої праці. В результаті цього позичальник втрачає можливість набуття додаткового професійного досвіду, навичок, умінь. Ідентифікувавши можливості та потенційні ризики працівника, спробуємо співвіднести їх із конкретними показниками. Тому при розробці методичних рекомендацій для оцінки економічної ефективності найманої праці з позиції працівника аналогічно розглядатимемо дві складові

ефективності: економічну та соціальну. Розглянемо докладніше кожен із запропонованих індикаторів.

Прийняття обґрунтованого рішення про ефективність залучення найманого персоналу ґрунтується на чітко визначеному алгоритмі дій, який включає декілька етапів:

1. аналіз організаційної структури підприємства, визначення раціональної чисельності персоналу;
2. оцінка ефективності діяльності підрозділів у рамках аналізованого підприємства; виділення підрозділу, що підлягає перекладу використання найманої праці;
3. формування набору показників з метою оцінки ефективності найманої праці з позиції роботодавця і з позиції працівника;
4. ідентифікація та оцінка економічних ризиків, що супроводжують використання найманої праці;

прийняття управлінського рішення про доцільність застосування системи найманої праці для підприємства [52, с. 44].

У результаті методики оцінки доцільності входження у систему найманої праці з'являється кілька груп параметрів, що дозволяють реалізувати вищезгадані етапи:

1. Параметри економічної ефективності (прибуток, продуктивність тощо);
2. Психологічні параметри особистості (якість трудового життя, соціально-психологічний клімат тощо);
3. Організаційно-технологічні параметри (коефіцієнт внутрішньозмінної зайнятості, коефіцієнт виконання норм праці тощо);
4. Статистичні параметри (рівень травматизму, рівень захворюваності тощо).

Спробуємо розкрити потенціал використання та практичну цінність методів, що є в рамках методики оцінки ефективності найманої праці інструментом для збирання та систематизації вищезгаданих величин.

1. Аналіз документів. В якості документів виступають форми офіційної статистичної звітності, а також дані, що характеризують поточну діяльність підприємств. Практичне застосування даного методу обумовлене необхідністю аналізу штатного розкладу підприємства з метою виявлення підрозділів, які потребують оптимізації чисельності працівників. Крім цього, дослідження передбачає необхідність отримання інформації про середньомісячну заробітну плату працівника відповідної посади (професії), кількість лікарняних листів, а також про випадки травматизму на відповідному робочому місці, джерелом якої також є службова документація підприємства.

2. Опитування. Найпростіший і найефективніший інструмент для отримання інформації, що стосується персоналу. Однією з найважливіших переваг його є те, що опитування дозволяє в досить стислий термін з'ясувати думку великих сукупностей людей та отримувати різноманітну інформацію [2, с. 95].

В рамках методики оцінки доцільності входження в систему найманої праці доцільність використання даного методу збору інформації обумовлена необхідністю визначення кваліфікації працівників підрозділу, що розглядається, а також психологічного клімату серед співробітників при побудові методики оцінки ефективності найманої праці з позиції роботодавця. За допомогою цього методу можливою є і оцінка якості продукції (послуг) за допомогою відгуків споживачів.

3. Економіко-статистичні методи. Вони поєднують досягнення конкретної економіки, технічних наук, математичної статистики та обчислювальної техніки. Виходячи з економіки та технології даного виробництва, проводиться якісний аналіз досліджуваних процесів. На цій основі методами математичної статистики та економіко-математичного моделювання за допомогою комп'ютера здійснюються розрахунки, робляться висновки та приймаються рішення. Тут якісний (економічний) та кількісний (статистичний) аналізи виступають у єдності [3, с.41].

4. Метод експертних оцінок. Сутність методу полягає у раціональній організації проведення експертами аналізу проблеми з якісною оцінкою суджень та обробкою їх результатів. Узагальнена думка групи експертів сприймається як вирішення проблеми. У процесі прийняття рішень експерти виконують інформаційну та аналітичну роботу з формування та оцінки рішень. Простота організації процедури, можливості використання статистичної обробки, охоплення великих груп – все це, безперечно, є перевагами даного методу [4].

В рамках аналізованої методики потенціал використання даного методу реалізується у процесі якісної оцінки економічних ризиків, пов'язаних із системою найманої праці, а також у результаті оцінки середнього рівня кваліфікації фахівців. Виходячи з аналізу наведеного вище інструментарію, що використовується при оцінці доцільності входження в систему найманої праці, можна відзначити, що кожен з розглянутих інструментів має як переваги, так і недоліки.

Таким чином, можна стверджувати, що застосування окремого інструменту для оцінки ефективності найманої праці є недостатнім. В результаті виникає необхідність вибору групи інструментів, враховуючи стан та особливості функціонування об'єктів дослідження в рамках конкретного виду економічної діяльності та наявності необхідної для аналізу інформації.

### **2.3. Досвід застосування аутсорсингу та аутстафінгу у зарубіжних країнах**

Доходи світової індустрії аутсорсингових послуг останні кілька років були нестабільними. У 2016 році обсяг галузевого ринку впав до 76,9 млрд. доларів США, що стало найнижчим показником за десятиліття. Розмір світового ринку аутсорсингових послуг у 2000-2019 роках показано на Рис.2.5.

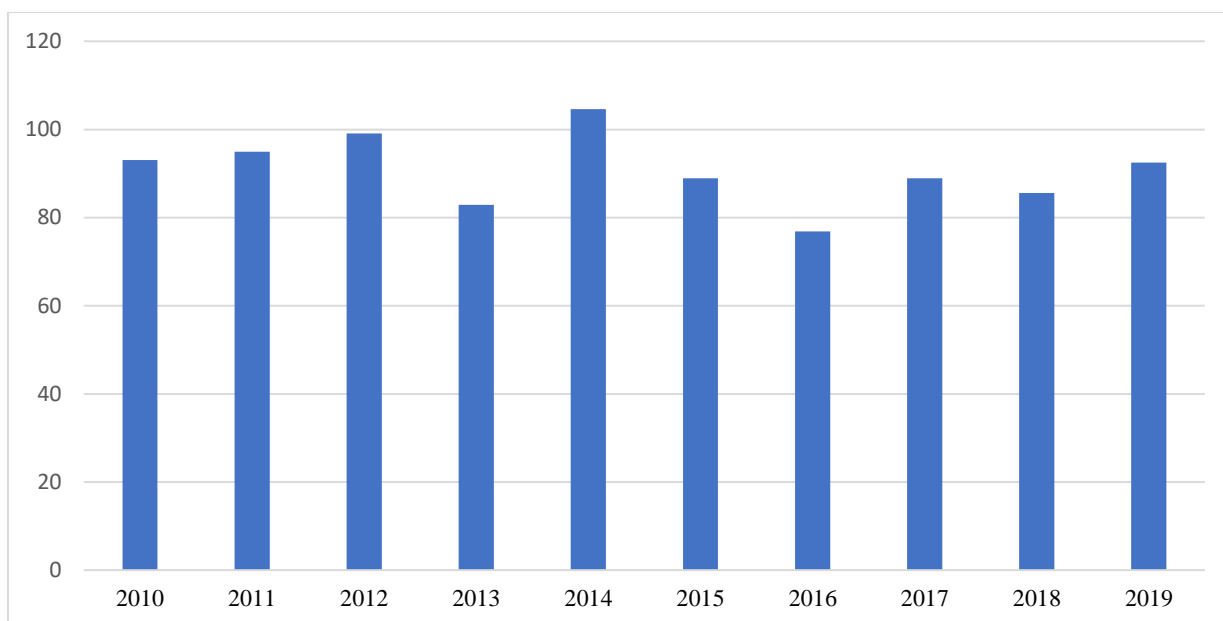


Рис.2.5. Розмір світового ринку аутсорсингових послуг 2010-2019 рр.\*

\* Джерело: складено автором на основі [69]

Відповідно до щорічного Global Services Location Index (GSLI) за 2021 рік, який вимірює життєздатність країн як офшорних напрямків на основі їх фінансової привабливості, кваліфікації людей і доступності, і бізнес-середовище, 10 провідних країн у сфері офшорних бізнес-послуг у всьому світі у 2021 році включали Індію, Китай, Малайзію, Індонезію, В'єтнам, Сполучені Штати (США), Таїланд, Сполучене Королівство (Великобританія), Бразилію та Філіппіни [79].

У 2020 році аутсорсинг бізнес-процесів приніс набагато меншу частку глобального доходу галузі, ніж аутсорсинг інформаційних технологій, принісши 26 млрд. та 66,5 млрд. доларів США відповідно. Інші сегменти аутсорсингу у світовій галузі включають бізнес-послуги, енергетику, охорону здоров'я та фармацевтику, роздрібну торгівлю, подорожі та транспорт, а також телекомунікації та ЗМІ.

Таблиця 2.5

## Практики аутсорсингу в різних країнах світу\*

Характеристика	США	Японія	Європа	Україна
Рушійні сили	Зростаюча конкуренція на глобальному ринку			
Причини переходу на аутсорсинг	Зниження витрат	Підвищення ефективності роботи компанії, концентрація на певному бізнесі		Зниження витрат
Глибина запровадження аутсорсингу	Передача на аутсорсинг головних та другорядних функцій, включаючи виробництво та наукові розробки		Передача певних функцій під час розроблення нових бізнес-проектів; передача окремих операцій, пов'язаних зі зберіганням та транспортуванням товарів; оренда тимчасово вільних площ та споруд	
Схема роботи з провайдерами аутсорсингу	Горизонтальна	Пірамідальна	Змішана	Змішана
Форми аутсорсингу	Офшорний (зменшення частки), зовнішні підрядники	Всередині країни, дочірні підприємства за кордоном	–	Офшорний аутсорсинг та аутсорсинг усередині країни
Країни – виконавці аутсорсингу	Індія, Китай (частка зменшується)	Китай (частка зростає), аутсорсинг усередині країни	Китай, країни Східної та Центральної Європи	Найбільше українські аутсорсери працюють зі США. За ними йдуть країни Євросоюзу та Ізраїль
Динаміка ринку	Спад, зменшення кількості та розміру угод	Стабільне зростання ринку		



## Продовження табл. 2.5

Тенденції ринку	Переорієнтація на аутсорсинг усередині країни	Стабільно мала частка офшорного аутсорсингу, орієнтація на країни Азійського регіону	Порівняно висока динаміка ринку за рахунок розвитку офшорного аутсорсингу у країнах-сусідах	Більшість вітчизняних компаній орієнтовані на закордонні ринки: 55–60% нашого аутсорсингу – це продукція на експорт
-----------------	---	--	---	---

\*Джерело: складено автором на основі [79]

Отже, аутсорсинг є ефективним засобом поширення інновацій і зростання інноваційної активності, елементом інтеграції. Питома вага компаній США, що передають на аутсорсинг виробничі або сервісні операції, становила у 2020 р. близько 85% [61, с. 9].

Поширені різні види аутсорсингу:

- виробничий,
- аутсорсинг бізнес-процесів,
- географічний.

У 2019-2020 роках Індія була провідною аутсорсинговою країною в Tholon Top 50 Digital Nations і AT Kearney Global Services Location Index, причому співробітники відповідних компаній в основному спеціалізуються на ІТ та розробці програмного забезпечення. Північна Америка, з іншого боку, займає найбільшу частку світового ринку аутсорсингу завдяки новим американським ІТ-компаніям і телекомунікаційним компаніям. Якщо в 2019 році глобальний сектор аутсорсингу оцінювався в 92,5 мільярда доларів США, то у 2027 він може досягти 405,6 мільярда доларів США згідно з прогнозами.

У той час карантинні заходи закрили міста по всьому світу, бізнес продовжував працювати, а професіонали аутсорсингу були затребувані як ніколи раніше. Наприклад, коли в середині березня 2020 року на Філіппінах було введено тривалий і суворий карантин, співробітники ВРО залишили робоче місце, але змогли продовжити роботу віддалено [66].

Аутсорсинг і дистанційне працевлаштування ідеально підходять для створення безпечнішого робочого місця, і зараз багато компаній прагнуть перейти на аутсорсинг, переважно для створення віддалених офісів. За результатами аналізу станом на 2021 р. основні тенденції у сфері аутсорсингу викладені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## 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

Таблиця 2.6

Роздрібні і транспортні компанії, які передають частину функцій аутсорсингу	Близько 70% компаній
Перше місце серед компаній, які користуються послугами аутсорсингу є фармацевтичні	82%

Варто зауважити, що саме глобалізація є ключовим фактором для ефективного розвитку та використання аутсорсингу. Навіть під час кризи аутсорсингова галузь продовжила зростати (рис. 2.6) [22].

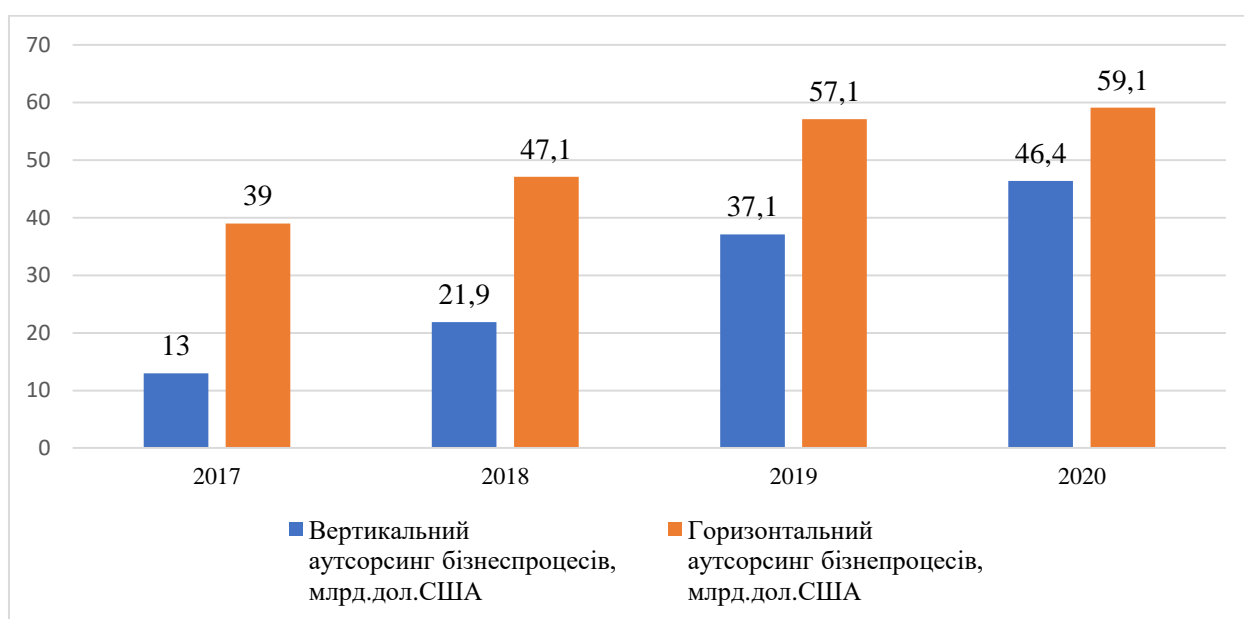


Рис.2.6 Міжнародний аутсорсинг бізнес-процесів

\*Джерело: складено автором на основі [30]

Під час рецесії компанії навчилися адаптуватися, переходити на місцеві ринки та виходити з них і швидко приймати рішення. Компанії хочуть скоротити витрати, і з цією метою вони передають частину своїх операцій у країни, де послуги для виконання цих операцій дешевші. Так розвивається міжнародний аутсорсинг [25]. Таким чином, навіть у посткризовий період аутсорсинг бізнес-процесів на світовому ринку фінансових послуг все ще зростає, при цьому горизонтальні інвестиції домінують над вертикальними

інвестиціями із загальним річним темпом зростання (загальний CAGR) 12,89% [22].

Одним із трендів розвитку аутсорсингу є перехід на хмарні технології. Більшість компаній розглядають хмарні технології як спосіб підвищення своєї конкурентоспроможності. При цьому операційні витрати компаній збільшуються, але вони отримують можливості розширювати асортимент послуг, впроваджувати інновації тощо.

Для 68% аутсорсингових компаній безпека даних є головною проблемою при переході на хмарні технології. Близько 35% респондентів вважають своїм головним занепокоєнням страх втрати інтелектуальної власності [62]. Навпаки, 45% аутсорсингових компаній стурбовані тим, що використання хмарних технологій може поставити під загрозу стабільність і надійність, що може негативно вплинути на продуктивність.

Дотримання нормативних вимог також є серйозною проблемою для аутсорсингових компаній. Чітка тенденція аутсорсингу – головна роль ІТ-сектору. Близько 64% офшорних технічних функцій пов'язані з розробкою програмного забезпечення. Аутсорсинг обслуговування програм і програмного забезпечення – близько 51% керівників технологічних компаній. Центр обробки даних – 40% менеджерів.

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 2020 р. 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].

Тенденція до аутсорсингу використання революційних технологій продовжується. Але вплив COVID-19 означає повернення до основ. Це означає відновлення уваги до управління ризиками для збільшення вартості та зменшення витрат.

Ключові фактори, що визначають тенденції світового ринку аутсорсингу в 2020-2021 роках:

- технологія. Вони визначають загальний характер, місце розташування та характер послуг аутсорсингу. Прискорення розвитку технології продовжується, значно розширюючи її потенціал для застосування в бізнесі, виробництві та подальшому вдосконаленні самої технології [51];
- інтернаціоналізація. У мережі спостерігаються тенденції до зростання політичної та регуляторної стабільності, покращення умов навчання робочої сили, підвищення освітніх рівнів, удосконалення системи та зміни векторів, підвищення рівня мобільності талантів. Перешкоди усунуто і впроваджуються хмарні та мобільні рішення, які підвищують рівень інтернаціоналізації у світі [51].
- економічні та політичні фактори. Встановлені бюджетні вимоги в державному секторі економіки залишаються актуальними, посилюючи потребу та потребу в оцінці ризиків фінансових послуг [51].

Виробничий аутсорсинг передбачає передачу частини виробничого ланцюжка іншій компанії або продажу підрозділів і подальшої взаємодії з партнерами в рамках аутсорсингу. Прикладом виробничого аутсорсингу може бути передача концерном Airbus (Франція) частини своїх функцій із виробництва пасажирських літаків зовнішнім підрядникам у Китаї. Перевагою виробничого аутсорсингу є можливість сконцентруватися на інноваційній діяльності, гнучко реагувати на зовнішні впливи, диверсифікувати продукцію. Аутсорсинг бізнес-процесів є передачею

сторонній організації допоміжних бізнес-процесів, таких як маркетинг, управління персоналом, бухгалтерський облік тощо. Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) передбачає передачу функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями [60, с. 252].

Таблиця 2.7

Країни – постачальники послуг аутсорсингу управління знаннями у світі\*

	Галузь ринку	Країна
1	Комп'ютерна анімація	Філіппіни, Індія, Китай
2	Контент	Індія, Філіппіни
3	Фінансові послуги	США, Індія, Китай
4	Охорона здоров'я	Індія
5	ІТ/НДДКР	Індія, Китай, Україна
6	Юридичні послуги	Нова Зеландія, Індія

\*Джерело: складено автором на основі [50]

Застосування стратегії аутсорсингу управління знаннями передбачає певну реструктуризацію внутрішньо-корпоративних процесів та зовнішніх відносин компанії. КРО можна розглядати як важливий процес для компаній будь-яких форм власності та розмірів, який необхідний для того, щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах бізнес-середовища, що швидко змінюється. Послуги аутсорсингу управління знаннями, як правило, інтегровані зі спеціалізацією організації та дозволяють виконувати досить складні операції та отримувати вигоду. В основному компанії вдаються до аутсорсингу управління знанням у тому випадку, коли вони відчувають нестачу кваліфікованих фахівців тієї чи іншої галузі.

Обсяг глобального ринку ІТ-аутсорсингу за підсумками 2021 досяг \$360 млрд, збільшившись майже на 13% порівняно з 2020-м. Такі дані наприкінці квітня 2022 року оприлюднили аналітики Statista [79]. Витрати на такі послуги в 2021 році показали прискорений підйом – перша позитивна динаміка тривалий час вимірювалася менш ніж 10%, а 2020 навіть відбувся

спад – пандемія коронавірусу COVID-19 застала всіх зненацька, і спочатку багато компаній стали урізати витрати і відмовлятися від нових проєктів.

Лідером ІТ-аутсорсингу у 2021 р. традиційно є Індія, де багато дешевих програмістів (нехай більшість із них закінчила двотижневі курси). Пандемія змінила світ і змусив усвідомити важливість цифровізації в різних галузях. Робота вдома, віддалений доступ до програмного та апаратного забезпечення, сервіси доставки – в основі всіх трендів, які форсувала пандемія, є сильна технологічна складова, і найчастіше її забезпечує аутсорсинг.

Пандемія COVID-19 змінила запити на підтримку ІТ. Зі зрозумілих причин різко впав попит на обслуговування інфраструктури в офісах. Натомість зросла потреба у підтримці роботи співробітників «дистанційно» – налаштуванні відповідного ПЗ, розгортання «хмарних» сервісів тощо. Різко підвищився попит на створення віртуальних робочих місць, організацію сервісів із спільної роботи з документами, моніторинг робочого часу співробітників «дистанційно», збір даних та підготовку звітності у ситуації, коли співробітники географічно розкидані по різних точках.

Вважаємо логічним той факт, що витрати на ІТ-аутсорсинг зростатимуть у всіх сегментах цього ринку та регіонах. Пандемія посилила тенденцію цифровізації, яка раніше була зосереджена в таких галузях, як охорона здоров'я, фінанси або людські ресурси. Ще одна проблема, яку може вирішити ІТ-аутсорсинг, – це брак технічних фахівців, який є великою проблемою в багатьох розвинених країнах. Ця ж проблема загострюється в Індії, яка вважається одним із світових лідерів у сфері ІТ-аутсорсингу. Проблема індійського ринку пов'язана з тим, що фахівці там стають все більш вузькоспрямованими та затребуваними [80].

Але в цей час Індію витісняють нові гравці, такі, як Бангладеш, що став, завдяки доступному інтернету в містах і великій кількості кваліфікованих фахівців, вже другим за кількістю співробітників-фрілансерів у світі, на нього припадає 16% їх загальної кількості. За цим показником

Бангладеш ще поступається Індії (24%), але вже випереджає США (12%). Кожен десятий із 44 млн. молодих людей Бангладеша є безробітним, тисячі кваліфікованих фахівців не можуть знайти роботи. В результаті вони отримують додаткову спеціальність в ІТ і влаштовуються на аутсорс в іноземну компанію. За даними ІСТ, із 650 000 фрілансерів у Бангладеш регулярно працюють близько 500 000, заробляючи більше \$100 млн на рік [79].

## 2.4. Стан та специфіка процесів аутсорсингу та аутстафінгу в Україні

Ще одним недоліком ринку аутсорсингових послуг є відсутність офіційної статистики, яка зазвичай аналізується та кодифікується Національною службою статистики України. Всього в Україні за даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та органів державної влади виявлено 143 українські аутсорсингові компанії [14]. Географічне розташування аутсорсингових компаній переважно в містах з населенням 1 мільйон. Однак тенденція поступово змінюється, і аутсорсингові компанії починають з'являтися на місцевому та регіональному рівнях.

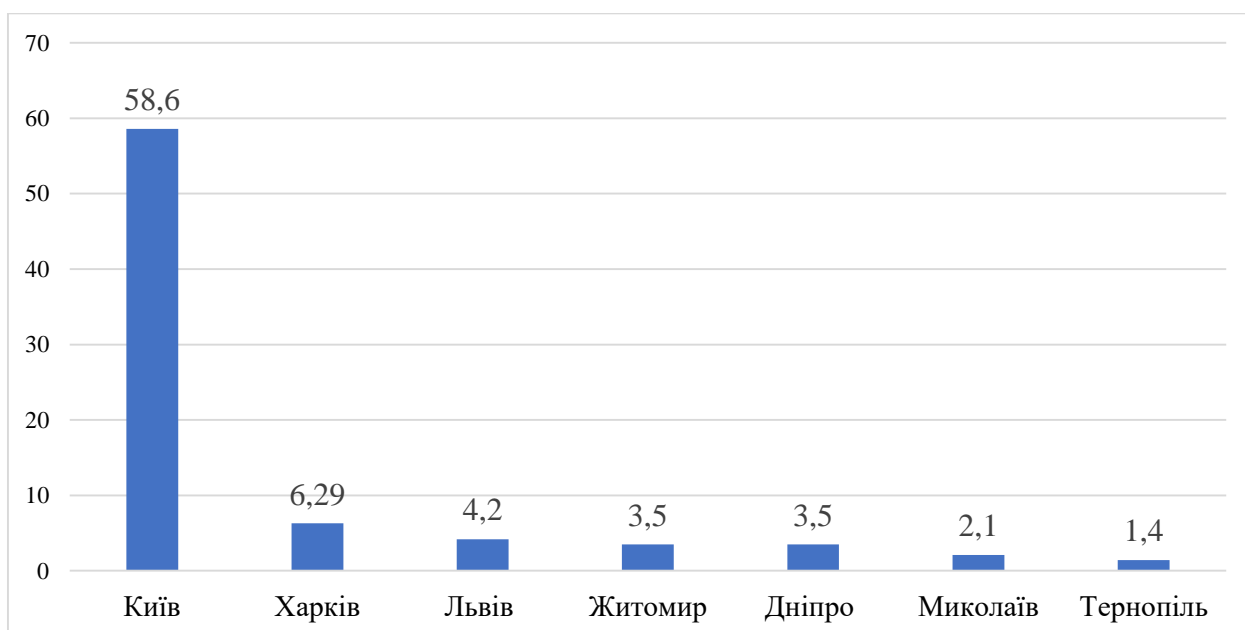




Рис.2.8 Географічна локація аутсорсингових підприємств в Україні у 2021 році, (у %)

\*Джерело: складено автором на основі [27]

В Україні більшість засновників аутсорсингових компаній обирають організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю. У зв'язку з набранням чинності Законом № 2275-VIII новоствореним аутсорсинговим компаніям пропонується обрати організаційно-правову форму приватного підприємства [15]. Для українських аутсорсингових компаній податкова система необхідна для стабільного існування. Аналізуючи аутсорсингові компанії з використанням інформації з офіційного Єдиного реєстру платників податку та реєстру платників податку на додану вартість, можна виділити, що аутсорсингові компанії у своїй діяльності використовують єдину систему оподаткування (81,82%).

Східна Європа зарекомендувала себе як один із найкращих у світі напрямків випередження програмного забезпечення. ІТ-сектор пропонує вражаючу різноманітність технічних професіоналів, розвинену інфраструктуру та хорошу освіту. Порівняно з іншими країнами регіону ЦСЄ з розвиненими послугами ІТ-аутсорсингу (табл. 2.8), Україна має конкурентні переваги.

Таблиця 2.8

Порівняння України з країнами Центральної та Східної Європи за ключовими показниками у 2020 році\*

	Населення, млн. осіб	Кількість розробників ПЗ, тис.	Обсяг експорту ІКТ-послуг, млрд. доларів США	ВВП номінальний, млрд. грн. доларів США	GSLI, ранг
Польща	38,0	279,8	6,4	581,3	24
Україна	43,9	184,7	2,8	132,9	20
Румунія	19,6	116,1	4,5	248,8	28
Чехія	10,7	95,3	3,8	264,5	33
Угорщина	9,8	80,1	2,2	164,5	31

*Продовження Таблиці 2.8*

Болгарія	7,1	70,0	1,2	66,2	17
Білорусь	9,5	54,2	1,5	60,0	н/в
Словаччина	5,4	36,9	1,5	112,3	35
Литва	2,8	27,4	0,5	54,5	16
Естонія	1,3	20,7	0,7	31,2	12
Латвія	2,0	18,6	0,7	35,8	21

\*Джерело: складено автором на основі [80]

Наступним пунктом, який би хотілося відзначити, є розвиток технологічної забезпеченості та мережевої інфраструктури в Україні. Згідно з Глобальним звітом про розвиток інформаційних технологій [21], Україна за рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій посіла 64-ту рейтингову позицію серед 139 країн світу.

Позитивна динаміка зафіксована в зарплатах розробників за останні три роки: середній дохід на одного розробника становить 50 тис. доларів США на рік, середня погодинна ставка – 34-64 дол. США. У цьому контексті слід зазначити, що станом на червень 2021 року мінімальна заробітна плата в Україні становить 6250 грн. Однією з причин, чому Україна займає лідируючу позицію в списку локацій ІТ-аутсорсингу, є її сильна орієнтація на ІТ, оскільки близько 200 вищих навчальних закладів (ВНЗ) готують ІТ-фахівців.

## Висновки до розділу 2

1. Процес аутсорсингу, передачі низки функцій економічного суб'єкта стороннім організаціям, є природним елементом еволюції форм господарювання, як в українській, так і в міжнародній економіці. Якщо розглядати це явище на рівні економічних суб'єктів, то можна стверджувати, що аутсорсинг є одним з найбільш перспективних шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства, а саме покращення якості продукції, зниження витрат та економії ресурсів, підвищення продуктивності праці, а також доступу до передових технологій.

2. Відмінною особливістю сучасного міжнародного виробництва є те, що в процесі транснаціоналізації беруть участь не лише великі корпорації, а й малий та середній бізнес. Проте головним суб'єктом цього процесу залишаються ТНК. У разі глобалізації змінюються як кордону підприємств, а й контрактні відносини з-поміж них. Підприємства здійснюють міжнародне розширення виробництва, створюючи нові зв'язки з підприємствами, які у глобальній економіці. Формуються міжнародні виробничі мережі (International Production Networks) на основі таких форм відносин, як субпідряд, стратегічний альянс та ін.

3. Сучасні багатонаціональні підприємства розміщують за кордоном не тільки виробничі операції, а й інші напрями своєї господарської діяльності: дослідження та розробки, маркетинг та післяпродажне обслуговування, – формуючи тим самим глобальні ланцюжки створення цінності (global value chains).

## РОЗДІЛ 3

### РОЗВИТОК АУТСОРСИНГУ ТА АУТСТАФІНГУ В УКРАЇНІ

#### 3.1. Пріоритетні напрями аутсорсингових та аутстафінгових моделей підприємництва в Україні

Сучасні дослідження свідчать, що з розвитком економічного середовища змінюються як обґрунтування, а й мети переходу компаній на аутсорсинг. В даний час за допомогою аутсорсингу організація може досягати конкурентних переваг за рахунок формування так званих динамічних здібностей, що виявляються в гнучкій і швидкій реакції на ринкові зміни, за допомогою яких організація може своєчасно використовувати можливості, що виникають у зовнішньому середовищі, в т. ч. і за рахунок скорочення інертності своїх організаційних бюрократичних структур.

Зміни у позиціонуванні аутсорсингу в організації, а також нові підходи та моделі його здійснення дозволяють розглядати процеси аутсорсингу та їх напрями розвитку, як складову стратегії українських організацій, та обґрунтовують необхідність перегляду та перепроєктування процесів діючого аутсорсингу з метою підвищення їх ефективності та/або коригування їх цілей, а також розробки нових проектів впровадження аутсорсингу відповідно до сформованих стратегій розвитку організації. Ця обставина і є обґрунтуванням для більш детального розгляду можливості використання методології реінжинірингу стосовно процесів аутсорсингу як ефективного шляху успішної реалізації прийнятих стратегій розвитку організації [59, с.24].

Багато компаній, що особливо технологічно розвиваються, розглядають аутсорсинг як можливість отримання доступу до нових технологій на ринку, нових знань та навчання, талантів, формуючи таким чином у своїй організації нові явні та неявні знання за рахунок процесів інтеграції та взаємного обміну

знаннями між аутсорсером та замовником. Тут можна відзначати формування синергетичного ефекту та додавання нової цінності до продукту споживача.

Таким чином, під час реалізації нових бізнес-моделей аутсорсингу можна говорити про формування стратегічної гнучкості організації, яка сприятиме її успішному розвитку.

Україна відома своїм потенціалом у сфері інформаційних технологій. Тому за останнє десятиліття американські та західноєвропейські компанії налагодили відносини з цим українським ринком. Можна сказати, що багато компаній, в особі знаменитої Силіконової долини, мають офіси в Україні. Розробкою програмного забезпечення часто займаються українські фахівці. Офіси таких компаній знаходяться в обласних центрах, таких як Львів, Київ, Дніпропетровськ, Харків. Парадоксально, але в країні ще не повною мірою застосовані ІТ-технології. Це яскравий приклад «цифрового розриву» та «цифрової нерівності». Проте активність і оптимізм українських ІТ-персоналів роблять Україну перспективним аутсорсинговим партнером у цьому секторі. Global Logic Ukraine, Luxoft, AMI, Citronix Verna, Art Master, Softserve та інші – одні з найвідоміших компаній на ринку аутсорсингових послуг. На жаль, вчені стверджують: Наприклад, Польща та інші країни ЄС шукають в Україні кваліфікованих працівників. Німеччина дозволяє аутсорсинг в Україні – німецькі клієнти використовують 6% усіх аутсорсингових ресурсів в Україні» [11].

Слід також зазначити, що спрощення доступу до глобального аутсорсингу веде до зміни формату бізнесу, розукрупнення компаній, відмови від власних виробничих потужностей, виведення виробництва на аутсорсинг. Такий формат бізнесу сьогодні характерний практично для всіх великих брендів світових компаній. Ще у 2010 році 85% кращих компаній використовують аутсорсинг для вирішення різних завдань: від пошуку талантів світового рівня до швидкого виведення на ринок нових товарів і

перетворення своєї бізнес-моделі. Такий перегляд змісту аутсорсингу розставляє наступні пріоритети основних цілей у глобальному аутсорсингу:

- доступ до світових талантів;
- створення та розвиток довгострокових стратегічних партнерств;
- вихід на нові ринки;
- навчання та отримання нових знань;
- доступ до ринків інновацій та розвиток інновацій;
- реконструкція моделей бізнесу [49, с. 142].

І якщо для передових західних компаній аутсорсинг для таких цілей вже 10 років як широко використовується, то для українських компаній такі цілі та аспекти аутсорсингу стають актуальними лише зараз.

Потреба в розробці організаціями нових конкурентних стратегій розвитку існує завжди через динамічність і невизначеність ринкового середовища. Однак в даний час вона проявляється особливо гостро, тому що викликана не тільки факторами глобальної економіки, але і санкційними міжнародними режимами, що все більше розповсюджуються і посилюються, наслідками коронавірусної кризи, що створює необхідність пошуку не тільки нових методів підвищення ефективності ключових операційних компетентностей і бізнес -процесів організації, а й нових моделей бізнесу.

Як один з таких ефективних методів можна розглядати той самий аутсорсинг та аутстафінг у нових формах і технологіях взаємодії замовника та аутсорсера. При цьому слід зазначити, що використанням аутсорсингу в стратегіях розвитку для українських компаній на даному етапі може переслідуватися мета реконструкції моделі бізнесу.

При розробці стратегії розвитку компанії пріоритетними для прийнятої стратегії розвитку можуть бути як інфраструктурні бізнес-процеси, так і бізнес-процеси або бізнес-функції з виробничої сфери, ті які виконуються вже на аутсорсингу, і ефективність і якість яких не викликали претензій, але в рамках нової прийнятої стратегії розвитку ціль їх виконання на аутсорсингу може значно змінитися або їх ефективність не задовільна з метою розвитку

компанії. Виходячи з цього, логічно виділити 4 категорії процесів аутсорсингу, які можуть бути використані у стратегії розвитку організації:

- нові бізнес-процеси або бізнес-функції, що підлягають передачі на аутсорсинг;
- процеси аутсорсингу, які виконуються в рамках довгострокових стратегічних партнерств;
- процеси аутсорсингу, що вже виконуються в організації, але потребують перегляду пріоритетів або коригування їх цілей відповідно до стратегії розвитку організації;
- процеси аутсорсингу, що виконуються з незадовільною ефективністю у рамках нової прийнятої стратегії розвитку організації [24, с. 55].

На вітчизняному ринку є низка факторів, які позитивно впливають на розвиток аутсорсингових послуг. Український ринок аутсорсингу тільки формується, а його ємність вже перевищила 1 млрд. дол. Більша частина припадає на ІТ-сегмент і колл-центри.

Але якщо західні компанії передають стороннім підрядникам до 80 % непрофільних функцій, то українські – лише 30–40 %. Висока кваліфікація та низька вартість робочої години програмістів приваблюють в Україну численних клієнтів із США, Німеччини, Нідерландів, Франції та Великобританії.

В Україні економія на витратах під час передавання функцій на аутсорсинг за підрахунками аналітиків становить 10-50 % залежно від проекту, специфіки діяльності фірми. Так, зовнішні колл-центри дозволяють у півтора-два рази скоротити витрати на персонал, збільшити продажі акційних товарів на 25%, а активність звернень до банків і фінансових установ підвищити на 10–15 %. Можна виокремити позитивні та негативні чинники, які впливають на розвиток аутсорсингу в Україні (Рис.3.1).



Рис. 3.1. Чинники, які впливають на розвиток ринку аутсорсинг\*

\*Джерело: складено автором на основі [23]

Незважаючи на широке застосування аутстафінгової моделі ведення бізнесу закордоном, для наших умов її застосування є явищем досить неоднозначним. Перш за все слід відмітити неоднозначне ставлення до неї з боку податкових органів. Не менш актуальним на сьогоднішній день є і питання соціальної незахищеності самих співробітників, які опинилися в умовах виконання підприємством рішення про «виведення співробітників за штат» [8, с. 100].



Що стосується доцільності застосування технології аутстафінгу для управління проектами, то ми цілком погоджуємося з думкою О.Зорій, яка стверджує, що єдиний випадок, коли подібні стосунки виправдані з фінансової точки зору, – це короткострокова робота некваліфікованого персоналу [14, с. 18].

Якщо говорити про галузі, в яких аутстафінг найбільш розповсюджений, то чіткої спрямованості тут немає. Сьогодні цією послугою користуються виробничі, торгові, рекламні, фармацевтичні компанії. Останнім часом простежується зростання попиту на цю послугу в секторі інформаційних технологій і телекомунікацій. Фахівці пов'язують це із загальносвітовою кризою в даній галузі та зі зміною політики таких компаній. Хоча у всьому світі аутстафінг – стандартна процедура в роботі з персоналом, на нашому ринку він приживається досить складно. Одна з причин – психологічна. Для багатьох співробітників є незрозумілою і морально тяжкою ситуація, за якої вони працюють в одній компанії, а документально рахуються в іншій. Перед компаніями, що вирішили вивести персонал за штат, постає питання мотивації людей, які деюре працюють не в тій компанії, в якій працюють де-факто. А, як відомо, без вирішення проблеми мотивації чекати високих результатів від діяльності не доводиться [5, с. 11].

Отже, незважаючи на численні переваги, аутстафінг має й недоліки, найістотнішим з яких, як зазначають фахівці, є відсутність чіткої законодавчої бази. Спеціалісти відзначають, що на законодавчі обмеження скаржаться всі учасники ринку. Багатьох роботодавців зупиняє те, що в українському трудовому законодавстві поняття «аутстафінг» та специфіка його застосування розкрито не у повній мірі.

Ще однією проблемою, з якою стикаються компанії при використанні аутстафінгу є вирішення питання про розділ функцій працедавця між двома самостійними суб'єктами стосунків: юридичним наймачем працівника і фактичним користувачем його праці. Адже при цьому виникають трибічні

стосунки, які регулюються двома різними договорами: трудовим договором між працівником і компанією-наймачем і цивільно-правовим договором про надання послуг між компанією-користувачем праці працівника і компанією-наймачем. При цьому цікаво відзначити думку М. Малюги, який стверджує, що цивільне законодавство передбачає «змішані» договори тільки в рамках однієї галузі і у юридичній природі не може існувати цивільно-трудова угода. Отже, договір аутстафінгу, по суті, прикриває реальні трудові відносини між замовником і людьми, які фактично працюють на нього, а не на ту компанію, де обліковуються [19].

Оскільки такі працівники постійно перебувають на території підприємства замовника, виконують виробничу функцію, дотримують режиму роботи й підкоряються правилам внутрішнього трудового розпорядку, то з ними повинен бути укладений трудовий договір. Діюче трудове законодавство України не допускає тристороннього оформлення трудових договорів, воно не містить такого поняття як «аутстафінг», «лізинг персоналу» чи «позикова праця». Оскільки людина може бути лише суб'єктом, але не об'єктом лізингових стосунків, то з метою уникнення непорозумінь в Україні контракти по аутстафінгу найчастіше укладають на предмет виконання робіт працею своїх або залучених для цього працівників.

### **3.2. Розвиток ІТ-аутсорсингу в українській економіці**

Найбільш поширеною стратегією аутсорсингу організаційного розвитку є ІТ-аутсорсинг. Одним із головних стримуючих факторів у розвитку використання ІТ-аутсорсингу в Україні є відсутність стандартизації у сфері ІТ-послуг.

ІТ-індустрія України, окрім значного економічного ефекту, сьогодні стала важливим елементом формування іміджу країни. У 2020 році Україна та її технологічні компанії посіли перші позиції в багатьох впливових міжнародних рейтингах, понад 100 представників списку Fortune 500 (Fortune

500, 2021) у світі є постійними клієнтами українського ІТ-бізнесу, а The Global Sourcing Association має назвав Україну найкращим постачальником ІТ-послуг для Великобританії (The Global Sourcing Association). У 2021 році 11 українських ІТ-компаній і 6 провайдерів із центрами розробки в Україні увійшли до рейтингу Best of the Global Outsourcing 100 [80].

20% провідних світових компаній обрали Україну одним із місць розташування науково-дослідних центрів (Tech Ecosystem Guide to Ukraine, 2020), Україна є однією з провідних країн у сфері ІТ-аутсорсингу). У Global Innovation Index 2021 (GII) Україна посіла 49 місце (The Global Innovation Index).

У Додатку Б надано характеристику діяльності провідних ІТ-аутсорсингових компаній України. В Україні розташовані офіси 13 топових компаній, що потрапили у щорічний рейтинг найкращих аутсорсингових компаній, опублікований Міжнародною асоціацією ІАОР. Серед них:

- SoftServe (понад 4 тис співробітників, головний офіс у Львові);
  - ELEKS (понад 900 співробітників, головний офіс у Львові);
  - Miratech (понад 700 співробітників, головний офіс у Києві);
  - Sigma Software (понад 700 співробітників, головний офіс у Харкові, українська компанія у складі шведської консалтингової групи Sigma);
  - EPAM (понад 4 тис співробітників в Україні, головний офіс у США);
  - Luxoft (понад 3 тис співробітників в Україні, головний офіс у Швейцарії);
  - Ciklum (понад 2 тис співробітників в Україні, головний офіс у Данії);
  - Intetics (понад 200 співробітників в Україні, головний офіс у США)
- [80].

У 2020 р. до рейтингу увійшли 18 компаній, які були засновані українцями або відкрили офіси в Україні. Українські аутсорсингові компанії відомі у всьому світі та використовуються такими світовими компаніями, як Google, Ford, Deutsche Bank тощо.

Необхідно зазначити 5 основних тенденцій ІТ-аутсорсингу в 2021 році:

- відмова від аутсорсингу одного постачальника,
- аутсорсинг основних бізнес-послуг,
- збільшення уваги до кібербезпеки,
- автоматизація ручних процесів за допомогою штучного інтелекту та зосередження менше на зниженні витрат, а більше на забезпеченні цінності.

Ключові виклики успішного розвитку ІТ-індустрії України визначені як:

- більшість ІТ-компаній не готові до швидшого зростання через нерозвиненість систем управління;
- менша спрямованість на скорочення витрат;
- ринок ІТ-аутсорсингу насичений, конкуренція серед компаній зростає;
- клієнти відходять від одного провайдера ІТ-аутсорсингу;
- ризик втрати клієнтів;
- європейські вимоги щодо захисту персональних даних;
- можливість обмеження або заборони субпідряду з ПП;
- глобальний дефіцит навичок ІТ, який обмежує зростання;
- політична та економічна нестабільність в Україні, не завжди достатня прозорість та передбачуваність ведення бізнесу;
- зловживання з боку органів державної влади.

У наведеній нижче таблиці показано рейтинги України за останні три роки, зазначаючи, що доступність даних і зміни в структурі моделі ГП впливають на річне порівняння рейтингів ГП. Статистичний довірчий інтервал для рейтингу України в ГП 2021 знаходиться між 43 і 53 місцями.

Таблиця 3.2

## Рейтинг України (2019–2021 рр.)\*

Рік	ГП	Інноваційні внески	Інноваційні результати
2019	47	82	36
2020	45	71	37
2021	49	76	37

\*Джерело: складено автором на основі [78; 79; 80]

Отже:

- у 2021 році Україна демонструє кращі показники інноваційної продукції, ніж інноваційної продукції;
- Україна посідає 76 місце за обсягами інновацій, що нижче, ніж минулого року, але вище, ніж у 2019 році;
- а обсягами інновацій Україна посідає 37 місце. Ця позиція така ж, як і минулого року, але нижча ніж 2019 рік.

Діаграма нижче показує зв'язок між рівнями доходу (ВВП на душу населення) та ефективністю інновацій (оцінка ГП). Лінія тренду вказує на очікувані показники інновацій відповідно до рівня доходу. Економіки, що знаходяться вище лінії тренду, працюють краще, ніж очікувалося, а ті, що знаходяться нижче, працюють нижче очікувань.

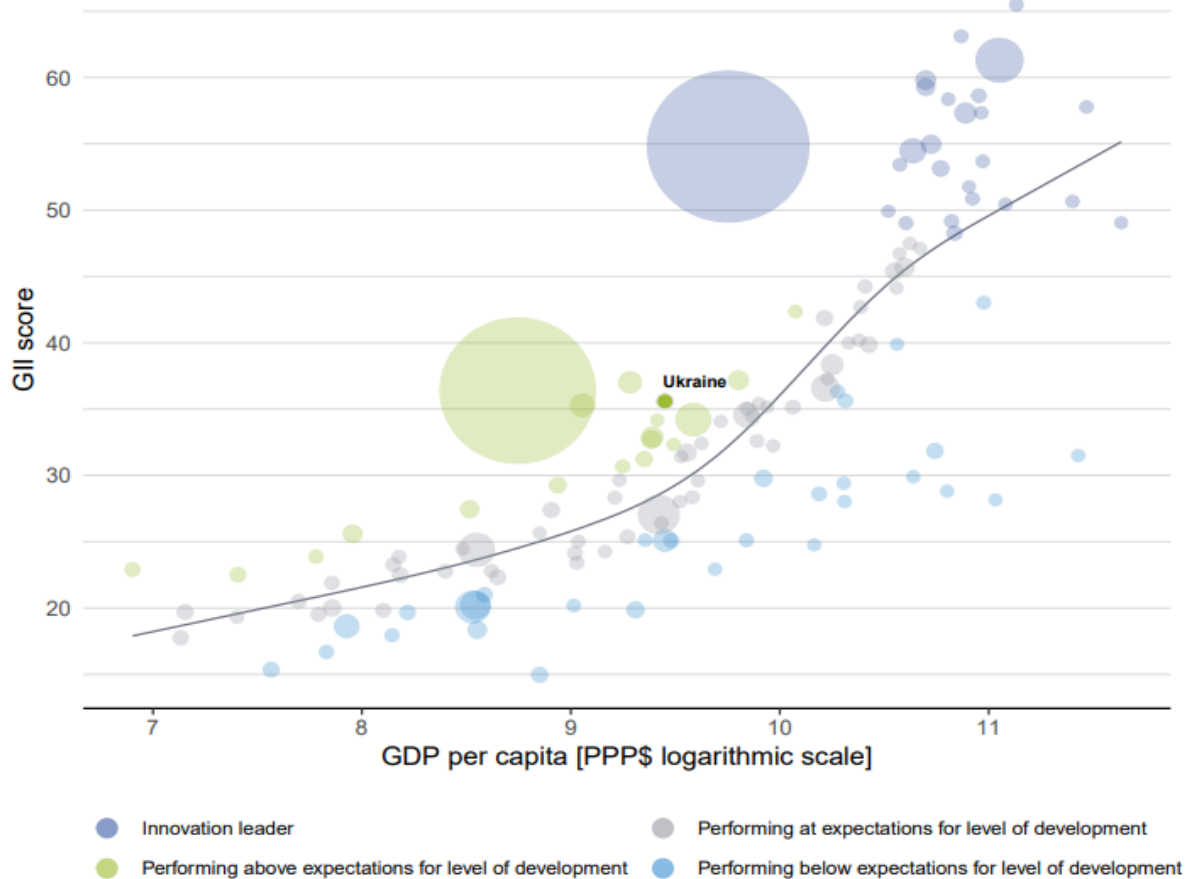


Рис.3.2 Позитивний зв'язок між інноваціями та розвитком\*

\*Джерело: складено автором на основі [73]

Статистичні дані, надані різними організаціями, такими як Світовий банк, PwC, Державна служба статистики України та НБУ, різняться з точки зору використання різних методологій. Але згідно з усіма цими джерелами, ІТ-індустрія України демонструє стрімке зростання. У 2019 році ЕВА та PwC представили комплексний аналіз української ІТ-індустрії. Український ринок ІТ-послуг зріс у 2,5 рази між 2015 та 2019 роками. Банківські вклади ІТ-спеціалістів склали приблизно 5,8 млрд грн, обов'язковий продаж валюти – 2,0 млрд дол, дохід банків від операцій з іноземною валютою – близько 1,7 млрд грн.

ІКТ стали третьою за величиною експортною галуззю послуг, що становить понад 20% усього українського експорту послуг [27]. Переважна більшість українських компаній-розробників програмного забезпечення

експортують ІТ-послуги, і 60% українських розробників наразі працюють в аутсорсингу розробки програмного забезпечення, 29% займаються розробкою продуктів і 11% займаються аутстафінгом (N-iX). Більшість співробітників компаній і майже всі фрілансери (із зобов'язанням зареєструватися як приватні підприємці) наймаються як незалежні підрядники – система, яка надає значні податкові переваги та легке звітування, що приносить користь як компаніям, так і працівникам. За таким договором роботодавець не сплачує податок із заробітної плати, а працівник, який оподатковується за спрощеною (єдиною) системою оподаткування і належить до третьої групи таких платників (із чотирьох існуючих на сьогодні), сплачує фіксовану ставку (єдиний податок) у розмірі лише 5% його/її валового доходу, якщо ПДВ не сплачується (3%, якщо ПДВ сплачується). Крім того, вони підлягають сплаті єдиного соціального внеску (USC) у розмірі 22% від мінімальної заробітної плати (близько 155 доларів США станом на 2020 рік) [27].

За три місяці після початку повномасштабної війни в Україні було зареєстровано 4750 ІТ-ФОПів. Загальна кількість зараз становить близько 229 тисяч, а за даними Мінцифри за три місяці повної війни в Україні було зареєстровано 26 386 ФОПів. З них 18,8% відносяться до категорії «комп'ютерне програмування». Це означає, що з 24 лютого по 24 травня в Україні з'явилося приблизно 4750 ІТ-ФОПів. Таким чином, на початку війни в Україні було близько 224 342 ІТ-ФОП. Так, станом на 24 травня цього року в Україні понад 229 тисяч ІТ-ФОПів. А за три місяці повномасштабної війни їх кількість зросла на 2%.

Лідером за кількістю ІТ-фахівців залишається Київ та Київська область. Порівняння міст України з найбільш розвиненою ІТ-індустрією за кількістю ІТ-компаній і розробників програмного забезпечення та рівнем середньої зарплати наведено в Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Кількість ІТ-компаній, розробників ПЗ у ТОП-5 ІТ-міст України та їхні середні зарплати\*

Місто	Київ	Харків	Львів	Дніпро	Одеса
Кількість технологічних компаній	42	20	24	12	15
Кількість розробників ПЗ у топ-50 компаній	23061	8289	8536	2685	2883
Загальна кількість ІТ-фахівців	45778	21847	15643	13213	7193
Рівень розробника програмного забезпечення	Середня заробітна плата, доларів США (на червень-липень 2021 р.)				
Старший	3900	3500	3500	3400	3600
Інженер-програміст	2100	1800	2000	1900	2000
Молодший	750	700	645	600	650

\*Джерело: Складено автором на основі [80]

Отже, ІТ-індустрія в Україні мала у 2021 році наступні переваги:

- найдешевша і найбільша інженерна робоча сила в Європі;
- легкість найму та звільнення працівників за відсутності сильних правових обмежень або профспілок;
- високоосвічене населення (рівень грамотності 99,7%, 70% мають середню або вищу освіту);
- європейський менталітет;
- безвізовий режим та полегшений режим дозволу на роботу для іноземців з більшості країн;
- вигідне географічне положення;



- добре розвинена ІТ-інфраструктура, що розвивається, зі швидкозростаючою інноваційною екосистемою;
- на його території працює безліч всесвітньо відомих технологічних гігантів;
- одна з найперспективніших стартап-сцен (Grammarly, Terra-soft, Petcube тощо);
- розвинутий ринок компаній-розробників програмного забезпечення за наймом;
- локальні офіси в США та Західній Європі;
- якість розроблених продуктів не знижується, незважаючи на нижчу вартість найму українського розробника порівняно із західними країнами;
- високий рівень володіння розробниками англійською мовою.

### 3.3. Прогнозування розвитку аутсорсингу та аутстафінгу в Україні

Розвитку аутсорсингу та аутстафінгу в Україні заважають такі об'єктивні обставини:

- бізнес українських підприємств не завжди утворювався виходячи з економічних міркувань і часто організація виробництва не відповідає ринковим економічним принципам;
- рівень розвитку постачальників послуг аутсорсингу недостатній, щоб забезпечити необхідну якість підприємств-замовників;
- характерною особливістю українського бізнесу є можливість змови постачальника послуг з співробітником компанії замовника, що контролює його (ціни завищуються, а різниця ділиться навпіл), або не завжди об'єктивний вибір постачальника послуг через наявність споріднених або дружніх зв'язків у середовищі аутсорсингових компаній;
- невисока культура договірних відносин та невизначене правове середовище не дозволяє з перших контактів встановлювати довірчі відносини із сторонніми організаціями;

нарешті, суто психологічна особливість українських керівників, успадкована від радянської системи централізованого управління народним господарством: прагнення тотального контролю ключових функцій компанії [53].

Як новаторський і вкрай ефективний бізнес-інструмент, аутсорсинг в Україні стикається з суттєвими обмеженнями у сфері цивільного та податкового законодавства. У зв'язку з недосконалістю законодавчої бази при укладенні договору аутсорсингу дуже складно передбачити всі адміністративні та цивільно-правові наслідки угоди, що укладається. Найбільш актуальним завданням українського бізнесу на сьогоднішній день є якнайшвидше адаптувати, вивчити і почати застосовувати на практиці

міжнародні 8 стандарти, що вже є на ринку, і кращі практики договірної оформлення аутсорсингових відносин.

Усі три базові види аутсорсингу – промисловий, облікових функцій та інформаційних технологій – не тільки успішно прижилися на українському ґрунті, а й демонструють стійку тенденцію до зростання. Темпи розвитку цих напрямів суттєво випереджають загальносвітові, що пояснюється пізнішим стартом, високим ступенем зацікавленості суб'єктів господарювання, як приватних, так і державних, у використанні передових інструментів оптимізації бізнес-процесів.

Загальноновизнаним локомотивом розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні є ІТ-аутсорсинг, що найбільш очевидно демонструє швидкий економічний ефект використання зовнішніх ресурсів. При цьому вітчизняний ІТ-аутсорсинг розвивається в руслі загальносвітових тенденцій: відбувається зміщення акцентів із традиційних послуг, таких, як підтримка корпоративних інформаційних систем, на нові – стандартизовані та галузеві пропозиції, хмарні технології, оптимізацію мереж, недорогі порталні та мобільні рішення [49, с. 142].

Основні ризики та побоювання іноземних замовників щодо можливості користування послугами українських ІТ-аутсорсерів пов'язані з відсутністю налагоджених систем організації ділової співпраці [35, с. 61]. Пільгові тарифи та податки, а також питання захисту інтелектуальної власності. Одним із шляхів підвищення міжнародної конкурентоспроможності українського ІТ-сектору є вихід малих і середніх ІТ-компаній на зовнішні ринки через створення ІТ-кластерів. Можна відзначити наступні особливості розвитку українського ІТ-ринку:

- збереження податкових умов ФОП;
- помірна регуляторна політика, висока репутація серед українських ІТ-фахівців,
- зростаючий попит на послуги на світовому ринку,
- привабливий резерв кадрів і низька винагорода,

- достатній рівень розвитку інфраструктури,
- отримання доступу до більш дешевих або дефіцитних ресурсів, нових технологій і передового досвіду ведення бізнесу,
- створення основи для переходу українських компаній на інноваційні шляхи розвитку.

У таблиці 3.3 наведемо характерні ризики для розвитку стратегій аутсорсингу в Україні.

Таблиця 3.3

## Ризики для розвитку стратегій аутсорсингу в Україні\*

Типи ризиків	Характеристики ризику
Бізнес	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність загальної економії</li> <li>- низька якість розробки</li> <li>- зрив термінів доставки</li> </ul>
Юридичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неефективність та негнучкість законодавчої бази</li> <li>– порушення прав інтелектуальної власності</li> <li>- експортні обмеження</li> <li>– зміни в податковому законодавстві</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- негнучкі контракти</li> <li>- порушення безпеки або конфіденційності</li> </ul>
Політичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість застосування додаткових податків компаніям, які використовують аутсорсинг</li> <li>- політична нестабільність</li> </ul>
Трудові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- плинність кадрів</li> <li>- вигорання працівників постачальника</li> <li>- низька кваліфікація працівників постачальника</li> <li>- низькі навички спілкування співробітників постачальника</li> </ul>
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- культурні різниці</li> <li>- календарна різниця в релігійних та національних святах</li> </ul>
Логістичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- різниця часових поясів</li> <li>- управління віддаленими командами</li> <li>- координаційні подорожі</li> </ul>

\*Джерело: складено автором на основі [19]

Необхідно дослідити можливості застосування стратегії аутсорсингу на українському ринку в глобальному середовищі, існуючі проблеми та можливі шляхи їх вирішення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Можливості застосування стратегій аутсорсингу в Україні\*

Проблеми на українському ринку	Стимулюючі чинники розвитку економіки	Загрози застосування стратегії аутсорсингу	Можливості застосування стратегії аутсорсингу
Низька конкурентоспроможність Недостатність фінансування Відтік висококваліфікованих кадрів за кордон	Розвиток світової економіки Коливання у розвитку аутсорсингу Геополітична ситуація в Україні	Ймовірність банкрутств замовників Вартість послуг в іноземній валюті Платоспроможність	Збільшення ринку аутсорсингу Зростання цін та витратків на утримання та роботу офісів Попит на спеціалістів
Низький рівень англійської мови у спеціалістів для роботи у глобальному середовищі Нестабільність курсу валют Війна України Інерція бюрократичного апарату Бюрократія	Захист прав інтелектуальної власності Взаємодія між владою та компаніями Безперебійний доступ до мережі Інтернет та електроенергії Наявність soft skills Креативність та розвиток бізнес-орієнтованого мислення	Недовіра компаній до державних замовлень	Відкриття представництв за кордоном Диверсифікація ризиків та трансформація бізнес-систем Активізація ринку освіти на 30% (за оптимістичним сценарієм) Розвиток ринку стартапів та відповідної інфраструктури

\*Джерело: складено автором на основі [24]

Потенційні проблеми з розробкою стратегії аутсорсингу в Україні залишаються, сюди віднесемо:

- податкову систему,
- відтік клієнтів,
- втрату замовлень великими компаніями,
- дефіцит персоналу,
- переїзд спеціалістів за кордон тощо.

Динамічному розвитку ІТ-аутсорсингу в нашій країні можуть сприяти такі фактори, як економічна криза, що змушує компанії оптимізувати витрати на ІТ, складність міжнародної обстановки та економічні санкції, що зумовлюють ризики порушень інформаційної безпеки, а також реалізація програм імпортозаміщення, націлених на підвищення частки українських рішень та сервісів у сфері інформаційних технологій.

Однак для повноцінної участі в міжнародному ринку офшорного програмування вітчизняному ІТ-аутсорсингу необхідно подолати очевидні слабкості – кадровий голод, низький рівень капіталізації, відсутність стандартизації сервісів, а також короткостроковість та невисокий правовий рівень контрактних відносин.

Для успіху галузі потрібна передбачувана податкова політика, відсутність регуляторних бар'єрів, розвиток людського капіталу та зростання попиту на послуги розвитку на внутрішньому ринку, враховуючи ризики глобальної конкуренції за кваліфікованих кадрів, робітників. Шанс України виділитися на світовому ринку – працювати над створенням комплексних продуктів і послуг зі значною доданою вартістю. Варто акцентувати увагу на доданій вартості. Вітчизняні ІТ-компанії повинні сприяти впровадженню державно-приватного партнерства між університетами та бізнесом, корпоратизації університетів. Консолідація всіх учасників галузі є першорядною:

- розвиток системи освіти, зокрема вищої технічної освіти;

- реформа податкового законодавства;
- зміцнення позитивного іміджу України на міжнародній арені;
- розвиток внутрішнього ринку; і
- R&D – як нішу України на світовому ринку.

В останні роки в Україні до повномасштабного вторгнення росії найбільш динамічно розвивається такий напрямок, як аутсорсинг фінансових та облікових функцій. Цьому сприяє як удосконалення бухгалтерського та податкового законодавства, так і запровадження міжнародних стандартів фінансової звітності. Стабільне зростання даного сегмента ринку за умов кризи наочно свідчить про його роль в оптимізації бізнес-процесів. Однак, оскільки аутсорсинг облікових функцій пов'язаний із найбільш серйозними інформаційними та фінансовими ризиками, питома вага його у загальній масі аутсорсингових послуг у нашій країні поки що вкрай невелика [51, с. 141].

Тим часом в Україні аутсорсинг фінансової служби може бути не тільки стрижнем централізації системи обліку та звітності, а й засобом трансформації української системи бухгалтерського обліку в облік за правилами міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ).

Головними тенденціями, що визначають розвиток українського ринку аутсорсингу облікових функцій, у найближчі роки стануть:

- укрупнення компаній-аутсорсерів, у тому числі за рахунок злиття та поглинання, для реалізації ефекту масштабу;
- посилення спеціалізації компаній-аутсорсерів, пошук ними ключових компетенцій у вузьких галузях бухгалтерського аутсорсингу;
- зростання ролі державного сектору та афілійованих з державою корпорацій у формуванні попиту на послуги аутсорсерів;
- вдосконалення законодавчої та нормативної бази для підвищення ступеня довіри до аутсорсингу.

Виробничий аутсорсинг, на наш погляд, слід визнати стратегічно важливим для нашої країни напрямом, оскільки низька

конкуренцеспроможність вітчизняної промисловості не лише погіршує перспективи сталого соціально-економічного розвитку, а й загрожує національній економічній безпеці. Україною. В умовах прискореного темпу розробок і асортименту елементної бази, що змінюється, у більшості вітчизняних підприємств не вистачає компетентності та ресурсів для того, щоб контролювати всі частини виробничих процесів. Шляхом використання промислового аутсорсингу можна вирішити багато традиційних проблем вітчизняного індустріального сектора:

- підвищення якості продукції,
- економія ресурсів та зниження витрат в умовах низької капіталізації та відсутності інвестицій,
- підвищення продуктивності праці,
- доступ до передових технологій,
- забезпечення ефективності виробництва.

Важливим імпульсом розвитку промислового аутсорсингу в Україні є налагодження стійких взаємозв'язків між малими та великими суб'єктами господарювання, а також програми переведення непрофільних функцій державних компаній на аутсорсинг.

Технологічний прогрес, що прискорюється, створює нові можливості для бізнесу в глобальному світі. Ефективність виробництва залежить від якості інформації, інновацій, ноу-хау, висококваліфікованої робочої сили, саме це й зумовлює застосування нового напрямку – аутсорсингу управління знаннями (англ. аббревіатура – КРО, Knowledge Process Outsourcing). Дослідження показують, що аутсорсинг керування знаннями пропонує економічні переваги для компаній, що його використовують [49, с. 143].

КРО вважається третім поколінням аутсорсингової революції: ІТ-аутсорсинг – це перше покоління, 2 покоління – це аутсорсинг бізнес-процесів або ВРО, що з'явився у 2002–2003 роках. Вже потім починають виходити на ринок компанії, що пропонують послуги КРО. Перші країни, які



стали надавати подібні послуги, це Індія, США, Філіппіни та ін. В Україні поки немає тривалого досвіду його застосування, але попит незмінно зростає.

КРО передбачає управління процесами, які вимагають глибокого вивчення або серйозної аналітичної обробки даних, формування та управління базами знань, які в подальшому можуть використовуватися, у тому числі й для ухвалення управлінських рішень.

Вже в даний час 75% транснаціональних корпорацій США та Європи перейшли на аутсорсинг управління знаннями, а надалі прогнозується, що протягом наступних кількох років та інші європейські транснаціональні корпорації збираються використовувати КРО у сфері різноманітних послуг, наприклад, у сфері фінансів.

Обсяг ринку глобального КРО оцінювався у 28,94 млрд дол. США у 2020 році і, як очікується, зростатиме протягом прогнозованого періоду з 2017 по 2025 роки. Очікується, що до 2025 року ринок КРО досягне 124,29 млрд. дол. США.

Сегмент ІТ-технологій та телекомунікацій зростатиме швидше, ніж раніше, і збільшиться на 20,8% за 2018-2025 роки. Збільшення обсягу даних у ІТ та телекомунікаційних галузях призводить до ширшого використання НДДКР, а це, у свою чергу, призводить до зростання ринку. Що стосується сегменту ринку інженерного проектування, його частку можна оцінити в 5,53 млрд дол. США на даний момент. Завдяки технологічному прогресу в цьому секторі існує високий попит на такі послуги, як аутсорсинг складання проектів та їх компонентів та ін.

Аутсорсинг управління знаннями сприяє максимальному використанню ресурсів за менших витрат. Крім того, зростаючі потреби в аутсорсингу різних напрямків (юридичне консультування, ІТ-технології, телекомунікації, охорона здоров'я, фармацевтика) призводять до зростання ринку загалом.

В даний час послуги, які в основному передають на аутсорсинг управління знаннями, це проведення різних бізнес-досліджень, ІТ-технології,

редакційно-видавничі послуги, управління персоналом, маркетинг (PR, рекламні послуги), клінінгові послуги, охорона та служба безпеки, логістика та інші [3].

Глобальний ринок КРО демонструє бурхливе зростання в останні роки, і необхідно відзначити, дана тенденція продовжуватиметься і надалі завдяки зростаючій кількості висококваліфікованих ресурсів і доступу до великої бази даних фахівців світового рівня, а також завдяки різним телекомунікаціям та іншим перспективним ІТ-технологіям. Процеси КРО розглядають все частіше ті компанії, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в бізнес-середовищі, що швидко змінюється. Багато великих компаній звертаються до аутсорсингу управління знаннями, щоб скоротити свої витрати, тому і з'явилася ціла галузь КРО, щоб служити задоволенню цих потреб. Незабаром і в Україні прогнозується зростання галузі КРО, з'явиться чимала кількість фахівців, які просуватимуть ідею аутсорсингу управління знаннями та висококваліфікованих кадрів, що надають свої послуги у різних сферах. В Україні досвід застосування аутсорсингу управління знаннями найбільш затребуваний у таких сферах:

- бухгалтерський облік та розрахунки податкових зобов'язань;
- юридична підтримка діяльності організації;
- маркетинг (PR, реклама тощо);
- логістика;
- управління проектами, починаючи від стадії розробки аж до стадій впровадження та реалізації;
- виробництво;
- ІТ-технології (системне адміністрування, налаштування 1С-програм, web-дизайн, графічний дизайн та ін.);
- управління інформаційними системами та управлінням базами даних;
- клінінгові послуги та ін. [80].

У сучасних умовах для компанії не важко знайти за необхідними завданнями висококваліфікованих фахівців, які можуть працювати віддалено. Це можуть бути як окремі спеціалісти, так і компанії. Такі фрілансери дозволяють компанії значно знизити накладні витрати. Для малого бізнесу на стадії розвитку рекомендується використовувати аутсорсинг із самого початку. Необхідно одразу залучити бухгалтера та інших фахівців, які відповідають профілю бізнесу, а потім уже формувати свою штатну команду.

Таким чином, аутсорсинг управління знаннями сприяє максимальному використанню ресурсів за мінімальних витрат. Крім того, зростання аутсорсингу стимулює зростання ринку. Аутсорсинг управління знаннями дозволяє скорочувати витрати компанії та збільшити продуктивність праці загалом. Ринок КРО зростає у глобальному масштабі, і це молода галузь, яка має, за прогнозами, високі темпи зростання в цілому. В даний час компанії віддають перевагу аутсорсингу управління знаннями, тому що це дозволяє зосередитись на інших стратегічно важливих завданнях і, у свою чергу, це економія часу та фінансових засобів підприємства. Саме тому закордонний досвід аутсорсингу управління знаннями заслуговує на увагу керівників та фахівців українських компаній [81].

Стосовно сфер діяльності військової організації держави та ступеня впливу на здійснювані процеси можна визначити такі форми аутсорсингу:

- 1) у рамках оборонного будівництва – виробничий (промисловий);
- 2) у межах військового будівництва – адміністративно-управлінських процесів та окремих завдань.

Виробничий (промисловий) аутсорсинг у межах оборонного будівництва є передачу частини виробничого ланцюжка, котрий іноді цілого виробничого циклу однією організацією в зовнішнє управління іншій організації. Аутсорсинг адміністративно-управлінських процесів у рамках військового будівництва є способом оптимізації діяльності військової організації держави, при якому відбувається передача другорядних, непрофільних функціональних обов'язків, безпосередньо не пов'язаних з

реалізацією владно-розпорядчих повноважень, зовнішньої недержавної спеціалізованої організації (індивідуального) процесу ефективніше, шляхом укладання цивільно-правових договорів на конкурсній основі відповідно до заданих (встановлених за договором) умов.

Вважається, що зовнішньому виконавцю може бути передано практично будь-які функції організації. На практиці найбільш поширеними видами аутсорсингу є передача наступних функцій (високорівневих процесів):

- технічного обслуговування та ремонту (наприклад, автомобільної техніки, повітряних, морських суден);
- експлуатації об'єктів нерухомості;
- планування та оптимізації управлінських процесів; економічної та інформаційної безпеки;
- бухгалтерських послуг, розрахунку податків, заробітної плати працівників;
- юридичного (правового) забезпечення діяльності організації; маркетингових послуг;
- рекламних послуг;
- транспортних послуг; послуг доставки (логістики);
- охоронних послуг; інформаційних систем (ІТ-аутсорсинг);
- процесів у галузі управління взаємовідносинами з клієнтами та, зокрема, обробки телефонних викликів та передачі на бік кол-центрів;
- управління персоналом, у тому числі кадрове адміністрування, ведення кадрового діловодства та ін. [81].

Консалтингові фірми пропонують послуги в галузі стратегічного та оперативного планування, організації оперативної та бойової підготовки, розробки військових доктрин та концепцій, інструкцій та настанов, планів окремих операцій. Самі ніколи у бойових діях не беруть участі.

Фірми з забезпечення – найчисленніша група підрядників, послуги яких включають усі види тилового забезпечення, і навіть окремі види оперативного (бойового) забезпечення. Наразі до 70% сфери організації та забезпечення заходів оперативної та бойової підготовки армійської авіації приватизовано, а обслуговування сучасної авіаційної техніки здійснюється приватними компаніями.

Неоднозначність економії бюджетних коштів за рахунок аутсорсингу найбільшою мірою відноситься безпосередньо до аутсорсингу тилового забезпечення бойових дій. Так, надзвичайно високу вартість своїх послуг керівництво компанії пояснює не тільки складною з точки зору безпеки обстановкою, але й планами командування, що постійно змінюються, з дуже коротким періодом часу повідомлення компанії, а також невизначеністю розвитку ситуації.

Враховуючи важливість низки завдань, наприклад постачання боєприпасів у ході бойових дій, та відповідне дублювання функцій забезпечення, неможливо вести мову про економію коштів. В окремих випадках можуть значно зрости додаткові накладні витрати, зумовлені необхідністю забезпечення безпеки та захисту персоналу фірм-підрядників. Разом з тим як позитивний момент можна виділити реальне підвищення ефективності функціонування та боєздатності складної техніки та систем їх технічного обслуговування при залученні фірм-виробників на основі довгострокових контрактів щодо подальшої модернізації та технічного забезпечення цих систем озброєнь аж до зняття з озброєння та утилізації.

Розглянемо можливість прогнозування ринку аутсорсингових послуг, які включають бухгалтерські послуги на прикладі ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» (Додатки В-Г).

Вибір форми кривої може здійснюватися і з урахуванням прийнятого критерію якості рівняння регресії, як може служити сума квадратів відхилень фактичних значень рівня від значень рівнів, розрахованих за рівнянням тренда.

З сукупності кривих вибирається та, якій відповідає мінімальне значення критерію. Іншим статистичним критерієм є коефіцієнт множинної детермінації  $R^2$ .

Таблиця 3.4

Динаміка виручки від надання аутсорсингових послуг, тис грн

Роки	$y_i$	$\Delta^{1t}$	$\Delta^{2t}$	Темп зростання
2017	187456	-	-	-
2018	268112	80656	-	1.43
2019	296641	28529	-52127	1.106
2020	326083	29442	913	1.099
2021	407003	80920	51478	1.248

Джерело: дані ТОВ «Ернст енд Янг. Аудиторські послуги»

Обираємо лінійне рівняння тренду, що має вигляд

$$y = bt + a$$

Знаходимо параметри рівняння методом найменших квадратів.

Система рівнянь МНК:

$$an + b\sum t = \sum y$$

$$a\sum t + b\sum t^2 = \sum y*t$$

Таблиця 3.5

Розрахунок показників лінійної моделі

t (початкове)	t	y	$t^2$	$y^2$	ty
2017	1	187456	1	35139751936	187456
2018	2	268112	4	71884044544	536224
2019	3	296641	9	87995882881	889923
2020	4	326083	16	106330122889	1304332
2021	5	407003	25	165651442009	2035015
	15	1485295	55	467001244259	4952950
	Порівн.знач.	297059	11	93400248851.8	990590

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Ернст енд Янг. Аудиторські послуги»

Для наших даних система рівнянь має вигляд:

$$5a + 15b = 1485295$$

$$15a + 55b = 4952950$$

З першого рівняння виражаємо  $a$  і підставимо на друге рівняння

$$\text{Отримуємо } a = 147939,5, b = 49706,5$$

Рівняння тренду:

$$y = 49706,5 t + 147939,5$$

Емпіричні коефіцієнти тренду  $a$  та  $b$  є лише оцінками теоретичних коефіцієнтів  $\beta_i$ . А саме рівняння відбиває лише загальну тенденцію у поведінці аналізованих змінних.

Коефіцієнт тренда  $b = 49706,5$  показує середню зміну результативного показника (в одиницях виміру  $y$ ) із зміною періоду часу  $t$  на одиницю його виміру. Із збільшенням  $t$  на 1 одиницю,  $y$  зміниться в середньому на 49706,5.

Оцінимо якість рівняння тренду за допомогою середньої відносної помилки апроксимації.

$$\bar{A} = \frac{\sum |y_t - y_i| \div y_i}{n} 100\%$$

Помилка апроксимації в межах 5%-7% свідчить про хороший вибір рівняння тренду до вихідних даних.

$$\bar{A} = \frac{0,2225}{n5} 100\% = 4,45\%$$

Оскільки помилка менше 7%, то дане рівняння можна використовувати як тренд.

Для визначення розмірів похибки чи точності прогнозу показника  $Y$  розрахуємо коефіцієнт невідповідності Тейла за такою формулою:

$$K_T = \frac{\sqrt{\sum (y_i - \bar{y})^2}}{\sqrt{\sum y_i^2}}$$

$$K_T = \frac{1073635431,5}{467001244259} = 0,0023$$

Цей показник змінюється від 0 до 1. Чим ближче його значення до нуля, тим кращі результати прогнозування.

Середні значення:

$$\bar{t} = \frac{\sum t_i}{n} = \frac{15}{5} = 3$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y_i}{n} = \frac{1485295}{5} = 297059$$

$$\overline{t \cdot y} = \frac{\sum t_i y_i}{n} = \frac{4952950}{5} = 990590$$

Дисперсія:

$$D(t) = \frac{\sum t_i^2}{n} - \bar{t}^2 = \frac{55}{5} - 3^2 = 2$$

$$D(y) = \frac{\sum y_i^2}{n} - \bar{y}^2 = \frac{467001244259}{5} - 3297059^2 = 5156199370.8$$

Середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma(t) = \sqrt{D(t)} = \sqrt{2} = 1.4142$$

$$\sigma(y) = \sqrt{D(y)} = \sqrt{5156199370.8} = 71806.6805$$

Емпіричне кореляційне ставлення обчислюється всім форм зв'язку і служить вимір тісноти залежності. Змінюється не більше [0;1].  
де

$$\sum (y - y_i)^2 = 25780996854 - 1073635431.5 = 24707361422.5$$

На відміну від лінійного коефіцієнта кореляції він характеризує тісноту нелінійного зв'язку і характеризує її напрям. Змінюється не більше [0;1].

Зв'язки між ознаками можуть бути слабкими та сильними (тісними). Їхні критерії оцінюються за шкалою Чеддока:

- 0.1 <  $\eta$  < 0.3: слабка;
- 0.3 <  $\eta$  < 0.5: помірна;
- 0.5 <  $\eta$  < 0.7: помітна;
- 0.7 <  $\eta$  < 0.9: висока;



$0.9 < \eta < 1$ : дуже висока;

Отримана величина свідчить про те, що зміна часового періоду істотно впливає на  $y$ .

Коефіцієнт детермінації.

$$R^2 = 1 - \frac{\sum(y_i - y_t)^2}{\sum(y_i - \bar{y})^2} = 1 - \frac{1073635431.5}{25780996854} = 0.958$$

тобто. у 95.84% випадків  $t$  впливає зміну  $y$ . Іншими словами – точність підбору рівняння тренду – висока.

Для оцінки якості параметрів рівняння збудуємо розрахункову таблицю (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок показників якості параметрів рівняння

t	y	y(t)	$(y_i - y_{cp})^2$	$(y_i - y(t))^2$	$(t_p)^2$	$(y_i - y(t)) : y_i$
1	187456	197646	12012817609	103836100	4	0.0544
2	268112	247352.5	837928809	430956840.25	1	0.0774
3	296641	297059	174724	174724	0	0.00141
4	326083	346765.5	842392576	427765806.25	1	0.0634
5	407003	396472	12087683136	110901961	4	0.0259
		1485295	25780996854	1073635431.5	10	0.222

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Ернст енд Янг. Аудиторські послуги»

Аналіз точності визначення оцінок параметрів рівняння тренду.

Дисперсія помилки рівняння.

$$S_y^2 = \frac{\sum(y_i - y_t)^2}{n - m - 1}$$

де  $m = 1$  - кількість факторів, що впливають у моделі тренду.

$$S_y^2 = \frac{1073635431.5}{3} = 357878477.1667$$

Стандартна помилка рівняння.

$$S_y = \sqrt{S_y^2} = \sqrt{357878477.1667} = 18917.6763$$

$$S_b = S_y \cdot \frac{\sqrt{\sum t^2}}{n\sigma_t}$$

$$S_b = 18917.6763 \cdot \frac{\sqrt{55}}{5 \cdot 1.4142} = 19841.026$$

$$S_a = \frac{S_y}{\sigma_t \sqrt{n}} = \frac{18917.6763}{1.4142 \sqrt{5}} = 5982.295$$

За таблицею Стьюдента знаходимо  $T_{\text{табл}}$ :

$$T_{\text{табл}}(nm-1; \alpha/2) = (3; 0.025) = 4,177$$

Розрахуємо межі інтервалу, в якому буде зосереджено 95% можливих значень  $Y$  при необмежено великій кількості спостережень та  $t = 0$   
( $a + bt_p \pm \epsilon$ )

де

$$\epsilon = t_{\text{krit}} S_y \sqrt{\frac{1}{n} + \frac{(\bar{t} - t_p)^2}{\sum (t_i - \bar{t})^2}}$$

$$\epsilon = 4.177 \cdot 18917.676 \sqrt{\frac{1}{n5} + \frac{(-0)^2}{10}} = 35338.431$$

$$y(0) = 49706.5 \cdot 0 + 147939.5 = 147939.5$$

$$(147939.5 - 35338.431; 147939.5 + 35338.431)$$

$$(112601.069; 183277.931)$$

Визначимо середньоквадратичну помилку прогнозованого показника.

$$Uy = y_{n+L} \pm K$$

де

$$K = t_a S_y \sqrt{1 + \frac{1}{n} + \frac{3(n + 2L - 1)^2}{n(n^2 - 1)}}$$

$L$  – період попередження;  $y_{n+L}$  – точковий прогноз за моделлю на  $(n + L)$ -й момент часу;  $n$  - кількість спостережень у часовому ряду;  $S_y$  – стандартна помилка прогнозованого показника;  $T_{\text{табл}}$  – Табличне значення критерію

Стьюдента для рівня значущості  $\alpha$  та для числа ступенів свободи, що дорівнює  $n-2$ .

За таблицею Стьюдента знаходимо  $T_{\text{табл}}$

$$T_{\text{табл}}(nm-1; \alpha/2) = (;) = 4.177$$

Точковий прогноз на 2022 рік

$$t = 6: y(6) = 49706.5 * 6 + 147939.5 = 446178.5 \text{ тис. грн}$$

$$K_1 = 4,177 \cdot 18917,68 \sqrt{1 + \frac{1}{5} + \frac{3(5 + 2 \cdot 1 - 1)^2}{5(5^2 - 1)}} = 114509,6$$

$$446178.5 - 114509.6 = 331668.9; 446178.5 + 114509.6 = 560688.1$$

Інтервальний прогноз:

$$t = 6: (331668.9; 560688.1)$$

Точковий прогноз на 2023 рік

$$t = 7: y(7) = 49706.5 * 7 + 147939.5 = 495885 \text{ тис. грн}$$

$$K_2 = 4,177 \cdot 18917,68 \sqrt{1 + \frac{1}{5} + \frac{3(5 + 2 \cdot 2 - 1)^2}{5(5^2 - 1)}} = 132224,3$$

$$495885 - 132224.3 = 363660.7; 495885 + 132224.3 = 628109.3$$

Інтервальний прогноз:

$$t = 7: (363660.7; 628109.3)$$

Точковий прогноз на 2024 рік

$$t = 8: y(8) = 49706.5 * 8 + 147939.5 = 545591.5 \text{ тис. грн}$$

$$K_3 = 4,177 \cdot 18917,68 \sqrt{1 + \frac{1}{5} + \frac{3(5 + 2 \cdot 3 - 1)^2}{5(5^2 - 1)}} = 151996,34$$

$$545591.5 - 151996.34 = 393595.16; 545591.5 + 151996.34 = 697587.84$$

Інтервальний прогноз:

$$t = 8: (393595.16; 697587.84)$$

Точковий прогноз на 2025 рік

$$t = 9: y(9) = 49706.5 * 9 + 147939.5 = 595298 \text{ тис. грн}$$

$$K_4 = 4,177 \cdot 18917,68 \sqrt{1 + \frac{1}{5} + \frac{3(5 + 2 \cdot 4 - 1)^2}{5(5^2 - 1)}} = 173122,25$$

$$595298 - 173122,25 = 422175,75; 595298 + 173122,25 = 768420,25$$

Інтервальний прогноз:

$$t = 9: (422175,75; 768420,25)$$

Точковий прогноз на 2026 рік:

$$t = 10: y(10) = 49706,5 * 10 + 147939,5 = 645004,5 \text{ тис. грн}$$

$$K_5 = 4,177 \cdot 18917,68 \sqrt{1 + \frac{1}{5} + \frac{3(5 + 2 \cdot 5 - 1)^2}{5(5^2 - 1)}} = 195162,86$$

$$645004,5 - 195162,86 = 449841,64; 645004,5 + 195162,86 = 840167,36$$

Інтервальний прогноз:

$$t = 10: (449841,64; 840167,36)$$

Отже, в моделі вивчено тимчасову залежність  $Y$  від часу  $t$ . На етапі специфікації було обрано лінійний тренд. Оцінено його параметри методом найменших квадратів. Статистична значущість рівняння перевірена за допомогою коефіцієнта детермінації. Встановлено, що у досліджуваній ситуації 95.84% загальної варіабельності  $Y$  пояснюється зміною часового параметра. Встановлено також, що параметри моделі статистично значущі. Можлива економічна інтерпретація параметрів моделі – з кожним періодом часу  $t$  значення  $Y$  в середньому збільшується на 49706,5 од. Отримані оцінки рівняння регресії дають змогу використовувати його для прогнозу.

### Висновки до розділу 3

1. Аутсорсинг є потужним інструментом управління, і його правильне використання є ключовим у процесах трансформації організації та реформування її активів. Результати дослідження засвідчують, що ІТ-галузь є одним із найперспективніших, швидкозростаючих та інноваційних секторів економіки України та таким, який може зупинити відтік мізків, що відбувається в країні.

2. ІТ-компанії в Україні забезпечують постійний приплив капіталу в економіку країни, залучають іноземні інвестиції, сприяють формуванню попиту на споживчі товари та послуги у сферах освіти, страхування, охорони здоров'я, нерухомості, сприяють створенню додаткових робочих місць у суміжних галузях, отримувати постійні валютні надходження, забезпечувати сплату значної суми податків тощо. Сильна система науково-математичної освіти в Україні дає можливість програмістам стати інноваційними технічними лідерами. Таким чином, ІТ-галузь України є однією з найкращих у регіоні ЦСЄ та на світовому ринку. Існують усі необхідні передумови для його успішного розвитку, і він буде продовжувати це робити відповідно до рекомендацій, зазначених вище, яких необхідно дотримуватися.

2. Взаємини у форматі аутсорсингу стали більш стандартизованими і тепер сторони більше орієнтуються на людей і процеси, ніж на ціни. Це дозволяє постачальникам аутсорсингових послуг упевнено дивитися у майбутнє. Необхідність скорочення витрат веде до появи аутсорсингових контрактів, в рамках яких будуть укладатися гнучкі угоди про рівень обслуговування (SLA) та обсяг послуг, що надаються. Малі підприємства, стартапи та компанії формату SOHO будуть активніше використовувати переваги аутсорсингу, підвищуючи операційну ефективність і зменшуючи час виходу на ринок. Зростання цін на нафту та іншу сировину, а також транспортні послуги змусить компанії вивчати можливості для аутсорсингу, оскільки вони будуть змушені знижувати операційні витрати.

## ВИСНОВКИ

Відповідно до завдань та мети дослідження, визначених у вступі, були зроблені наступні висновки.

1. Переважна більшість визначень поняття «аутсорсинг» у вітчизняній та зарубіжній літературі так чи інакше пов'язує його з передачею-залученням процесів (їх елементів) організацією та відображає так званий «вузький» підхід до терміну «аутсорсинг», який не дозволяє повною мірою розкрити переваги даного бізнес – інструменту та відокремити його від інших видів субконтрактингу. Набагато продуктивнішим, хоча й значно рідше які у дослідницької літературі, представляється «широкий» підхід до визначення цієї економічної категорії, що передбачає взаємну інтеграцію бізнесу та оптимізацію діяльності організації. Відповідно в даній роботі пропонується розглядати аутсорсинг як стратегічне рішення компанії про передачу на договірній основі непрофільних функцій іншим організаціям, які спеціалізуються в конкретній галузі та мають відповідний досвід, знання, технічні засоби. При цьому головним мотивом, що спонукає керівників компаній вдаватися до аутсорсингу, слід визнати прагнення послідовної концентрації організаційних сил і ресурсів на основний, головної діяльності організації.

2. Вивчення економічного змісту поняття аутсорсинг показало, що стратегія аутсорсингу ґрунтується на ідеї екстерналізації бізнес-процесів та концепції віртуальної організації, що передбачають поділ функцій організації на основні та другорядні, та подальшу передачу другорядних функцій зовнішньої організації, яка спеціалізується на цих функціях і більш ніж завдання. Такий підхід дозволяє організації замовнику сконцентруватися на основному бізнесі та не витратити свої ресурси на підтримку допоміжних процесів, скоротити витрати, вирішити проблеми, пов'язані з отриманням сучасних технічних знань. Аутсорсинг економіки став відбитком здатності фірм адаптуватися змін ринку шляхом виділення непрофільних виробництв.

Даний бізнес-інструмент є універсальним і може застосовуватися у будь-яких галузях та сферах людської діяльності, як, наприклад, інформаційні технології, маркетинг, логістика, виробництво комплектуючих, бухгалтерський облік та звітність, управління персоналом, адміністративно-господарське обслуговування, юридичне забезпечення.

3. Аналіз світової бізнес-практики показав, що протягом півстолітньої історії розвитку аутсорсингу сформувалося безліч різних форм та видів аутсорсингових послуг. Їхня класифікація не є сталою, оскільки відносини між компанією-замовником і виконавцем у рамках конкретних угод можуть мати суттєві відмінності. Представлене в даній роботі дослідження українського ринку аутсорсингових послуг ґрунтується на загальновизнаній класифікації американського Інституту аутсорсингу, що поділяє цю економічну категорію на 3 види – промисловий, ІТ-аутсорсинг та аутсорсинг бізнес-процесів.

4. У 1990-ті роки аутсорсинг став однією з найпопулярніших технологій управління бізнесом та вийшов за межі національних кордонів. В цей же час аутсорсинг почав розвиватися в Україні, проте, всупереч загальносвітовим тенденціям, не сфері офшорного програмування, а сфері охоронних, клінінгових, логістичних послуг, громадського харчування. Лише на початку 2000-х років. (та й то зусиллями західних компаній) механізм аутсорсингу проникає у сферу ІТ, фінансових та облікових функцій, кадрових послуг.

5. Узагальнюючи результати аналізу різних сегментів вітчизняного ринку аутсорсингу, слід зазначити, що Україна сьогодні йде шляхом європейських країн та США, де аутсорсинг є самостійним глибоко розвиненим видом бізнесу, який належить до компетенції відповідних спеціалізованих компаній. Специфічною рисою української економіки є зростання великих корпорацій, що відбувається на тлі слабкого розвитку малого та середнього бізнесу. Тому, на наш погляд, розвиток співпраці

малого та великого бізнесу, заснований на принципах аутсорсингу, буде однією з ключових тенденцій наступних кількох років.

6. Таким чином, подальший розвиток аутсорсингу в Україні є нагальною потребою в сучасних умовах. Для того щоб отримати конкурентні переваги на міжнародному ринку, подолати внутрішню економічну кризу українським компаніям і національній економіці в цілому потрібно орієнтуватися не тільки на передові технології та продукти, але і на найпрогресивніші форми організації господарського механізму. Однак при цьому рішення про перехід на аутсорсинг непрофільних процесів має прийматися на основі глибокого та ретельного аналізу показників економічної ефективності, оскільки виступаючи як універсальний інструмент, аутсорсинг, проте, не є панацеєю від усіх проблем бізнесу.

7. Для прогнозного аналізу побудовано модель за даними аутсорсингової компанії для визначення тренду та попиту послуги у 2023-2026 рр. За основу взято ТОВ «Ернст енд Янг. Аудиторські послуги». В моделі було вивчено тимчасову залежність  $Y$  від часу  $t$ . На етапі специфікації було обрано лінійний тренд. Оцінено його параметри методом найменших квадратів. Статистична значущість рівняння перевірена за допомогою коефіцієнта детермінації. Встановлено, що у досліджуваній ситуації 95.84% загальної варіабельності  $Y$  пояснюється зміною часового параметра. Встановлено також, що параметри моделі статистично значущі. Можлива економічна інтерпретація параметрів моделі – з кожним періодом часу  $t$  значення  $Y$  в середньому збільшується на 49706,5 од. Отримані оцінки рівняння регресії дають змогу використовувати його для прогнозу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алеєксєєв І.В., Партин Г.О., Дідух О.В. Аутсорсингова діяльність виробничих підприємств: монографія. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 152 с.
2. Ачкасова О. В. Організаційні та правові аспекти здійснення аутстафінгу в Україні. Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 95-99.
3. Безручук С.Л., Лайчук С.М. Аутсорсинг, лізинг персоналу або послуги з бухгалтерського обліку: критична оцінка термінів. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Міжнародний збірник наукових праць. Серія: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. 2008. № 3 (12). С.41-60.
4. Волинець В. Нестандартні форми залучення персоналу: аутсорсинг, аутстафінг, лізинг. Всеукраїнське професійне юридичне видання «Юридична газета onlin». 2020. №21 (727) URL: <https://yurgazeta.com/publications/practice/trudovepravo/nestandartniformizaluchennyapersonaluautsorsingautstafinglizing.html> (дата звернення: 10.09.2022).
5. Вавженчук С. Аутсорсинг та аутстафінг: ескіз проблем правового регулювання. Публічне право. 2017. № 1. С.10-15.
6. Ганущин С. Н. Теоретикометодологічні аспекти застосування ауттехнологій у державному управлінні. Актуальні проблеми державного управління. 2015. № 2. С. 10-15 .
7. Гутарева Ю.В. Особливості комерціалізації інноваційних розробок на умовах аутсорсингу. Економіка. Фінанси. Право. 2015. № 12(2). С. 88-90.
8. Гойко А.Ф. Методи оцінки ефективності інвестицій та пріоритетні напрями їх реалізації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 13. С. 100-105.

9. Грішнова О.А., Заїчко О. Особливості організації та оплати праці за аутстафінгової зайнятості. Україна: аспекти праці. 2014. № 8. С. 10-14.
10. Дергачова В.В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: заграничний досвід та перспективи його впровадження в Україні. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2017. № 14. С. 93-99.
11. Домбровська Г. П., Геращенко О. І. Аутстафінг інструмент управління персоналом. Вісник НТУ «ХПІ». 2010. № 62. С. 155-159
12. Єфименко В. В. Перспективні напрямки розвитку законодавства у сфері правового регулювання договору аутсорсингу в Україні. Актуальні проблеми держави і права. 2014. Вип. 72. С. 171-176.
13. Загрія Н. Аутсорсинг та аутстафінг: як це працює. Юридична газета. URL:  
<https://yurgazeta.com/publications/practice/inshe/autsorsingtaautstafingyakepracuyue.html>. (дата звернення: 10.09.2022).
14. Зорій О.М., Коваленко Т.В. Особливості застосування аутсорсингу. Економічний аналіз. 2013. Т. 14. № 3. С. 18-28.
15. Іванова Л.В., Никифорова В.Г. Застосування нестандартних форм зайнятості на сучасному ринку праці. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. № 2 (49). С. 109-115.
16. Конвенція про приватні агенства зайнятості: Міжнародний документ від 16.06.1997 р. № 191. URL:  
[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_046#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_046#Text). (дата звернення: 10.09.2022).
17. Купчак М.Я., Саміло А.В. Законодавче закріплення та застосування процедури кадрового аудиту й аутсорсингу суб'єктів господарювання. Юридичний науковий електронний журнал. № 8/2021. С. 149-152
18. Лисенко Т. І. Передумови виникнення та перспективи застосування аутсорсингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності. Економічний вісник університету. 2010. №14. С. 85-92

- 19.Малюга М. М. Аутстафінг як дієвий інструмент управління персоналом у підручнику для керівника освіти. Проблеми сучасного підручника: збірник тез Міжнародної науковопрактичної інтернет конференції (наукове видання), 28-29 травня 2020 р., Київ: Педагогічна думка, 2020. С. 110-112. URL:[https://lib.iitta.gov.ua/721409/1/tezy\\_psp\\_perf\\_110\\_112.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/721409/1/tezy_psp_perf_110_112.pdf) (дата звернення: 10.09.2022).
- 20.Матвій І. Є. Особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні. Національний університет «Львівська політехніка», кафедра менеджменту організацій. Львів, 2013. 234-239 с.
- 21.Мельничук Ю. Аутстафінг в Украине существует? Что же это такое? Бизнес тренинг групп. 2013. URL:<https://traininggroup.com.ua/autstaffingvukrainesuschestvuetchtozheetotakoe.htm> (дата звернення: 10.09.2022).
- 22.Мешко Н. П., Єфремова М. О. Розвиток ІТ-аутсорсингу в Україні. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2015. Вип. 5. С. 79-85.
- 23.Мешко, Н. П. Впровадження та управління моделлю аутсорсингу ІТ на підприємствах. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2014. №. 22, Вип. 3. С. 46-53.
- 24.Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики: монографія. М.А. Окландер, Т.О. Окландер, І.А. Педько, О.І. Яшкіна; за ред. М.А. Окландера. Одеса : Астропрінт. 2017. 284 с.
- 25.Міжнародна економічна діяльність у ХХІ столітті: механізми, форми, регулюМ 58 вання: зб. матеріалів студентської наук.практ. Інтернетконф. м. Київ. Київ: КНЕУ, 2020. 517 с.
- 26.Микало О.І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу. Економічний простір. 2010. № 37. С. 216-222.
- 27.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.09.2022).

- 28.Осадчий В. И. Роль ИТ-аутсорсинга в экспорте украинских информационно-компьютерных технологий. Економ. простір. 2013. №79. С. 34-45.
- 29.Макарович В. К. Аутстафінг: обліковий аспект. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2019. Вип. 1 (53). С. 233-236.
- 30.Податковий кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 р. № 2755VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/275517#Text> (дата звернення: 10.09.2022).
- 31.Партин Г. О. Основні види аутсорсингу та їх застосування в управлінні діяльністю підприємства. Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доп. міжнар. наук.практ. конф., Львів, 1012 листоп. 2011 р., присвяч. 45річчю Інту економіки і менеджменту та 20річчю Інту-післядиплом. освіти Нац. унту «Львівська політехніка». Львів : Видво Львів. політехніки, 2011. С. 637-638.
- 32.Петрик І.В. Аутсорсинг бізнеспроцесів у функціонуванні інтегрованих підприємств: монографія. Львів : Растр. 2017. 404 с.
- 33.Петрик І. В. Оптимізація продуктивності бізнеспроцесів мережі поставок за допомогою доцільно вибраного аутсорсеру. Вісник економічної науки України. 2017. №2(33). С. 91-93
- 34.Про зайнятість населення. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 10.09.2022).
- 35.Романенко М. Використання аутстафінгу для зниження ризиків діяльності персоналу. Схід. 2011. № 2. С. 61-65.
- 36.Рудінська О.В. Менеджмент: навч. посіб. НікаЦентр, 2012. 320 с.
- 37.Рут Ф. Міжнародна торгівля та інвестиції: Пер. з англ.. 2012. 743 с.
- 38.Стрельченко Н. М. Контрактний аутсорсинг економічний інструмент покращення відносин з іноземними партнерами. Економ. інновации. 2005. №23. С. 100-109.

- 39.Савченко Т. Г., Ярошина А. О.Консалтинг та аутсорсинг як сучасні інструменти управління підприємством. Вісник СумДУ. 2019. №2. С. 7-12.
- 40.Ставровська Л. Аутсорсинг в Україні. Юрист & закон. 2020. №21. URL: [http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA010121](http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010121) (дата звернення: 10.09.2022).
- 41.Сайчук А. О. Аналіз ринку аутсорсингових підприємств в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2019. №2.
- 42.Слав'юк Р. А. Лапішко М. Л., Білик О. І., Гасюк М. О. Застосування аутсорсингу в діяльності банків. Теорія та практика розвитку банківської системи. 2014. С. 341-343.
- 43.Стасюк С. Аутстафінг та аутсорсинг в чому різниця? Дебеткредит: бухгалтерські новини. 2017. URL: <https://news.dtki.ua/law/contractualrelationship/43788> (дата звернення: 10.09.2022).
- 44.Стахурська О. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. URL: [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA010850](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850) (дата звернення: 10.09.2022).
- 45.Стадник Д. Аутсорсинг та аутстафінг: як це працює. Юридична газета. URL: <https://yurgazeta.com/publications/practice/insh/autsorsingtaautstafingyakcepracyue.html>. (дата звернення: 10.09.2022).
- 46.Стахурська О. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. Юрист&закон. 2017. №38. URL: [http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA010850](http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850) (дата звернення: 10.09.2022).
- 47.Туркова О. К. Правова природа процедур надання адміністративних послуг в Україні: дис. канд. юрид. наук. Харків, 2017. 238 с.
- 48.Товстохатко А.О. Аутсорсинг та аутстафінг: відмінності понять. Соціальне право. 2018. № 2. С. 181-184.

- 49.Хохуляк О. О. Ринок юридичних послуг Сполучених Штатів Америки: особливості становлення та тенденції розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 142-146.
- 50.Хміль Ф.І. Основи менеджменту. 2е вид., випр., доп. Київ: Академвидав, 2012. 576 с.
- 51.Хохлова І. В. Аутстафінг (вивід за штат) персоналу: проблематика та перспективи в сучасних економічних умовах України. Український соціум. 2013. № 4. С. 140-150.
- 52.Цифровий маркетинг модель маркетингу ХХІ сторіччя. М.А. Окландер, Т.О. Окландер, О.І. Яшкіна за ред. М.А. Окландера. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.
- 53.Чмут А.В. Сутність аутсорсингу та тенденції його розвитку на міжнародних ринках. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/172017/26.pdf> (дата звернення: 10.09.2022).
- 54.Шаріпова О. С. Сутність аутстафінгу в системі технологій менеджменту персоналу та його види. Управління проектами та розвиток виробництва. 2011. № 4. С. 53-60.
- 55.Яворська К. І., Тичківська І. І. Юридичний аутсорсинг. Проблеми довіри, захисту та конфіденційності: методичні рекомендації. К.: КМЦППК, 2013. 20 с.
- 56.Якимів А.І. Особливості використання аутстафінгу для забезпечення стабільного розвитку організацій. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.14. С. 397-405.
- 57.A Dictionary of Business and Management. Oxford Reference : вебсайт. URL: <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199234899.001.0001/acref9780199234899> (дата звернення: 10.09.2022).

58. Acemoglu D., Autor D. Skills, tasks and technologies: Implications for employment and earnings // NBER. Cambridge (Mass.): MIT, 2010. June. 153 p.
59. Agrawal V., Farrell D. Who wins in offshoring? // The McKinsey Quarterly. N.Y., 2003. N 4. P. 24-35.
60. Cuyvers L., Lombaerde de Ph., Rayp G. The labour market consequences of globalisation and regionalisation // Intern. j. of manpower. Bingley, 2011. Vol. 32, Iss. 3. P. 252-256.
61. Czenter A. Labor market and globalization: Human resources management in global enterprises. Nice: Centre international de formation européenne, 2002. 103 p.
62. Dadush U., Shaw W. Is the labor market global? // Current history. Philadelphia (PA), 2012. Vol. 111, Iss. 741. P. 9-16.
63. Das D.K. Globalisation and an emerging global middle class // Economic affairs. L., 2010. March, Vol. 29, N 3. P. 50-58.
64. Hoetker, G. How Much You Know Versus How Well I Know You: Selecting a Supplier for a Technologically Innovative Component/ G. Hoetker. Strategic Management Journal, 2015. Vol. 26. pp. 75-97.
65. Heywood J. Brian The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness. Financial Times. Prentice Hall, 2019. 240 p.
66. Jacobides, M. and Winter, S. The CoEvolution of Capabilities and Transaction Costs: Explaining the Institutional Structure of Production/ M. Jacobides, S. Winter. Strategic Management Journal, 2021. Vol.26. pp. 395-414.
67. Statista (by Mazareanu, E.) Global Market Size of Outsourced Services from 2000 to 2018 (in billion U.S. dollars). URL: <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/> (дата звернення: 26.09.2022).

68. Statista (by Shanhong, L. 2019 IT Outsourcing Industry – Statistics & Facts. <https://www.statista.com/topics/1900/it-outsourcing/> (дата звернення: 26.09.2022).
69. Statistics Times, GDP. URL: <http://statisticstimes.com/economy/gdp-indicators-2019.php> (дата звернення: 26.09.2022).
70. Talmazan, Y. A Brain Drain is Devastating Ukraine t: <https://www.nbcnews.com/news/world/brain-drain-devastating-ukrainen976936> (дата звернення: 26.09.2022).
71. Tech Ecosystem Guide to Ukraine (2019) [Online]. Available at: [https://data.unit.city/tech-guide/Tech\\_Ecosystem\\_Guide\\_To\\_Ukraine\\_En-1.1.pdf](https://data.unit.city/tech-guide/Tech_Ecosystem_Guide_To_Ukraine_En-1.1.pdf)
72. The International Comparative Legal Guide to Outsourcing 2017. URL: [http://www.caiadoguerreiro.com/xms/files/COMUNICACAO/05\\_Artigos/Artigos\\_Versao\\_Unica\\_em\\_Ingles/OUT17\\_Chapter\\_15\\_Portugal.pdf](http://www.caiadoguerreiro.com/xms/files/COMUNICACAO/05_Artigos/Artigos_Versao_Unica_em_Ingles/OUT17_Chapter_15_Portugal.pdf). (дата звернення: 10.09.2022).
73. The 2019 Global Services Location Index Top 20. URL: <https://www.atkearney.com/digitaltransformation/gsli> (дата звернення: 10.09.2022).
74. The Outsourcing Institute. URL: <http://www.outsourcing.com>. (дата звернення: 26.09.2022).
75. The National Outsourcing Association. URL: <http://www.noa.co.uk/index.php/site/anniversary> (дата звернення: 26.09.2022).
76. The International Association of Outsourcing Professionals. URL: <http://www.iaop.org> (дата звернення: 26.09.2022).
77. The 2019 A.T. Kearney Global Services Location Index. Digital Resonance: the New Factor Impacting Location Attractiveness: <https://www.atkearney.com/digital-transformation/gsli/2019-full-report> 2019. (дата звернення: 26.09.2022).
78. The Global Innovation Index 2019 (2019) Creating Healthy Lives – The Future of Medical Innovation, 12th ed., ed. by Soumitra Dutta, Bruno



- Lanvin, and Sacha Wunsch-Vincent . URL:  
<https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report>. (дата звернення:  
10.09.2022).
- 79.The Global Innovation Index, 2021. URL:  
[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf) (дата  
звернення: 26.09.2022).
- 80.Tholons services globalization index 2021. URL:  
[https://www.newswire.com/news/tholons-releases-2021-global-innovation-  
index-21332038](https://www.newswire.com/news/tholons-releases-2021-global-innovation-index-21332038) (дата звернення: 26.09.2022).
- 81.Ukraine. The country that codes. IT Industry in Ukraine (2019) Market  
Report. URL: [https://s3-eu-west1.amazonaws.com/new.n-ix.com/uploads/  
2019/09/26/Software\\_development\\_in\\_](https://s3-eu-west1.amazonaws.com/new.n-ix.com/uploads/2019/09/26/Software_development_in_) (дата звернення: 26.09.2022).
- 82.Ukraine\_2019\_2020\_IT\_industry\_market\_report.pdf (дата звернення:  
26.09.2022).

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Порівняльний аналіз підходів визначення поняття «аутсорсинг»

Визначення	Переваги	Недоліки
1. Аутсорсинг перевод внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємства і всіх пов'язаних з ними активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надавати послугу протягом певного часу за обумовленою ціною [16].	Довгостроковий характер співробітництва; Можливість передачі ключових для наданої послуги активів від замовника оператору.	Аутсорсинг не обов'язково супроводжується перекладом підрозділів від замовника до оператора. Відсутній опис змістовних відмінностей послуг, що надаються оператором, від всіх інших
2. Аутсорсинг полягає в розсередженні основних виконуваних функцій всередині фірми. Остання бере на себе відповідальність за функції, які виконує краще за інших і з найменшими витратами, а інші розподіляє між суб'єктами [17].	Аутсорсинг являє собою не просто замовлення товарів і послуг на стороні, а спосіб підвищення якості управління підприємством.	Таке розмежування важливо для великих підприємств (вертикально інтегрованих компаній і т.д). Не описані відмінності аутсорсингу від інших форм виробничої кооперації.
3. Аутсорсингова послуга це діяльність матеріального і нематеріального характеру, що передбачає прийняття від клієнта до виконання частини або всіх операцій (функцій) на субпідряд, здійснювана на договірній основі, що має кінцевою метою підвищення рівня створюваної споживчої цінності як самим аутсорсером, так і клієнтом [18].	Підкреслюється, що співпраця в рамках аутсорсингу має сприяти підвищенню споживчої цінності як у оператора, так і у замовника.	Некоректним є визначення аутсорсингу через субпідряд; Відсутність опису змістовних відмінностей аутсорсингу від інших видів контрактної співпраці.

4. Аутсорсинг – передача компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду [26] .	Можливість зниження вартості послуг в порівнянні з витратами утримання власної структури (економія робочого місця, збільшення витрат зменшення податків).	Відсутність досвіду роботи з аутсорсингом у Замовника з одного боку, і декларований досвід у Виконавця аутсорсера з іншого
5. Аутсорсингові ІТкомпанії це компанії , що займаються обслуговуванням і підтримкою безперебійної роботи окремих систем інфраструктури [27].	Основна перевага аутсорсингу в його рентабельності і підвищення ефективності підприємства, з'являється можливість звільнити робочі місця і сконцентрувати людські ресурси щоб розвивати нові напрямки вимагають повішеною увагою.	Компаніям необхідний контролер процесу надання послуг, який буде оцінювати ефективність роботи і прив'язку аутсорсингових послуг до загальної бізнес-стратегії.
6. Аутсорсинг бізнес-процесів (АБП) включає передачу сторонній організації окремих бізнес-процесів, які не є для компанії основними, бізнес-утворюючими [28].	Передаючи непрямі функції фахівцям, підприємець може повністю зануриться в виробничу сферу або зайнятися реалізацією інших проєктів.	Незважаючи на включення в текст договору положень про повну відповідальність виконавця, стягнути завдані збитки виходить далеко не завжди.
7. Аутсорсинг персоналу (аутстафінг) [28].	Аутстафінг полягає у наймі працівників без оформлення з ними юридичних відносин.	Відсутність стандартів і методології тягне за собою складність вимірювання результату і якості.

## ДОДАТОК Б

Основні характеристики діяльності провідних IT-аутсорсингових компаній  
України

Назва	Розміщення	Перелік основних послуг	Кількість працівників	Клієнти
ЕРАМ	Представництва у 25 країнах світу, у т. ч. США, Білорусі, Україні, РФ, країнах ЄС, Гонконзі.	Консультування, дизайн, візуалізація, розроблення програмного забезпечення, цифрові платформи	25000	Малий та середній бізнес
Luxoft	Представництва у 21 країні (Північній Америці, Європі, Азії, Африці, Україні)	Розроблення доповнень, хмарові обчислення, вебдизайн, блокчейн, обробка даних, консалтинг.	13000	Boeing, Ford, Deutsche Bank
SoftServe	США, Україна, Болгарія, Польща	Вебдизайн, безпека, цифровий маркетинг	4000	Google, IBM и Intel
Infopulse (входить до складу норвезької компанії Evry)	У 50 містах Північної Європи. Представницькі центри в Ізраїлі, Норвегії, Німеччині, Франції, Швеції, Болгарії, Латвії, Україні	Управління інфраструктурою, інформаційна безпека, візуалізація даних, аутсорсинг бізнес-процесів, телекомунікаційні процеси	1600	95% клієнтів знаходяться в США та країнах Євросоюзу
Eleks	Україна, Польща	Програмне забезпечення, консультування, бізнес-аналіз, послуги із кібербезпеки	1100	Арамекс, Автодеск, Фоенікс
Miratech	Представництва в Європі, Америці та Азії, Україні	Аутсорсинг, розроблення та супроводження систем, ПЗ, послуги зі створення та підтримки	870	Малий та середній бізнес

		віддалених центрів із розроблення ПЗ послуги з управління ІТ-інфраструктурою		
Intellias	Україна, Німеччина	Розроблення мобільних доповнень, платформ, дизайн інтерфейсу користувачів, послуги ПЗ та аналізу даних	850	Siemens, Nokia, Microsoft и Kia
AMC Bridge	Україна	Розроблення ПЗ	200-800	AMD, Siemens, Procter & Gamble, Microsoft
Artezio	Україна, Канада, США, Німеччина	Розроблення ПЗ	200-800	PepsiCo, Raiffeisen BANK, Philip Morris
Ciklum	Польща, Іспанія, Україна, Пакистан	ПЗ, аутсорсинг розроблення ПЗ, дослідження, інженерні консультації, розроблення доповнень до смартфонів, тестування програм, візуалізація даних	2000	Lenovo, Tomas Cook, Jabra, Just Eat
N-iX Європа, США, Україна Аутсорсинг, розроблення ПЗ та ігор 800 Deutsche Post				
Sigma Software	Польща, США, Норвегія, Україна	Розроблення супроводження та обслуговування програмних продуктів, створення ПЗ для користувачів, ІТ-консалтинг	800	Volvo, Scania, ПУМБ
Softengi	Великобританія, Польща, Швейцарія, США, Україна	Консультавання, розроблення ПЗ, тестування програм	-	«Банк Грузії», Peterbilt
TEAM	США, Україна,	Розроблення ПЗ,	-	Малий та

International	Колумбія, Польща	електронних ігор, управління даними		середній бізнес
Itera	Норвегія, Швеція, Данія, Україна, Словаччина	Цифрові рішення, Інтернет-послуги	500	Малий та середній бізнес
Innovacs	Україна, США, Великобританія, Швейцарія, Ізраїль, Німеччина	Обслуговування ринків послуг та розваг, цифрова реклама, продажі в Інтернеті	400	Малий та середній бізнес
Softjourn	США, Україна, Польща	Веброзробки, розроблення мобільних додатків та ПЗ	-	Малий та середній бізнес
Program-Ace	Україна	ПЗ, віртуальна освіта, розроблення ігор	100	Wargaming.net (власник торгової марки World of Tanks), Game Show Network та Hopster

**ДОДАТОК В****Загальна та фінансова інформація (2019-2021 рр.)  
ТОВ «ЕРНСТ ЕНД ЯНГ АУДИТОРСЬКІ ПОСЛУГИ»**

Назва: «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«ЕРНСТ ЕНД ЯНГ АУДИТОРСЬКІ ПОСЛУГИ»

ЄДРПОУ: 33306921

Скорочена назва: ТОВ "ЕРНСТ ЕНД ЯНГ АУДИТОРСЬКІ ПОСЛУГИ"

Організаційно-правова форма: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Дані про початок діяльності: 13.12.2004; 13.12.2004;  
10741020000003655

Основний напрямок діяльності: 69.20 Діяльність у сфері  
бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування

Додаткові(ий) напрямки(ок) діяльності:

78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

Офіційна адреса: Україна, 01001, місто Київ, ВУЛИЦЯ ХРЕЩАТИК,  
будинок 19-А

Контактні дані: +38(044)-490-30-00; +38(044)-490-30-44;  
kyiv@ua.ey.com

Засновник(и):

СВІСТІЧ ОЛЕКСАНДР МИХАЙЛОВИЧ, Україна, розмір внеску до  
статутного фонду - 3272,17 грн.

КРЕДІСОВ ОЛЕКСІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ, Україна, розмір внеску до  
статутного фонду - 3272,17 грн.

Мельник Олеся Олександрівна, Україна, розмір внеску до статутного  
фонду - 3272,15 грн.

Дабіжа Володимир Васильович, Україна, розмір внеску до статутного  
фонду - 3272,15 грн.

Светлеющий Олег Станіславович, Україна, розмір внеску до статутного фонду - 3272,15 грн.

Студинська Юлія Сергіївна, Україна, розмір внеску до статутного фонду - 3272,15 грн.

ПРИВАТНА КОМПАНІЯ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕРНСТ ЕНД ЯНГ ХОЛДІНГЗ (СІ АЙ ЕС ) БІ.ВІ. ", Нідерланди, Нідерланди, Стравінскілаан 613, 1077XX, місто АМСТЕРДАМ, розмір внеску до статутного фонду - 6898,06 грн.

Посадові особи:

СВІСТІЧ ОЛЕКСАНДР МИХАЙЛОВИЧ; - керівник

СВІСТІЧ ОЛЕКСАНДР МИХАЙЛОВИЧ; - представник

ЯКОВЕНКО СВІТЛАНА ВАЛЕРІЇВНА; - представник

Обсяг статутного капіталу (грн.): 26531,00

Звітність складена: у тисячах гривень



## ДОДАТОК Г

## Звіт про фінансові результати

## ТОВ «ЕРНСТ ЕНД ЯНГ АУДИТОРСЬКІ ПОСЛУГИ»

Підприємство		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ	
Товариство з обмеженою відповідальністю "ЕРНСТ ЕНД ЯНГ АУДИТОРСЬКІ ПОСЛУГИ"		за СДРПОУ		4070	01 01
ДОКУМЕНТ НАЙНЯТО					
(займезування)					
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)					
за Рік 2021 р.					
Форма № 2 Код за ДКУД 1801003					
І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ					
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року		
1	2	3	4		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	407 003	326 083		
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-		
премії підписані, валова сума	2011	-	-		
премії, передані у перестрахування	2012	-	-		
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-		
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 356 875 )	( 293 593 )		
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-		
Доходи:					
прибуток	2090	50 128	32 490		
збиток	2095	( - )	( - )		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-		
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-		
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-		
Інші операційні доходи	2120	7 533	13 923		
у тому числі:	2121	-	-		
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю					
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-		
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	-		
Адміністративні витрати	2130	( 38 102 )	( 35 680 )		
Витрати на збут	2150	( 232 )	( 2 )		
Інші операційні витрати	2180	( 11 080 )	( 6 832 )		
у тому числі:	2181	-	-		
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю					
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-		
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток	2190	8 247	3 899		
збиток	2195	( - )	( - )		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-		
Інші фінансові доходи	2220	1 390	2 179		
Інші доходи	2240	132	-		
у тому числі:	2241	-	-		
дохід від благодійної допомоги					

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "ЕРНСТ ЕНД ЯНГ АУДИТОРСЬКІ ПОСЛУГИ"** Дата (рік, місяць, число) **2020 10 01**  
 за ЄДРПОУ **33306921**

(найменування)  
**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
 за **Рік 2020** р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	326 083	296 641
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 293 593 )	( 287 559 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	32 490	9 082
збиток	2095	( - )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	13 923	40 425
<i>у тому числі:</i>	<i>2121</i>	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 35 680 )	( 29 732 )
Витрати на збут	2150	( 2 )	( 376 )
Інші операційні витрати	2180	( 6 832 )	( 22 027 )
<i>у тому числі:</i>	<i>2181</i>	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	3 899	-
збиток	2195	( - )	( 2 628 )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	2 179	5 670
Інші доходи	2240	-	57

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "ЕРНСТ ЕНД ЯНГ АУДИТОРСЬКІ ПОСЛУГИ" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2020	01	01
			33306921		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2019 р.			ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		
Форма N2 Код за ДКУД			1801003		

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	296 641	268 112
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 287 559 )	( 243 943 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	9 082	24 169
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	40 425	7 085
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 29 732 )	( 25 092 )
Витрати на збут	2150	( 376 )	( 320 )
Інші операційні витрати	2180	( 22 027 )	( 9 436 )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	( 2 628 )	( 3 594 )