

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародної економіки

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

05 Соціальні та поведінкові науки

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

051 «Економіка»

Форма навчання: _____ денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Аутсорсингові механізми корпоративних стратегій
багатонаціональних підприємств»

здобувача _____ Данькевича Богдана Олексійовича

(ПІБ, підпис)

Наукова керівниця: д.е.н, професор Стежко Надія Володимирівна

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувачка кафедри: _____ д.е.н., професор Столярчук Я.М.

(підпис)

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародної економіки

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

05 Соціальні та поведінкові науки

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

051 «Економіка»

ПОГОДЖЕНО

Керівниця проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
«Міжнародна економіка»

_____ Людмила ЦИМБАЛ
(підпис)
« _____ » _____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри міжнародної
економіки

_____ Ярослава СТОЛЯРЧУК
(підпис)
« _____ » _____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти Данькевичу Богдану Олексійовичу

_____ очної (денної) _____ форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

**на тему: «Аутсорсингові механізми корпоративних стратегій
багатонаціональних підприємств»**

**Тему затверджено наказом ректора Університету від
«25» червня 2024 р. №926-ст**

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах: досліджень українських та закордонних науковців, звітах міжнародних організацій, науково-дослідних інституцій та аналітичних компаній, статистичних баз даних.

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади аутсорсингу в корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств (назва розділу)
Розділ 2	Емпіричне дослідження аутсорсингових практик багатонаціональних підприємств (назва розділу)
Розділ 3	Перспективи розвитку аутсорсингу в стратегіях багатонаціональних підприємств (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	Управління аутсорсингом як стратегічним інструментом у корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств в умовах поточних економічних викликів.
Предмет дослідження:	Чинники, умови, моделі та тенденції управління аутсорсингом в корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств на поточному етапі глобального розвитку економіки.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	сформувати комплексний підхід до впровадження аутсорсингових механізмів у корпоративні стратегії багатонаціональних підприємств, який дозволить підвищити їхню конкурентоспроможність та забезпечити стратегічну гнучкість в умовах глобального ринку.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1:

- розкриття методологічного забезпечення впливу аутсорсингу на корпоративні стратегії сучасних БНП;
- аналіз теоретичних основ та історичної еволюції аутсорсингу, зокрема його значення у стратегіях багатонаціональних компаній.

У розділі 2:

- оцінка сучасних моделей аутсорсингу та методів оцінки ефективності аутсорсингових проєктів для багатонаціональних компаній;
- вивчення особливостей впливу аутсорсингу на стратегічну діяльність та фінансові показники БНП.

У розділі 3:

- формулювання рекомендацій для багатонаціональних підприємств щодо використання аутсорсингу в їхніх корпоративних стратегіях;
- визначення ролі України як аутсорсингового хабу для багатонаціональних підприємств в умовах сучасних економічних та геополітичних викликів.

**Завдання підготувала
наукова керівниця**

(підпис) (ініціали, прізвище)
«___» _____ 20__ р.

Завдання одержав здобувач

(підпис) (ініціали, прізвище)
«___» _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 112 сторінок, 14 таблиць, 20 рисунків, перелік джерел посилання зі 133 найменувань, 3 додатки.

«Аутсорсингові механізми корпоративних стратегій багатонаціональних підприємств»

(назва кваліфікаційної магістерської роботи)

Об'єктом дослідження є управління аутсорсингом як стратегічним інструментом у корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств в умовах поточних економічних викликів

Предметом дослідження є чинники, умови, моделі та тенденції управління аутсорсингом в корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств на поточному етапі глобального розвитку економіки

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – сформулювати комплексний підхід до впровадження аутсорсингових механізмів у корпоративні стратегії багатонаціональних підприємств, який дозволить підвищити їхню конкурентоспроможність та забезпечити стратегічну гнучкість в умовах глобального ринку

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- розкриття методологічного забезпечення впливу аутсорсингу на корпоративні стратегії сучасних БНП;
- аналіз теоретичних основ та історичної еволюції аутсорсингу, зокрема його значення у стратегіях багатонаціональних компаній;
- оцінка сучасних моделей аутсорсингу та методів оцінки ефективності аутсорсингових проєктів для багатонаціональних компаній;
- вивчення особливостей впливу аутсорсингу на стратегічну діяльність та фінансові показники БНП;

- визначення ризиків, переваг та факторів успішності аутсорсингових проєктів у цілому та на прикладі окремих кейсів;
- аналіз поточних тенденцій розвитку аутсорсингу багатонаціональних підприємств та прогноз щодо майбутніх трендів;
- формулювання рекомендацій для багатонаціональних підприємств щодо використання аутсорсингу в їхніх корпоративних стратегіях.
- визначення ролі України як аутсорсингового хабу для багатонаціональних підприємств в умовах сучасних економічних та геополітичних викликів.

Практичне значення отриманих результатів. Практична цінність полягає в аналізі потенціалу України як аутсорсингового хабу, що може стати основою для стратегічних рішень компаній та державної політики у цій сфері.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: аутсорсинг, корпоративні стратегії, багатонаціональні підприємства (БНП), ІТ-аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів, офшоринг та ніршоринг,

Відгук наукового керівника

Відгук

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка» Данькевича Богдана Олексійовича на тему: «Аутсорсингові механізми корпоративних стратегій багатонаціональних підприємств»

1. Актуальність теми: Аутсорсингові механізми відіграють ключову роль у корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств, забезпечуючи зниження операційних витрат, підвищення гнучкості та доступ до передових технологій і експертизи. Разом із тим, ефективне впровадження аутсорсингових моделей вимагає глибокого розуміння їх впливу на конкурентоспроможність і стійкість компаній на міжнародному ринку.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу аутсорсингових механізмів як інструмента реалізації корпоративних стратегій у контексті багатонаціональних підприємств. Вивчення цього питання дозволить сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень, адаптації до нових викликів та максимізації вигод від використання аутсорсингу.

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: у роботі автором розроблено підходи інтеграції аутсорсингових механізмів у корпоративні стратегії багатонаціональних підприємств, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності та забезпеченню стратегічної гнучкості в умовах глобальної економіки.

3. Наявність самостійних розробок автора: автором розроблено практичні рекомендації для багатонаціональних підприємств щодо ефективного використання аутсорсингу в їхніх корпоративних стратегіях, що базуються на аналізі сучасних викликів глобального ринку, специфіки функціонування міжнародних компаній та передового досвіду успішних бізнес-моделей.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Теоретико-методичне значення дослідження полягає в систематизації знань про аутсорсинг, яка охоплює його концептуальні основи, різновиди, сучасні моделі та підходи до оцінки ефективності аутсорсингових рішень. У роботі розроблено алгоритм комплексної оцінки переваг і ризиків використання аутсорсингу, що враховує фінансові, операційні, репутаційні та екологічні аспекти. Особливу увагу приділено рекомендаціям щодо впровадження сталого аутсорсингу в контексті ESG-трансформації (екологічні, соціальні та управлінські критерії), що відповідає сучасним вимогам до відповідального бізнесу. Ці теоретико-методичні напрацювання можуть бути використані для розробки корпоративних стратегій та адаптації підприємств до викликів глобального ринку.

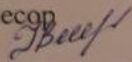
Практична цінність роботи зумовлена детальним аналізом потенціалу України як перспективного аутсорсингового хабу. В дослідженні

обґрунтовано конкурентні переваги країни, зокрема вигідне географічне розташування, високий рівень кваліфікації людських ресурсів і конкурентоспроможну вартість послуг. Також висвітлено виклики, які необхідно подолати для ефективного використання цього потенціалу, та запропоновано конкретні кроки для формування сприятливого інвестиційного середовища. Отримані результати можуть бути корисними як для багатонаціональних підприємств у процесі стратегічного планування, так і для розробників державної політики, спрямованої на розвиток аутсорсингового сектора України.

5. Наявність недоліків: У дослідженні варто було б більш детально розглянути вплив аутсорсингових стратегій на економіку країни, що надають послуги (аутсорсингових хабів), зокрема на зайнятість, розвиток технологій та інвестиційний клімат. Це дозволило б глибше оцінити баланс вигод і ризиків для економік-реципієнтів аутсорсингу.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота виконана на високому теоретичному і методологічному рівнях, відповідає усім нормативним вимогам, що висуваються до кваліфікаційних магістерських робіт та допускається до захисту перед Екзаменаційною комісією з попередньою оцінкою 46 балів.

Науковий керівник: професор кафедри міжнародної економіки, д.е.н.,
професор



Стежко Н.В.

«30» листопада 2024 р.

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти Данькевича Богдана Олексійовича
на тему: «Аутсорсингові механізми корпоративних стратегій
багатонаціональних підприємств»

Актуальність теми рецензованої кваліфікаційної магістерської роботи обумовлена зростаючим значенням аутсорсингу у корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств. В умовах глобалізації та інтеграції світових ринків аутсорсинг стає не лише інструментом оптимізації витрат, але й засобом для підвищення стратегічної гнучкості, доступу до інновацій та розширення міжнародної присутності компаній. Це обумовлює вибір теми кваліфікаційної магістерської роботи, її мету, об'єкт, предмет та завдання дослідження.

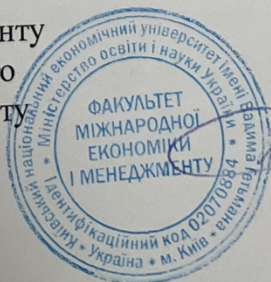
У кваліфікаційній магістерській роботі детально розкрито теоретико-методичні засади аутсорсингу як складової корпоративних стратегій багатонаціональних підприємств. Значну увагу приділено еволюції моделей аутсорсингу, зокрема офшорингу, ніршорингу та бекшорингу, що дозволяє визначити ключові фактори їхньої ефективності. У роботі також розглядаються питання транзакційних витрат, управління ризиками та специфічні аспекти застосування аутсорсингу в контексті України як перспективного аутсорсингового хабу для ІТ-послуг.

Заслугує особливої уваги комплексний аналіз глобальних тенденцій аутсорсингового ринку, а також галузевий та регіональний аналіз аутсорсингових практик багатонаціональних компаній. Автором проведено системну оцінку ефективності різних моделей аутсорсингу, що включає аналіз їхніх переваг, ризиків та впливу на конкурентоспроможність підприємств. Науковий та прикладний інтерес викликає також розгляд ESG-трансформації бізнесу, що доповнює практичну значущість дослідження і робить його висновки актуальними для міжнародних корпорацій.

Окремий розділ роботи присвячений перспективам розвитку аутсорсингу в стратегіях багатонаціональних підприємств, зокрема оцінці потенціалу України як аутсорсингового центру для міжнародного ринку. Практична цінність роботи підсилюється конкретними рекомендаціями щодо впровадження аутсорсингу як стратегічного інструмента для багатонаціональних підприємств, що прагнуть підвищити ефективність своїх бізнес-процесів та адаптуватися до сучасних економічних викликів.

Робота виконана на високому теоретичному рівні, відповідає вимогам до написання, і рекомендується до захисту перед Екзаменаційною комісією.

Доцент кафедри
міжнародного менеджменту
Київського національного
економічного університету
імені Вадима Гетьмана,
к.е.н., доцент



М.Е. Прохорова

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АУТСОРСИНГУ В КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЯХ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Сутність та еволюція аутсорсингу в міжнародному бізнесі	6
1.2. Місце аутсорсингу в сучасних корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств	14
1.3. Методологія оцінки ефективності аутсорсингу для багатонаціональних підприємств	24
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ПРАКТИК БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	35
2.1. Глобальні тенденції ринку аутсорсингових послуг	35
2.2. Галузевий та регіональний аналіз використання аутсорсингу багатонаціональними підприємствами	45
2.3. Оцінка переваг та ризиків аутсорсингу на сучасному етапі розвитку міжнародного бізнесу	55
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГУ В СТРАТЕГІЯХ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	66
3.1. Сучасні моделі аутсорсингу в діяльності багатонаціональних підприємств	66
3.2. Формування стратегії сталого аутсорсингу в контексті ESG-трансформації бізнесу	74
3.3. Оцінка потенціалу України як аутсорсингового ІТ-хабу для багатонаціональних підприємств	84
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	112

ВСТУП

Актуальність дослідження. Аутсорсингові механізми корпоративних стратегій багатонаціональних підприємств (БНП) є актуальною темою, насамперед, через поглиблення глобальної інтеграції та зростаючий попит на оптимізацію бізнес-процесів. Багатонаціональні підприємства активно впроваджують аутсорсинг для зниження витрат, підвищення ефективності та гнучкості, особливо в умовах сучасних економічних викликів і швидкої зміни технологій. Критичний аналіз різних моделей аутсорсингу, включаючи офшоринг, ніршоринг та бекшоринг, дозволяє виділити фактори, що сприяють ефективності цих стратегій, а також розглянути їх адаптивність для ринку України. У вітчизняному контексті, ця тема є особливо актуальною, оскільки сектор ІТ-аутсорсингу та спеціалізованих послуг має значний внесок до українського експорту, а подальший розвиток цього сектору може стимулювати економіку, залучити іноземні інвестиції та створити нові робочі місця.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначена проблема є широко обговорюваною як у наукових, так і у політичних колах на міжнародному та національному рівнях. Теоретичні та концептуальні засади використання аутсорсингу, зокрема й у корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств досліджуються у працях таких вітчизняних вчених як О. Дідух, В. Загарій, Т. Ковальчук та багато інших, які аналізують аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. Значний внесок у дослідження специфіки аутсорсингу зробили також зарубіжні науковці, зокрема Дж. Дібберн, А. Долгуї, С. Дурст, А. Ішізака, Р. Коуз, Л. Медерос, М. Мун'ял, В. Перейра, М. Портер, Ж. Прот, М. Радло та багато інших. У своїх роботах, зазначені науковці акцентують увагу, насамперед, на стратегічному значенні аутсорсингу для отримання доступу до новітніх технологій та оптимізації витрат.

Мета дослідження: сформулювати комплексний підхід до впровадження аутсорсингових механізмів у корпоративні стратегії багатонаціональних

підприємств, який дозволить підвищити їхню конкурентоспроможність та забезпечити стратегічну гнучкість в умовах глобального ринку.

Для досягнення поставленої мети в дослідженні виокремлено такі *завдання*:

- розкриття методологічного забезпечення впливу аутсорсингу на корпоративні стратегії сучасних БНП;
- аналіз теоретичних основ та історичної еволюції аутсорсингу, зокрема його значення у стратегіях багатонаціональних компаній;
- оцінка сучасних моделей аутсорсингу та методів оцінки ефективності аутсорсингових проєктів для багатонаціональних компаній;
- вивчення особливостей впливу аутсорсингу на стратегічну діяльність та фінансові показники БНП;
- визначення ризиків, переваг та факторів успішності аутсорсингових проєктів у цілому та на прикладі окремих кейсів;
- аналіз поточних тенденцій розвитку аутсорсингу багатонаціональних підприємств та прогноз щодо майбутніх трендів;
- формулювання рекомендацій для багатонаціональних підприємств щодо використання аутсорсингу в їхніх корпоративних стратегіях.
- визначення ролі України як аутсорсингового хабу для багатонаціональних підприємств в умовах сучасних економічних та геополітичних викликів.

Об'єкт дослідження. Управління аутсорсингом як стратегічним інструментом у корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств в умовах поточних економічних викликів.

Предмет дослідження. Чинники, умови, моделі та тенденції управління аутсорсингом в корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств на поточному етапі глобального розвитку економіки.

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань було використано: системний підхід та структурний аналіз – для комплексного дослідження сутності аутсорсингу як складової корпоративних стратегій БНП та декомпозиції його основних елементів, історичний метод – для

дослідження еволюції концепцій аутсорсингу та етапів його впровадження у діяльність багатонаціональних підприємств; дедукція та індукція – для формування теоретичних узагальнень та практичних висновків щодо ефективності аутсорсингових механізмів у корпоративних стратегіях БНП; аналіз та синтез – шляхом розчленування на окремі складові досліджено механізми формування аутсорсингових стратегій та їх інтеграцію в глобальні ланцюги створення вартості; метод кількісних та якісних порівнянь – для зіставлення різних моделей аутсорсингу, оцінки їх переваг та недоліків, а також для обробки емпіричних даних щодо динаміки аутсорсингових операцій в різних галузях та регіонах.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретико-методичне значення полягає у систематизації знання про аутсорсинг, включаючи моделі, види та підходи до оцінки ефективності аутсорсингових рішень, а також у запропонованому алгоритмі оцінки переваг і ризиків аутсорсингу, включаючи рекомендації для сталого аутсорсингу в контексті ESG-трансформації. Практична цінність полягає в аналізі потенціалу України як аутсорсингового хабу, що може стати основою для стратегічних рішень компаній та державної політики у цій сфері.

Інформаційна база дослідження. Робота була написана на основі наукових праць вітчизняних і зарубіжних науковців, чиї роботи охоплюють питання застосування аутсорсингу. Також, було використано статистичні дані з офіційних джерел, дослідження та опитування, що проведені компаніями-лідерами галузі та міжнародними організаціями, а також звіти міжнародних аналітичних та консалтингових агентств.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Кваліфікаційна магістерська робота містить 112 сторінок, 14 таблиць, 20 рисунків, список використаних джерел зі 133 найменувань та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АУТСОРСИНГУ В КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЯХ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та еволюція аутсорсингу в міжнародному бізнесі

Аутсорсинг як бізнес-практика має тривалу історію, що стала важливою частиною стратегії багатонаціональних підприємств. У сучасних умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції на міжнародних ринках, компанії прагнуть оптимізувати свої ресурси, зосереджуючись на основних компетенціях та передаючи допоміжні бізнес-функції зовнішнім виконавцям. Як нами буде неодноразово наголошено протягом цієї роботи, такий підхід дозволяє досягти більшої ефективності, знижуючи витрати та підвищуючи гнучкість організацій.

В історичному контексті, ще з часів промислової революції, компанії намагалися зрозуміти, як вони можуть використати свої конкурентні переваги для розширення ринків збуту та збільшення прибутків [1]. Протягом більшої частини ХХ століття основною моделлю була велика інтегрована компанія, яка могла «володіти, управляти і здійснювати контроль» над своїми активами. У 1950-60-х роках компанії взяли курс на диверсифікацію, прагнучи розширити свою діяльність та скористатися перевагами економії на масштабі. Розгалужуючи напрямки бізнесу, вони сподівалися зберегти наявний на той час рівень прибутковості, навіть якщо це вимагало складнішої структури управління. Проте в 1970-80-х роках, коли організації намагалися конкурувати на глобальному рівні, саме ця розгалуженість обмежила їхню гнучкість. Щоб подолати цю проблему та підвищити рівень гнучкості, багато великих компаній розробили нову стратегію: зосередження на основному бізнесі. У свою чергу, це вимагало визначення ключових процесів та ухвалення рішень щодо того, які з них можна передати на аутсорсинг.

У цьому контексті варто проаналізувати різні підходи до визначення поняття «аутсорсинг», а також провести його типологізацію. Так, згідно з енциклопедією

Britannica, аутсорсинг – організація роботи, яку здійснює роботодавець, наймаючи зовнішнього підрядника для виконання роботи, яку міг би виконати персонал компанії [2]. У свою чергу, офшоринг – практика перенесення операцій за кордон, як правило, компаніями з промислово розвинутих країн до менш розвинутих країн, з метою зменшення витрат на ведення бізнесу.

Згідно з А. Ішізакою, аутсорсинг – це ділова угода, внутрішня або міжнародна (відома як офшоринг), у формі стратегічної управлінської ініціативи, що спрямована на отримання конкурентних переваг компанією шляхом передачі наявних внутрішніх та/або зовнішніх функцій, що не мають доданої вартості, та/або функцій з доданою вартістю, та/або ключових компетенцій компетентному постачальнику (постачальникам) з метою ефективного та результативного виробництва продукції та/або послуг для компанії-замовника [3]. Це визначення містить багато елементів, однак найбільш фундаментальний з них полягає в тому, що аутсорсинг є діловою угодою, тобто замовник і постачальник досягають консенсусу через усну або письмову домовленість.

Важливою для нашого дослідження є наукова стаття А. Долгуї та Ж. Прота «Outsourcing: definitions and analysis» (Аутсорсинг: визначення та аналіз), в якій автори проаналізували різні підходи до визначення ключових понять, що будуть використані в цій магістерській роботі. Так, згідно з авторами, аутсорсинг визначається як «отримання напівфабрикатів, готової продукції або послуг від зовнішньої компанії, у випадку коли ця діяльність традиційно виконувалася всередині компанії» [4]. Компанія, яка використовує аутсорсинг, називається «покупцем», тоді як компанія, яка надає послугу, є «постачальником». В результаті, між покупцем та постачальником неминуче виникає важливий потік технічної та організаційної інформації.

Окрім того, зазначається, що дослідники та менеджери часто плутають поняття «аутсорсинг», «офшорний аутсорсинг» та «субпідряд». Так, відмінності між аутсорсингом та офшорним аутсорсингом пов'язані з місцезнаходженням постачальника та аутсорсингової фірми. Аутсорсинг, як правило, означає, що і постачальник, і фірма знаходяться в одній країні. Однак офшорний аутсорсинг

часто передбачає ситуацію, коли постачальник знаходиться в іншій країні, ніж покупець.

У свою чергу, субпідряд – це передача фірмою частини робіт іншій фірмі, яка володіє певними ресурсами та/або навичками для забезпечення кращого результату виконання завдання. Аутсорсинг, з іншого боку, – це передача фірмою частини робіт постачальнику, що дозволяє постачальнику співпрацювати з аутсорсинговою фірмою. Субпідрядники надають лише ті продукти та/або послуги, які зазначені в контракті, тоді як аутсорсинг визначається як встановлення партнерських відносин між аутсорсинговою фірмою та постачальником. Долгуї та Прот зазначають, що аутсорсинг вимагає певного рівня технічного та організаційного обміну інформацією.

У продовження цієї дискусії, П. Інгінг, Ч. Шишу та А. Сінь стверджують, що аутсорсинг – це стратегічна управлінська ініціатива, яка передбачає передачу на контрактній основі наявних функцій та/або ключових компетенцій компанії, щоб отримати можливість виділитися на ринку [5]. Це означає, що компанії можуть передавати третім особам не тільки функції, але й ключові компетенції. Автори також погоджуються з тезою, що аутсорсинг може бути стратегічною управлінською ініціативою, яка полягає в укладанні контракту з кваліфікованим постачальником для ефективного та результативного виробництва продуктів та/або послуг, що дозволить аутсорсинговій фірмі виділитися на ринку. Згідно з цим твердженням, аутсорсинг не обов'язково повинен обмежуватися лише продуктами або лише послугами. Компанія може передати на аутсорсинг свій бізнес-процес незалежно від того, чи виробляє вона фізичні товари, чи надає послуги, чи й ті, й інші одночасно, якщо така поведінка може допомогти фірмі оптимізувати продуктивність та якість.

Схожу дефініцію подає й Л. Медерос у своєму дослідженні «The Outsourcing Manifesto: The History, Rise, and Potential Fall of the Outsourcing Industry» (Маніфест аутсорсингу: Історія, підйом та потенційне падіння індустрії аутсорсингу). Автор визначає аутсорсинг як «стратегічні відносини, в яких зовнішня організація приносить користь іншій, беручи на певний час на договірних засадах у власність

внутрішні процеси іншої організації» [6]. Аутсорсинг характеризує партнерство із зовнішнім постачальником послуг, який прагне отримати стратегічну конкурентну перевагу через взаємовигідні відносини. Окрім того, офшорний аутсорсинг – це ситуація, за якої компанія використовує аутсорсинг за межами своїх національних кордонів. Цей варіант може бути пов'язаний з традиційними методами економії витрат на аутсорсинг, коли метою є аутсорсинг, незалежно від того, де надаються послуги.

Схожі визначення надаються й вітчизняними науковцями та дослідниками. Так, згідно з О. Дідухом, аутсорсинг – це «інструмент управління підприємством, спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності діяльності, який передбачає укладання контракту між замовником (підприємством) і постачальником (аутсорсером) з метою виконання останнім як основних, так і допоміжних бізнес-функцій і бізнес-процесів замовника за певну плату, що зумовлює реорганізацію і оптимізацію підприємницької діяльності замовника та тимчасове залучення, за необхідністю, відповідного персоналу» [7]. Погоджуються з цією думкою й Т. Ковальчук та В. Загарій, описуючи аутсорсинг як «стратегічну модель ведення бізнесу, що передбачає передання фірмою частини певних функцій чи видів діяльності сторонній організації, яка спеціалізується у відповідній сфері діяльності, з метою оптимізації, зменшення витрат і підвищення конкурентоспроможності» [8].

Підсумовуючи дефініції іноземних та вітчизняних дослідників, можна стверджувати, що аутсорсинг – це така модель бізнесу, за якої окремі функції чи етапи виробництва товару чи послуги передаються на виконання стороннім компаніям на договірних умовах. Важливо також зауважити, що поняття аутсорсингу застосовується щодо таких операцій, коли певний процес виконується підрядником в межах однієї країни з покупцем. В той же час, офшоринговий (або офшорний) аутсорсинг виникає тоді, коли такі операції виконуються підрядниками поза межами домашньої країни підприємства-замовника. При цьому, іноземні дослідники окремо виділяють поняття офшорингу, за якого процеси також переносяться за кордони домашньої країни, але можуть виконуватися як самою

компанією (через створення філій чи дочірніх підприємств), так і компаніями-підрядниками (відповідно, матиме місце офшоринговий аутсорсинг). Ці підходи наочно продемонстровані в табл. 1.1, однак в рамках цієї роботи для спрощення сприйняття та через відсутність однієї усталеної думки в наукових колах, ми вважатимемо основним поняття аутсорсингу, а всі інші – похідними від нього.

Таблиця 1.1 – Співставлення понять «аутсорсинг», «офшоринг» та «офшоринговий аутсорсинг» в рамках національного та міжнародного рівнів.

	Національний рівень	Міжнародний рівень
Власне виробництво	Виробництво власними силами	Офшоринг
Залучення зовнішніх підрядників	Аутсорсинг	Офшоринговий аутсорсинг

Джерело: складено автором на основі [3-5]

Охарактеризувавши основні дефініції, варто детальніше зупинитися на історії та розвитку поняття аутсорсинг. Так, згідно з дослідниками, передумови виникнення аутсорсингу заклались ще у Стародавньому Римі для збору податків [5]. Певний натяк на аутсорсинг можна побачити й у книзі «Багатство народів» А. Сміта, де стверджуються, що «поділ праці та спеціалізація праці є ключовими факторами для оптимізації продуктивності» [9]. Сміт стверджував, що спеціалізація праці сприяє підвищенню індивідуальної продуктивності та допомагає групам працівників співпрацювати один з одним ефективніше. При цьому, власне іменник «аутсорсинг» вперше був використаний у 1979 році в журналі Королівського товариства мистецтв в контексті аутсорсингу інженерних послуг німецькими виробниками автомобілів [10]. Походження слова «аутсорсинг» пов'язують з дієсловом «outsource», утвореним на основі прислівника «out» та іменника «source». Деякі автори також стверджують, що слово «аутсорсинг» також може бути аббревіатурою від «outside resource using» (використання зовнішніх ресурсів). В будь-якому разі, лише з початку 1980-х років термін «аутсорсинг» почав використовуватися в наукових публікаціях. Згідно з рис. 1.1, результати

пошуку слова «аутсорсинг» у базі даних наукових статей ScienceDirect вказують на те, що перші статті, в яких згадується аутсорсинг, були опубліковані у 1982-1983 рр.

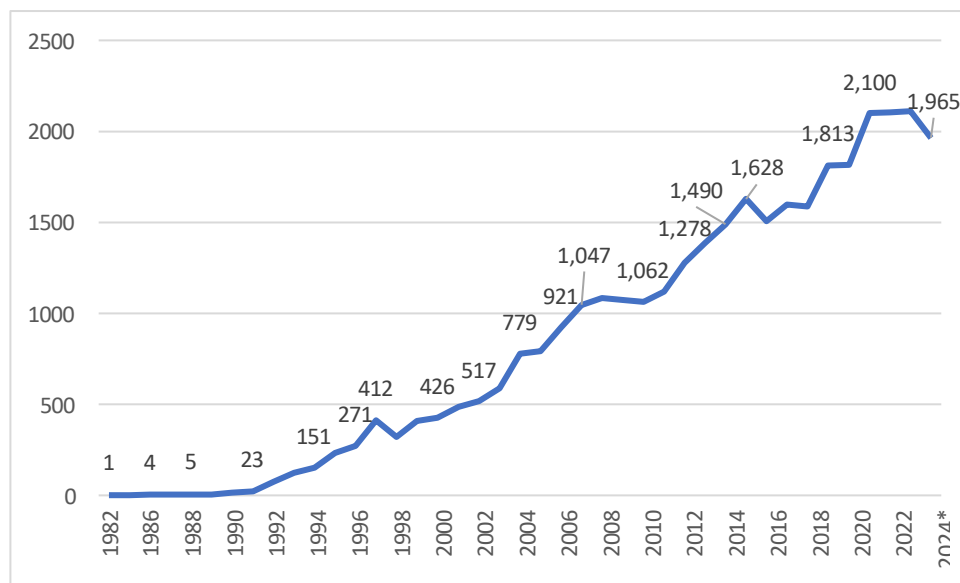


Рисунок 1.1 – Кількість статей у наукових журналах зі згадуванням аутсорсингу в базі даних ScienceDirect

Примітка: для 2024 року дані обмежені кінцем вересня.

Джерело: складено автором на основі [11]

Доволі наочним також є той факт, що у 1980-х роках публікувалось небагато статей, в яких згадувався аутсорсинг, однак ситуація значно змінилася на початку 1990-х років, коли популярність цього терміну почала зростати. У 1991 році 23 статті згадували аутсорсинг, а вже у 2000 році – понад 425 статей. Більше того, ця цифра подвоїлась до 2007 року, коли було опубліковано понад 1000 статей, в яких згадується досліджуваний термін. З 2019 року публікується понад 1800 таких наукових статей, а рекорд було досягнуто в минулому, 2023 році, коли було випущено понад 2100 статей, що говорить про те, наскільки актуальною є тема аутсорсингу серед дослідників.

На витоки аутсорсингу значний вплив мав Рональд Коуз, лауреат Нобелівської премії з економіки [6]. У 1932 році Коуз поїхав до США, де зібрав дані, які згодом лягли в основу його фундаментальної праці 1937 року «Природа

фірми» (The Nature of the Firm). Теорія Коуза висвітлювала рішення «Make or Buy» («зробити або купити») на основі трансакційних витрат, показавши, що аутсорсинг передбачає більше, ніж просто порівняння цін. Він ввів такі витрати, як переговори щодо контракту, його виконання та отримання інформації, що докорінно змінило погляд компаній на аутсорсинг. Пізніше ідеї Коуза надихнули Олівера Вільямсона, який формалізував економіку трансакційних витрат, що сприяло подальшому вивченню організаційних кордонів та ринкової динаміки. Робота Вільямсона, зокрема його стаття 1971 року, поглибила розуміння внутрішньої організаційної та ринкової ефективності, впливаючи на рішення про аутсорсинг шляхом врахування ризику, вхідних бар'єрів та обробки інформації.

Згодом Майкл Портер здійснив революцію в бізнес-стратегії завдяки своїй моделі п'яти сил (1979) та аналізу ланцюжка створення вартості (1985), наголошуючи на конкурентних перевагах. Його робота була зосереджена на оцінці прибутковості галузі та визначенні того, де саме в організаціях створюється цінність. Теорії Портера про конкуренцію та бізнес-стратегії забезпечили сучасну основу, яка сприяла розвитку індустрії аутсорсингу. Підсумовуючи, можна стверджувати, що саме ці напрацювання – від теорії трансакційних витрат Коуза до стратегічних рамок Портера – формують основу сучасної практики аутсорсингу.

У той же час, аутсорсинг у державному секторі допомагає економічним інституціям зміцнити ідею аутсорсингу [5]. У період з 1980-х до 1990-х років, особливо у Великобританії, уряди використовували приватизацію та аутсорсинг для реформування державного сектору. Реформа державного сектору стала прикладом для компаній щодо переваг аутсорсингу, а також сприяла розвитку аутсорсингу як у державному, так і в приватному секторах. Приклад Великобританії вплинув на численні фірми, які почали реструктурувати свою організаційну структуру, щоб передати на аутсорсинг непотрібні завдання і зосередитися на основних видах діяльності.

З 2000-х років, популярність аутсорсингу призвела до того, що аутсорсинг як такий перестав бути конкурентною перевагою – він став нормою, а не винятком [9]. Глобальний доступ до постачальників, зниження трансакційних витрат на

взаємодію та вдосконалення інформаційних технологій і комунікаційних зв'язків надали всім компаніям можливість трансформувати свій бізнес, адже глобальний пул ресурсів також став доступним для всіх компаній, незалежно від їхньої галузі, географічного розташування чи розміру. Такий розвиток подій призвів до нового етапу в історії аутсорсингу – епохи організацій без бар'єрів [9]. Ця епоха характеризується тенденцією до створення організаційних структур, в яких кордони стають все більш і більш розмитими. Приблизно в цей же час значної популярності набув аутсорсинг бізнес-процесів, коли компанії почали укладати контракти не лише на ІТ-послуги, а й на цілі бізнес-процеси, такі як підтримка клієнтів, управління персоналом, фінанси та бек-офісні операції. Такі країни, як Індія та Філіппіни, стали ключовими центрами для аутсорсингу, або радше офшорингового аутсорсингу.

Інші дослідження також підтверджують тему, що буму аутсорсингу сприяв технологічний прогрес, зокрема розвиток Інтернету, покращення телекомунікаційної інфраструктури та наявність кваліфікованої робочої сили в країнах, що розвиваються [12]. Корпорації змогли скоротити операційні витрати, зберігаючи при цьому ефективність і зосередившись на основних видах діяльності. На поточному етапі аутсорсинг продовжує розвиватися в рамках глибокої автоматизації процесів, штучного інтелекту та хмарних обчислень. Наразі ж компанії передають на аутсорсинг не лише традиційні процеси, а й більш складні та вартісні завдання, такі як аналіз даних, розробка штучного інтелекту чи кібербезпека. Окрім того, можна стверджувати, що фокус змістився з чистого скорочення витрат на досягнення стратегічних переваг, інновацій та масштабованості.

Наостанок, варто також зауважити, що аутсорсинг на поточному етапі розвитку міжнародного бізнесу не обмежується виключно великими корпораціями. Малі та середні підприємства також використовують його як спосіб отримати доступ до спеціалізованої експертизи та ресурсів без значних капіталовкладень, насамперед через використання мережевих технологій, зокрема майданчиків фрилансу, що, безумовно, робить аутсорсинг ще більш гнучким і динамічним.

Однак, в рамках цієї магістерської роботи акцент буде зроблено саме на використанні аутсорсингу та офшорингу багатонаціональними підприємствами.

1.2. Місце аутсорсингу в сучасних корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств

Почати цей підрозділ варто з визначення та ширшої класифікації окремих видів аутсорсингу. Як ми уже зазначали, популярність терміну «аутсорсинг» призвела до того, що зараз цей термін використовується як своєрідний «парасольковий термін», що має значну кількість різновидів та підвидів. У табл. 1.2 проілюстровано вибірку різноманітних угод, які асоціюються з поняттям аутсорсингу.

Таблиця 1.2 – Класифікація видів аутсорсингу

Класифікаційна ознака	Вид	Коротка характеристика
Масштаб залученості компанії-постачальника	Повний/Тотальний аутсорсинг	ситуація, коли 90% і більше персоналу та ресурсів, пов'язаних із певним бізнес-процесом, передаються зовнішньому постачальнику на певний період.
	Частковий/Вибірковий аутсорсинг	зовнішній постачальник виконує лише частину бізнес-функцій, тоді як значна частина процесу виконується власними потужностями замовника.
Тривалість угоди та мета співпраці	Перехідний аутсорсинг	угода, за якої процеси передаються на аутсорсинг лише тимчасово з метою, що в майбутньому вони будуть виконуватись всередині компанії. Постачальник допомагає налаштувати виконання цих процесів для подальшого виконання їх клієнтом самостійно.
	Трансформаційний аутсорсинг	постачальник переробляє процеси клієнта так, щоб у майбутньому компанія-замовник могла виконувати ці процеси самостійно.
Форма взаємодії з постачальником	Косорсинг (Co-sourcing)	залучення кількох постачальників одночасно для виконання одного або кількох бізнес-процесів
	Аутсорсинг спільного підприємства	створення нової компанії за участю зовнішнього постачальника, метою якої є не тільки надання послуг материнській компанії, але і створення нових сервісів для третіх осіб.

Продовження таблиці 1.2

Географічне розташування	Ніршорний аутсорсинг (Nearshore Outsourcing)	передача процесів компаніям у сусідній країні, яка знаходиться в межах того ж регіону або інтеграційного об'єднання.
	Офшорний аутсорсинг (Offshore Outsourcing)	передача бізнес-процесів компаніям в інших країнах, часто з метою зниження витрат.
	Оншорний аутсорсинг (Onshore Outsourcing)	передача процесів компаніям у тій самій країні, де знаходиться замовник.
Тип процесів	Аутсорсинг бізнес-процесів (Business Process Outsourcing)	передача внутрішніх бізнес-процесів (обслуговування клієнтів, фінанси, бухгалтерія, управління персоналом) зовнішнім постачальникам, які вдосконалюють і керують ними з дотриманням встановлених стандартів якості.
	Аутсорсинг ІТ	передача розробки програм та додатків, обслуговування та управління ІТ-інфраструктурою зовнішній компанії.
	Аутсорсинг обслуговування нерухомості	передача функцій управління нерухомістю та обладнанням зовнішнім постачальникам.
	Проектний аутсорсинг	угода, що орієнтована на конкретні завдання, коли компанія-замовник передає зовнішнім компаніям виконання конкретного проекту.
	Виробничий аутсорсинг	передача виробництва товарів сторонній організації або виробнику, що часто використовується в таких галузях, як електроніка, автомобілебудування, фармацевтика та споживчі товари.
	Аутсорсинг інтелектуальних процесів (Knowledge Process Outsourcing)	передача виконання наукомістких та спеціалізованих завдань, що потребують високого рівня знань та аналітичних навичок.
Стратегічна мета	Аутсорсинг з доданою вартістю	передача функціональних напрямків бізнесу постачальнику, який здатен створити додаткову вартість, що не може бути створена всередині компанії.
	Інсорсинг (Insourcing)	рішення залишити або повернути певні процеси для виконання всередині компанії після періоду аутсорсингу.
	Мультисорсинг	використання кількох постачальників для різних функцій бізнесу, що дозволяє уникнути залежності від одного підрядника.

Джерело: складено автором на основі [10, 13]

Загалом, представлена класифікація дозволяє виділити різноманітні форми аутсорсингу, які відрізняються за масштабом залученості компанії-постачальника, тривалістю угоди, формою взаємодії, географічним розташуванням, типом

процесів та стратегічною метою. Можна стверджувати, що така різноманітність підходів свідчить про гнучкість аутсорсингу як інструменту управління бізнесом та його здатність адаптуватися до специфічних потреб різних організацій.

Особливу увагу варто приділити видам аутсорсингу за масштабом залученості, де виділяють повний та частковий аутсорсинг. Повний аутсорсинг передбачає передачу зовнішньому постачальнику 90% і більше персоналу та ресурсів, пов'язаних із певним бізнес-процесом, тоді як частковий – лише окремих елементів процесу. Це дозволяє компаніям обирати оптимальний рівень передачі функцій, зберігаючи контроль над ключовими аспектами діяльності або, навпаки, повністю фокусуючись на основній діяльності.

Географічний аспект аутсорсингу також відіграє вагомую роль у формуванні стратегії компаній. Виділяють ніршорний, офшорний та оншорний аутсорсинги, що дозволяє організаціям обирати партнерів з урахуванням не лише економічних факторів, але й культурних чи часових особливостей, однак як нами буде встановлено в наступних частинах цієї роботи, превалюють саме економічні та геополітичні фактори. В результаті, така диференціація сприяє більш ефективній взаємодії між замовником та виконавцем, оптимізації витрат та підвищенню якості наданих послуг.

Класифікація за типом процесів демонструє широкий спектр можливостей застосування аутсорсингу – від традиційних бізнес-процесів та ІТ-послуг до більш специфічних напрямків, таких як аутсорсинг інтелектуальних процесів чи управління нерухомістю. Особливо цікавим є виділення аутсорсингу з доданою вартістю, що підкреслює стратегічну важливість вибору партнера, здатного не просто виконувати функції, а й створювати додаткову цінність для бізнесу. Підсумовуючи, це відображає еволюцію концепції аутсорсингу від простого інструменту скорочення витрат до стратегічного партнерства, спрямованого на інновації та розвиток.

У контексті методологічних аспектів місця аутсорсингу у стратегіях сучасних багатонаціональних підприємств, доцільно розглянути як компанії підходять до вирішення критично важливого питання «зробити або купити», або

іншими словами обирають між аутсорсингом та власним виробництвом. Згідно з науковою статтею В. Перейри, С. Мун'яла та А. Ішізакі «Outsourcing and offshoring decision making and its implications for businesses» (Аутсорсинг та офшоринг прийняття рішень та їх наслідки для бізнесу), основними перевагами аутсорсингу є збільшення прибутку, доступ до нових технологій і знань та скорочення часу виходу на ринок [14]. Однак, у статті також визнаються значні ризики, в тому числі недосягнення очікуваної економії витрат і значні приховані витрати. Автори посилаються на дослідження, які свідчать про високий рівень невдач в аутсорсингових проєктах у країнах з низьким рівнем заробітної плати та потенційний витік конфіденційної інформації чи ноу-хау. Дослідження також показують, що замовники певної частини аутсорсингових проєктів, що виконувались у країнах з низьким рівнем заробітної плати потім повторно залучають постачальників з країн з вищою заробітною платою для виправлення критичних помилок.

Крім вартості, фірми також звертаються до аутсорсингу, щоб отримати доступ до зовнішніх знань та досвіду. Рішення про те, що передавати на аутсорсинг, часто залежить від визначення основних і непрофільних видів діяльності, оскільки історично склалося так, що в тенденціях аутсорсингу домінувало виробництво, однак в останні роки, як нами уже зазначалось раніше, фокус поступово зміщується в бік аутсорсингу бізнес-процесів та ІТ-функцій. Не зважаючи на це, визначення ключових компетенцій залишається надскладним завданням для компаній, оскільки певну роль відіграють такі фактори, як загальний технологічний прогрес та місцеві економічні тенденції. Підсумовуючи, рішення «купувати», а не «виробляти», безумовно, вимагає ретельного розгляду різноманітних факторів, у тому числі ризику незадовільного виконання роботи, прихованих витрат і витоку знань.

Наступним питанням, на яке компанії мають відповісти при розробці аутсорсингових стратегій – це який процес чи етап виробництва варто передати зовнішнім виконавцям. Так, підприємствам важливо, насамперед, провести розмежування між основною та непрофільною діяльністю. Непрофільні види діяльності, тобто ті, що не є важливими для основних бізнес-функцій компанії,

зазвичай розглядаються як перші кандидати на аутсорсинг. До прикладу, авіакомпанії часто віддають на аутсорсинг такі функції, як діяльність служби підтримки клієнтів (через месенджери чи кол-центри), або ж ІТ-підтримка [15]. Іншими факторами, які впливають на визначення того, що передати на аутсорсинг, є географічне розосередження діяльності компанії, доступ до ринків аутсорсингових компаній, вплив та можливість застосування інновацій технологічного прогресу, місцеве законодавство, а також вплив рішень про аутсорсинг на місцеву економіку та конкурентоспроможність приймаючої сторони.

Одним із прикладів, коли локальне законодавство може перешкодити компанії віддати той чи інший процес на аутсорсинг – це загальний регламент про захист даних (GDPR), що був запроваджений у 2018 році та суттєво вплинув на те, як компанії, що працюють в ЄС або обслуговують користувачів з ЄС, поведуться з даними [16]. Компанії, які працюють з персональними даними, зобов'язані дотримуватися суворих стандартів конфіденційності. У свою чергу, це ускладнює передачу функцій, пов'язаних з обробкою даних, на офшоринговий аутсорсинг до країн з менш суворим захистом конфіденційності. Саме тому, компанії з ЄС радше виконуватимуть такі функції самостійно, або ж передадуть їх на аутсорсинг до інших країн Євросоюзу. Як результат, це особливо вплинуло на аутсорсинг ІТ-послуг та послуг з обробки даних, оскільки компанії повинні гарантувати, що зовнішні постачальники можуть відповідати нормам.

У більш широкому контексті, багатонаціональні компанії часто розглядають питання щодо того, куди та кому передавати процеси чи функції на аутсорсинг як на мікро-, так і на макрорівні [14]. На макрорівні основними країнами для аутсорсингу для більшості процесів є країни з економікою, що розвивається, зокрема Індія, Філіппіни, Бангладеш та інші. Як уже було встановлено раніше, привабливість цих країн зумовлена нижчою вартістю робочої сили, наявністю кваліфікованих працівників та постійним вдосконаленням технологічної інфраструктури. Відповідно, ця комбінація факторів позиціонує їх як ключових гравців на світовому ринку аутсорсингу, особливо в таких сферах діяльності, як виробництво, ІТ-послуги та аутсорсинг бізнес-процесів. З іншого ж боку, країн з

розвиненою економікою вирізняються політичною стабільністю, добре розвинутою правовою базою та доступом до вузькоспеціалізованих кадрових резервів. Можна стверджувати, що вибір країни для аутсорсингу між країнами, що розвиваються, та країнами з розвиненою економікою, швидше за все, залежатиме від конкретних пріоритетів компанії та характеру діяльності, що передається на аутсорсинг. До прикладу, технологічна компанія, що займається аутсорсингом розробки програмного забезпечення або дослідженнями в галузі штучного інтелекту, може віддати перевагу Кремнієвій долині в США через велику кількість кваліфікованих працівників, технічного досвіду та екосистеми, орієнтовані на інновації. З іншого ж боку, компанія, яка потребує базового програмування або IT-підтримки, скоріше за все обере ринки, що розвиваються, такі як Індія або ж Україна, де робоча сила значно дешевша, але повністю задовольняє всі виконання щодо менш спеціалізованих та стандартизованих завдань.

Окрім економічних факторів та факторів, пов'язаних з робочою силою, вирізняється також роль державної політики та інституційних характеристик у формуванні місця аутсорсингу. Такі фактори, як податкові пільги, легкість ведення бізнесу та рівень захисту інтелектуальної власності, можуть суттєво впливати на привабливість країни як місця для аутсорсингу. Протягом наступних розділів нами буде детально проаналізоване питання решорингу (або бекшорингу), коли компанії повертають раніше передану на аутсорсинг діяльність до своїх домашніх країн, в тому числі й через політичні фактори.

Щодо мікрорівня, то після вибору країни компанії стикаються із завданням вибору конкретного постачальника [14]. У цілому, це рішення часто пов'язане з оцінкою таких факторів, як технічні можливості провайдера аутсорсингових послуг, його досвід, цінова конкурентоспроможність і культурна сумісність. Наголос на культурній сумісності є особливо цікавим, оскільки припускає, що успішна аутсорсингова угода виходить за рамки технічної кваліфікації і вимагає певного ступеня узгодження стилів роботи і моделей комунікації. Вибір місця також передбачає врахування таких факторів, як процеси передачі знань, наявність ефективних каналів комунікації та впровадження механізмів для зменшення ризику

втрата знань та технологій. У свою чергу, це підкреслює той факт, що успішна угода про аутсорсинг передбачає не просто вибір країни – вона вимагає ретельного планування і виконання для забезпечення безперешкодного переходу знань і процесів.

Варто зауважити, що аутсорсинг в масштабах багатонаціональних корпорацій – це не просто одиничне транзакційне рішення, а скоріше стратегічне партнерство з потенційно далекосяжними наслідками. Відповідно, при аутсорсингу особливо важливим постає питання управління людським фактором, адже аутсорсинг може призвести до змін у моделях роботи компанії, організаційній культурі та стилях управління, що може порушити діяльність компанії. Для забезпечення плавного переходу, організаціям необхідно прийняти відповідний підхід до управління змінами, подолання потенційного опору та забезпечення розуміння працівниками обґрунтування та наслідків рішення про аутсорсинг [14].

До прикладу, у 2016 році американська компанія Verizon Communications запланувала передати на аутсорсинг надання послуги кол-центру в країні з дешевшою робочою силою, зокрема на Філіппіни та до Латинської Америки [17]. У свою чергу, це викликало значний спротив працівників та масштабний страйк, в якому взяли участь понад 40 тис. працівників компанії, що боялися скорочень і потенційних втрат можливостей для кар'єрного росту. В результаті, страйк тривав 44 дні, під час яких були зупинені операції з обслуговування клієнтів та технічне обслуговування, а сама компанія Verizon втратила близько 200 млн дол. США доходу [18]. Страйк завершився угодою, яка включала підвищення зарплат на 11% протягом 4 років, збереження робочих місць та покращення умов для працівників у США.

Наостанок, варто розглянути часовий аспект, що охоплює не лише початкове рішення про аутсорсинг, але й рішення щодо продовження контракту чи потенційного бексорсингу (тобто відмови від аутсорсингу та повернення процесу чи функції назад у виконання власними силами). Загалом, згідно з дослідниками, рішення про передачу на аутсорсинг або збереження послуги в штаті компанії повинно включати ретельний аналіз ефективності наявного партнерства – якщо

партнерство не виправдовує очікувань, компанія повинна вивчити альтернативи, які можуть включати пошук іншого постачальника або повернення послуги в штат компанії [14]. Окрім цих загальних принципів, на вибір тривалості угоди аутсорсингу можуть впливати й економічна та геополітична ситуації у світі. Одним із найбільш наочних прикладів впливу глобальних криз на процеси аутсорсингу – є часткове переміщення виробництва компанії Apple з Китаю до Індії та В'єтнаму. Так, для того, аби знизити залежність від Китаю та від потенційних проблем з управлінням ланцюжком постачання, компанія ухвалила рішення виробляти свої новітні iPhone (починаючи з моделі 15) на заводі Foxconn у півдні Індії у штаті Тамілнад [19].

Іншим важливим фактором використання аутсорсингу у стратегіях багатонаціональних підприємств є спрощення виходу на нові ринки та глобальної експансії. Так, співпрацюючи з місцевими постачальниками послуг, БНП можуть швидко закріпитися на зарубіжних ринках, отримуючи вигоду від налагодженої інфраструктури, знання місцевої специфіки та наявної мережі ділових зв'язків компанії-постачальника аутсорсингових послуг. Цей підхід дозволяє компаніям встановлювати присутність на нових ринках без значних капітальних інвестицій, які зазвичай пов'язані з традиційними методами розширення. Для прикладу, міжнародні компанії використовують місцеві логістичні компанії для доставки товарів між складами чи до кінцевих споживачів [20]. Згідно з дослідженнями, аутсорсинг логістики може призвести до зниження витрат на володіння складами та транспортними засобами, оскільки завдання, які раніше виконувалися власними силами, передаються спеціалізованим провайдерам [20]. Окрім того, провайдери логістики, в більшості випадків, надаватимуть швидший та надійніший сервіс, оскільки вони мають більшу експертизу в локальних логістичних операціях.

Для кращого розуміння теоретичних основ аутсорсингу у стратегіях БНП, варто розглянути окремі приклади з реального сектору економіки. Так, компанія P&G – одна з найбільших FMCG компаній у світі – активно залучає місцеві компанії до співпраці, зокрема й у логістиці. У Бразилії компанія P&G, фактично, повністю віддала на аутсорсинг логістичні послуги компанії Yusen Logistics Brazil [21]. В

рамках співробітництва, в операції задіяно понад 400 співробітників Yusen Logistics, які забезпечують постачання 23 виробничих ліній, пакування та зберігання готової продукції з заводів у Бразилії. Можна зробити висновок, що передаючи на аутсорсинг непрофільні функції, такі як логістика, багатонаціональні компанії можуть зосередитися на своїй основній діяльності та загальних стратегічних пріоритетах.

У продовження цього аспекту дослідження, варто зазначити, що для багатонаціональних підприємств аутсорсинг відіграє ключову роль й в оптимізації ланцюга вартості, дозволяючи їм підвищити ефективність, знизити витрати та зосередитися на своїх ключових компетенціях, про що нами уже зазначалось та підтверджується іншими дослідженнями [22]. Загалом, вертикальна дезінтеграція та спеціалізація є ключовими аспектами використання аутсорсингу в оптимізації ланцюга вартості, адже замість того, щоб намагатися контролювати всі аспекти виробничого процесу, компанії можуть зосередитися на тих етапах, де вони мають найбільшу конкурентну перевагу, і передати інші функції спеціалізованим партнерам. У свою чергу, це не лише підвищує загальну ефективність ланцюга вартості, але й дозволяє компаніям отримати доступ до передових технологій та експертизи, які можуть бути недоступними всередині організації, зокрема й через брак фінансових ресурсів. Прикладом такого підходу може слугувати автомобільна промисловість, де виробники часто передають виробництво окремих компонентів спеціалізованим постачальникам, зберігаючи за собою проєктування, збірку та маркетинг. Цей аспект детальніше буде проаналізовано нами у другому розділі цієї магістерської роботи.

Особливо актуальною в останній час стає теза, що аутсорсинг відіграє важливу роль у підвищенні гнучкості та адаптивності ланцюгів постачання, особливо в контексті глобальних криз, коли перебої в одному регіоні можуть мати каскадний ефект на всю операційну діяльність [22]. Саме тому, ефективне використання аутсорсингу в оптимізації ланцюга вартості вимагає ретельного управління та координації, насамперед враховуючи потенційні ризики, пов'язані з аутсорсингом, такі як втрата контролю над критичними процесами, критична

залежність від зовнішніх постачальників та можливі репутаційні ризики. Цікавим прикладом є компанія Boeing, один з найбільших виробників літаків у світі, що широко використовує аутсорсинг у виробництві свого літака 787 Dreamliner та 737 MAX. Компанія передала на аутсорсинг не тільки виробництво окремих компонентів, а й «70% проєктування, інжинірингу та виробництва цілих модулів літака» [23]. З одного боку, це дозволило Boeing отримати доступ до спеціалізованих технологій та експертизи, розподілити ризики розробки та зменшити власні капітальні витрати. А з іншого боку – компанія не змогла налагодити тісну комунікацію та координацію, необхідну для ефективного управління процесом зовнішньої розробки. Згідно з дослідженням Forbes, на відміну від компанії з сектору виробництва автомобілів Toyota, яка витратила десятиліття на побудову міцних відносин з постачальниками, відсутність таких відносин у Boeing призвела до того, що компанія не змогла впоратися зі складнощами своїх аутсорсингових операцій. Більше того, проблеми Boeing виходять за рамки управління відносинами зі своїми аутсорсинговими партнерами та охоплюють власні внутрішні процеси компанії.

Врешті-решт, це призвело до низки інцидентів – зокрема, у січні 2024 року під час польоту у літака Boeing відлетіла дверна заглушка (конструкція, що встановлюється замість додаткових дверей аварійного виходу), що спричинило неконтрольовану декомпресію літака. Розслідування встановило, що літак авіакомпанії Alaska Airlines покинув завод Boeing з відсутніми болтами, необхідними для кріплення панелі фюзеляжу, що свідчить про недогляди в документації та процедурах на заводі [24]. Якщо дотримуватись базової логіки аутсорсингу, за якої компанія віддає зовнішнім партнерам частину роботи, щоб зосередитись на інших процесах, то приклад Boeing показує, як можна провалити обидві складові, адже компанія має проблеми по всьому ланцюгу створення вартості – від неузгодженості у співпраці з партнерами до провалу «власної» частини роботи – незадовільної кінцевої збірки літака на заводі.

1.3. Методологія оцінки ефективності аутсорсингу для багатонаціональних підприємств

Загалом, процес прийняття рішення щодо оцінки аутсорсингу починається з ретельного аналізу внутрішніх ресурсів, доступних організації. Так, згідно з рис. 1.2, на основі цього аналізу виникає критично важливий момент: чи у організації є потреба в аутсорсингу в цілому. Якщо відповідь ствердна, організація переходить до вибору відповідного постачальника або партнера. Цей процес відбору включає проведення аналізу якості та вартості для оцінки потенційних партнерів [25]. Якщо ж початкові варіанти не задовольняють вимогам, організація має шукати альтернативних постачальників.

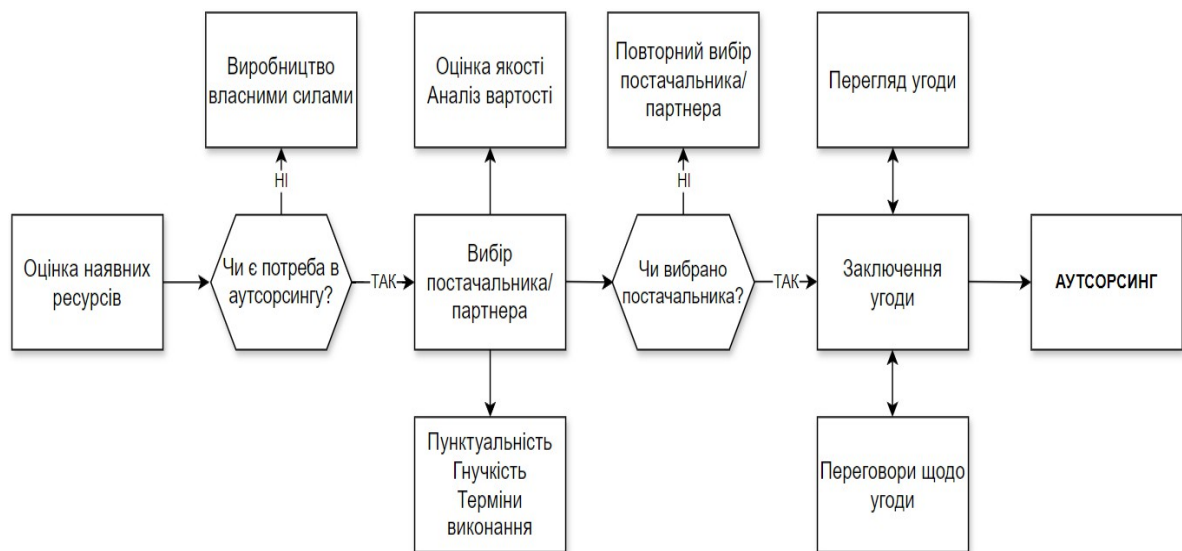


Рисунок 1.2 – Модель прийняття рішення компанією щодо використання аутсорсингу

Джерело: складено автором на основі [25]

В рамках оцінки постачальника відповідності поставленим цілям, компанія має забезпечити контроль якості, проаналізувати наявні та приховані витрати та, в цілому, відповідність іншим критеріям (пунктуальність, гнучкість тощо). Після затвердження постачальника наступним кроком є перегляд умов контракту, щоб

переконатися, що вони відповідають потребам та ресурсам організації. Після цього, контракт формалізується обома сторонами. Врешті-решт, це призводить до остаточної фіналізації реалізації рішення про аутсорсинг.

Якщо ж занурюватись у доцільність залучення аутсорсингових постачальників для підприємства, то безумовно варто глибше проаналізувати окремі аспекти та етапи, які компаніям варто дослідити перед тим, як переходити до аутсорсингу. Так, дослідниками створено рамкову концепцію, яка включає в себе п'ять конкретних сфер – оцінка бізнес-сценаріїв, оцінка конкуренції, визначення архітектури ланцюжка створення вартості, географічна близькість і культурна спорідненість (рис. 1.3). Усі ці цільові сфери поділяються на кілька підрозділів, щоб прояснити різні аспекти окремих сфер для процесу прийняття рішень.

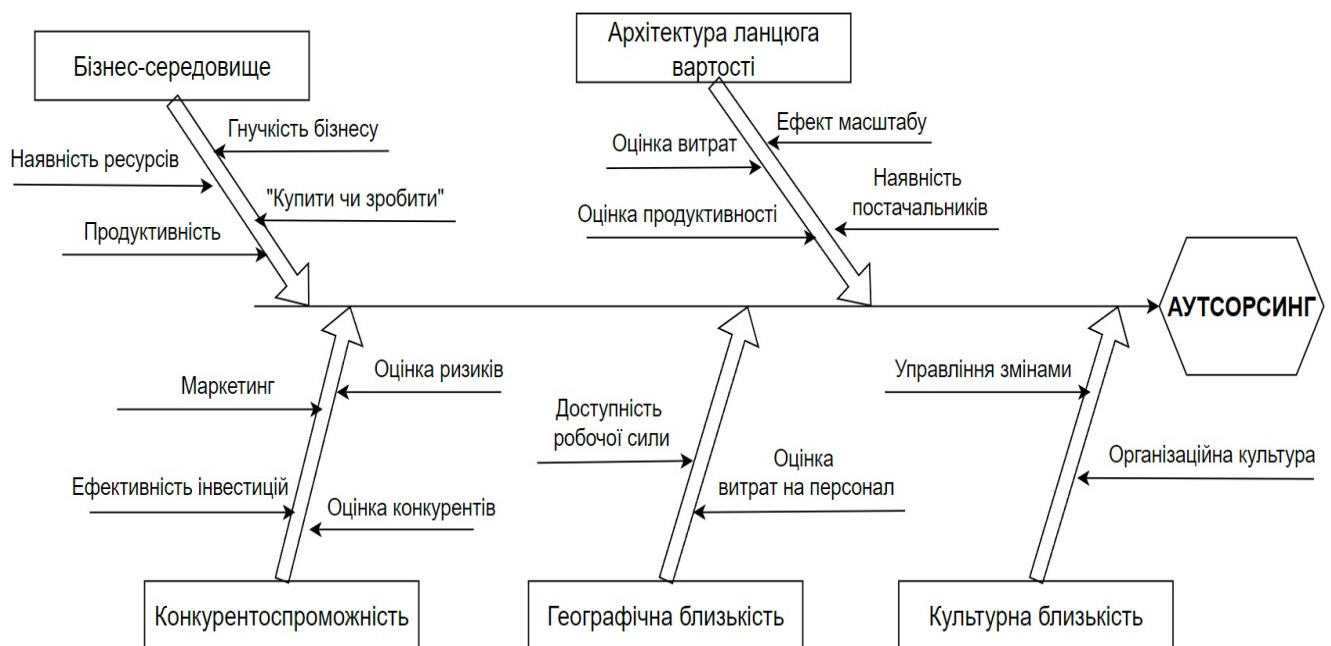


Рисунок 1.3 – Ключові фактори прийняття рішень щодо аутсорсингу

Джерело: складено автором на основі [25]

У цьому контексті, для того, щоб оцінити наявні бізнес-сценарії, компаніям необхідно виміряти рівень продуктивності, наявності ресурсів, гнучкості бізнес-стратегії та прийняття рішення «зробити чи купити». Ці бізнес-сценарії глибоко

інтегровані з оцінкою конкуренції бізнесу, яка залежить від таких факторів, як дослідження ринку, оцінка конкурентів, аналіз потенційних ризиків та прибутковості інвестицій.

Поряд з бізнес-сценаріями та бізнес-конкуренцією компаніям необхідно визначити потенційну архітектуру ланцюжка створення вартості в рамках своїх внутрішніх процесів. Ця архітектура оцінюється та вимірюється з точки зору розрахунку витрат, показників ефективності, доступності постачальників та економії від масштабу. Іншим фактором, який компанії беруть до уваги, є географічна близькість, що включає в себе оцінку доступності робочої сили, потенціал зниження транспортних витрат, скорочення термінів виконання замовлення та економію коштів завдяки дешевшій робочій силі з інших регіонів чи країн. Останнім фактором, що може вплинути на рішення про аутсорсингову угоду є культурна спорідненість. Насамперед, це пов'язано з різними підходами до управління та організаційною культурою, що безпосередньо впливає на внутрішню стратегію виробничих компаній. Тому, перш ніж розглядати стратегію аутсорсингу, компаніям варто враховувати зовнішню та внутрішню культуру організацій-постачальників, щоб врешті-решт досягти поставлених на початку задач.

Варто зауважити, що модель, продемонстрована на рис. 1.3, є ще одним підтвердженням тези, що аутсорсинг багатонаціональних підприємств часто є не просто ізольованою одноразовою трансакцією, а радше повноцінною співпрацею з потенціалом перейти у партнерські відносини між компаніями. Окрім того, згідно з дослідниками, ця співпраця має бути сформульована не у формі традиційних ієрархічних відносин між фірмами-замовниками та їхніми постачальниками, а у формі партнерства [25]. Повертаючись до попереднього прикладу з Boeing, такий тип співпраці, що представлений на рис. 1.3, має бути корисний для побудови довіри між виробниками та їхніми постачальниками, що є важливим для постачання якісної продукції та компонентів у визначені строки.

У цьому контексті варто проаналізувати також питання виникнення так званих прихованих витрат аутсорсингу. Загалом, основний принцип, яким керуються компанії при рішенні передати той чи інший процес на аутсорсинг

полягає в тому, що витрати на цю діяльність будуть меншими порівняно з витратами, понесеними при використанні внутрішніх потужностей компанії [26]. Однак, для повноцінного порівняння ефективності аутсорсингу проти використання власних потужностей компанії для впровадження чи виконання процесів, необхідно враховувати всі витрати, які пов'язані з аутсорсингом. Згідно з дослідниками, ці витрати можна поділити на три складові [26]:

1. Виробничі витрати у функціональній сфері – витрати, що безпосередньо виставляються постачальниками послуг за надання послуг.
2. Трансакційні витрати – витрати на пошук постачальника, укладання контракту, перевірку його виконання, комунікацію та координацію між клієнтом і постачальником, експертні та консультаційні послуги тощо.
3. Приховані витрати – часто збігаються з трансакційними витратами і стосуються додаткових витрат, понесених, наприклад, на управління перехідним етапом впровадження аутсорсингу, витрат на скорочення штату, витрат на розірвання аутсорсингових відносин та інші, однак точна ідентифікація всіх груп цих витрат є досить складною і потребує зовнішньої експертної оцінки.

У цілому ж, сенс такої калькуляції полягає в тому, щоб ідентифікувати ці витрати, аби компанія могла враховувати їх при прийнятті альтернативного рішення про використання аутсорсингу. Варто також зауважити, що з наведеного вище переліку випливає, що низька початкова ціна не означає автоматично низькі витрати на аутсорсинг. Оскільки питання прихованих витрат аутсорсингу є доволі важливим для оцінки кінцевого результату діяльності, варто проаналізувати окремі складові цих прихованих витрат (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Приховані витрати на аутсорсинг у % від загального бюджету на аутсорсинг.

Категорія витрат	% від бюджету на аутсорсинг
Розробка контракту	1-2

Продовження таблиці 1.3

Передача ноу-хау клієнта аутсорсинговій компанії	5-7
Витрати на проїзд	2-3
Переміщення робочих процесів	1-2
Комунікація	1-3
Ефективність	0-20
Зміна бізнес-процесів	0-10
Культурне розмаїття	2-5
Загальні приховані витрати	12-52

Джерело: складено автором на основі [26]

З табл. 1.3 випливає, що приховані витрати можуть значно впливати на загальний аутсорсинговий бюджет компаній. Розберемо детальніше окремі категорії з табл. 1.3. Так, серед «прихованих» категорій з найменшою часткою витрат у загальному бюджеті є розробка контракту (тобто витрати, пов'язані з юридичним оформленням угоди між компанією-клієнтом і аутсорсером), переміщення робочих процесів (передача конкретних операцій чи завдань від клієнта до аутсорсера, що включає переміщення обладнання, адаптацію операційних систем тощо) та комунікації (витрати на системи комунікації як-от корпоративні месенджери або інструменти для відеоконференцій, оплата перекладачів тощо). Перелічені вище витрати складають від 1 до 3 відсотків бюджету. Приблизно стільки ж складають й витрати на подорожі, пов'язані з аутсорсингом, що можуть виникати, коли необхідно відправити співробітників на місце для навчання або контролю за процесом аутсорсингу.

Дещо більшу частку (5-7%) займають витрати на передачу ноу-хау клієнта аутсорсинговій компанії. Ці витрати зазвичай включають передачу знань, технологій і специфічних процесів, як-от навчання працівників аутсорсингової компанії, передачу внутрішніх процедур, налаштування систем та використання певних технологій [27]. Найбільшу ж частку можуть займати такі категорії витрат як «ефективність» та «зміна бізнес-процесів» – аж до 20% від суми контракту. Щодо ефективності, то сюди відносять потенційні витрати, пов'язані з тим, наскільки

ефективно аутсорсер виконує завдання. Якщо аутсорсинг забезпечує високий рівень ефективності, це може знизити витрати, але якщо виникають проблеми з продуктивністю, це може збільшити загальні витрати.

Схожою є й категорія зміни бізнес-процесів, тобто витрат, що виникають, коли компанія-клієнт змушена змінювати свої бізнес-процеси для того, щоб адаптуватися до аутсорсингової моделі роботи. До прикладу, в процесі виконання аутсорсингового контракту може виявитися, що ІТ-системи компанії-замовника не дозволяють співпрацювати з аутсорсером [28]. Відповідно, компанія понесе додаткові витрати на встановлення нових систем чи програм. Цікаво також, що дві останні перелічені категорії можуть взагалі не вплинути на аутсорсинговий бюджет, тобто компанія-клієнт на компанія-аутсорсер, в теорії, можуть досягти оптимальної продуктивності без додаткових витрат. Однак, аби рівень цих витрат наближався до 0%, аутсорсинговий партнер має бути добре інтегрованим у робочі процеси компанії-клієнта, аби не виникало потреб у додаткових зусиллях для підвищення ефективності.

Для того, аби продемонструвати приховані витрати аутсорсингу на практиці, розглянемо дослідження 2019 року «Offshore Outsourcing Costs: Known or Still Hidden?» (Витрати на офшорний аутсорсинг: відомі чи все ще приховані?) від Д. Сміте, Н. Мое, Т. Креклінга та В. Стрей. Так, у дослідженні кількісно оцінено конкретні приховані витрати, понесені норвезькою ІТ-компанією під час пілотного проєкту з офшорного аутсорсингу зі словацькою компанією [29]. У висновку, час розробки та тестування офшорної команди значно перевищив прогнозований, що призвело до майже чотириразового перевитрачання коштів за окремими статтями – витрати на розробку та тестування перевищили заплановані на 369% та 354% відповідно (табл. 1.4). Можна стверджувати, що це перевищення є наслідком прихованих витрат, що були пов'язані з необхідністю навчання, переробкою програм та незнанням специфічних вимог до експертизи проєкту. Згідно з табл. 1.4, у категорії внутрішніх витрат спостерігається значне перевищення бюджету – на 124% більше, ніж планувалося. Зовнішні витрати також показують суттєве перевищення бюджету – на 133%.

Таблиця 1.4 – Порівняння планових та фактичних витрат аутсорсингового проєкту

Категорія витрат		Витрати (NOK)		Відхилення від кошторису (%)
		план	факт	
Внутрішні	Менеджмент	306000	160650	+124%
	Специфікація		136850	
	Розробка		130050	
	Тестування		99450	
	UX		107950	
	Налаштування інфраструктури		50320	
	Загальні внутрішні витрати	306000	685270	+124%
Зовнішні	Підготовчі роботи	312500	62500	-80%
	Управління на місці	97500	410313	+321%
	Локальний менеджмент	23513	110334	+369%
	Розробка	192750	628787	+354%
	Тестування		247211	
	Загальні зовнішні витрати	626263	1459145	+133%
Інші витрати	Інфраструктура	125000	83531	-33%
	Комп'ютери	125000	100000	-20%
	Поїздки	125000	182012	+45%
	Оцінка ризиків	-	93750	-
	Непередбачувані витрати (10%)	130726	-	-
	Разом інші витрати	505726	459293	-9%
РАЗОМ		1437989	2603708	+81%

Джерело: складено автором на основі [29]

Особливо помітні відхилення в категоріях управління на місці (321%), локального менеджменту (369%) та розробки (354%). Цікаво, що підготовчі роботи виявилися на 80% дешевшими, ніж планувалося. У категорії інших витрат спостерігається економія на 9%, в основному за рахунок зменшення витрат на інфраструктуру та комп'ютерне обладнання. Однак витрати на поїздки перевищили

бюджет на 45%. Загалом, проєкт коштував 2,6 млн норвезьких крон, що на 81% більше, ніж планувалося спочатку (1,4 млн норвезьких крон).

Окрім цих цифр, дослідження підкреслює, що зосередження виключно на кількісній оцінці витрат протягом короткого пілотного періоду може не дати повної картини довгострокової життєздатності офшорного аутсорсингу. Такі фактори, як плинність кадрів, що зможуть проявитися у довгостроковій перспективі, також можуть суттєво вплинути на витрати. Загалом, причини 81% перевитрати коштів на проєкт можна пояснити такими факторами [29]:

1. Недооцінка факторів витрат. Хоча норвезька компанія-замовник визнала потенційні фактори витрат, пов'язані з офшорним аутсорсингом, і взяла участь в оцінці ризиків і плануванні, вона значно недооцінила масштаб впливу цих факторів. У цілому, ця помилка й призвела до значних перевитрат бюджету за різними категоріями витрат.

2. Значне перевитрачання зусиль. Офшорна команда присвятила розробці та тестуванню значно більше часу, ніж передбачалося спочатку, що призвело до майже чотириразової перевитрати коштів. Ця розбіжність вказує на приховані витрати, пов'язані з такими факторами, як неознайомленість офшорної команди з предметною областю проєкту та специфічними знаннями, а також різними управлінськими підходами до розробки.

3. Невідповідність базових підходів до виконання завдань. Зокрема, норвезька компанія-замовник використовувала метод Kanban, який передбачає роботу у постійному потоці без чітко визначених часових рамок [30]. У цьому підході завдання виконуються по мірі їх надходження та доступності ресурсів, а результати роботи з'являються поступово. Це дозволяє компанії бути гнучкою та швидко реагувати на зміни, але може ускладнювати довгострокове планування. Натомість компанія-виконавець працювала за методологією Scrum, яка базується на фіксованих періодах роботи, так званих спринтах, що зазвичай тривають від 2 до 4 тижнів [31]. Такий підхід дозволяє чітко структурувати роботу та встановлювати короткострокові цілі, але може бути менш гнучким у випадку раптових змін чи нових вимог. Загалом, ця різниця у підходах створювала серйозні проблеми для

спільного проєкту, адже виникали складнощі з синхронізацією роботи, оскільки компанія-замовник очікувала постійного прогресу, тоді як компанія-виконавець працювала циклами, що призвело до затримок та додаткових витрат.

4. Невідповідність управлінських методів. Згідно з дослідженням, словацька компанія-виконавець мала більш ієрархічну структуру управління з окремими локальними менеджерами, що призвело до вищих витрат на управління. Норвезька компанія-замовник сприймала такий підхід як занадто зосереджений на постійному нагляді та мікроменеджменті, що не співпадало з філософією та внутрішніми практиками компанії-замовника. Врешті-решт, ці розбіжності у процесах та підходах до управління зіграли ключову роль у виникненні низки проблем проєкту, відсутності ефективної співпраці та призвели до припинення подальшого партнерства з аутсорсингу.

Як підсумок, цей кейс показує, наскільки важливими можуть бути такі деталі, як підходи до виконання роботи чи внутрішня корпоративна культура. Оскільки проілюстрований вище проєкт вимагав постійного залучення обох сторін, ці відмінності спричинили, фактично, вдвічі більший розрив у запланованих та фактичних витратах. В результаті ж, для норвезької компанії виконати той самий проєкт власними силами виявилось би, фактично, вдвічі дешевше, оскільки реальна погодинна вартість аутсорсингового проєкту досягла 1634 норвезьких крон на годину (168 євро), що майже вдвічі перевищує внутрішню погодинну ставку у розмірі 850 норвезьких крон/год (88 євро) [29].

Наостанок, розглянемо низку показників та метрик, які можна використовувати для оцінки ефективності аутсорсингу: З табл. 1.5 випливає, що витрати на аутсорсинг тісно пов'язані з оцінкою його ефективності, яку часто порівнюють з оцінкою рентабельності інвестицій (ROI). Однак, першим показником який компаніям доцільно вимірювати по завершенню аутсорсингового проєкту – це економія (чи навпаки виникнення) витрат, що розраховується як загальні фактичні витрати на аутсорсингову угоду за мінусом власних витрат, що виникли б при виконанні проєкту власними силами компанії. Як нами уже було встановлено, аутсорсинг не завжди є найбільш вигідним варіантом для компанії,

насамперед через велику кількість прихованих витрат, повністю оцінити вплив яких можна лише після закінчення основної фази аутсорсингового проєкту.

Таблиця 1.5 – Показники оцінки ефективності аутсорсингового проєкту

Фокус оцінки	Метрика	Опис
Оцінка економії коштів та рентабельності інвестицій	Загальна економія витрат	Розрахунок різниці в загальних витратах між аутсорсингом та власними операціями (включаючи оплату праці, накладні витрати, технології, інфраструктуру).
	Рентабельність інвестицій (ROI)	Вимірювання рентабельності інвестицій шляхом порівняння досягнутої економії витрат з початковими інвестиціями в аутсорсинг (витрати на налаштування, перехідні витрати).
Моніторинг якості послуг	Угоди про рівень обслуговування (SLA)	Моніторинг дотримання SLA, щоб переконатися, що аутсорсинговий партнер дотримується часу реагування, часу вирішення проблем та узгодженого рівня помилок.
Оцінка ефективності та продуктивності	Час виконання замовлення	Вимірювання швидкості виконання аутсорсингових завдань або процесів порівняно з попередніми показниками роботи власних працівників.
Вимірювання масштабованості та гнучкості	Показники масштабованості	Оцінка здатності аутсорсингового партнера масштабувати ресурси відповідно до потреб замовника.
Аналіз комунікації та співпраці	Частота комунікації	Вимірювання частоти та ефективності комунікації між компанією-замовником та аутсорсинговим провайдером.
	Показники відповідності	Забезпечення дотримання аутсорсинговим партнером галузевих норм і стандартів.
Забезпечення відповідності та безпеки	Безпека даних	Вимірювання ефективності заходів безпеки даних та оцінка ризику витоку даних.
	Відгуки клієнтів	Збір та аналіз відгуків клієнтів щодо їхнього досвіду роботи з аутсорсинговими послугами для визначення рівня задоволеності.
Вимірювання відгуків клієнтів та співробітників	Задоволеність співробітників	Вимірювання задоволеності співробітників, які тісно співпрацюють з аутсорсинговим провайдером, для забезпечення позитивних робочих відносин.
	Показник стратегічного узгодження	Оцінка відповідності стратегії аутсорсингу довгостроковим бізнес-цілям компанії-замовника.
Оцінка довгострокового стратегічного узгодження	Інтеграція в ланцюжок створення вартості	Визначення того, наскільки добре аутсорсингова угода інтегрується у загальний ланцюжок створення вартості.

Джерело: складено автором на основі [26, 32]

Окрім значень ROI, для оцінки ефективності використання аутсорсингу можна використовувати показники продуктивності праці на одного працівника або на певну одиницю ресурсів [32]. Можливе також використання так званих «м'яких індикаторів», що орієнтовані на оцінку задоволеності клієнтів. Ці метрики дозволяють компаніям контролювати, чи відповідає аутсорсинговий партнер очікуванням щодо якості та швидкості роботи, а також порівнювати ефективність аутсорсингу з попередніми внутрішніми показниками. Окрім того, на нашу думку, особливу увагу варто звернути на категорії «Вимірювання масштабованості та гнучкості» та «Оцінка довгострокового стратегічного узгодження», адже вони відображають розуміння того, що аутсорсинг – це не лише про поточну ефективність, але і про здатність адаптуватися до майбутніх змін та управляти потенційними ризиками. Ці аспекти часто недооцінюються при початковій оцінці аутсорсингових відносин, але вони критично важливі для довгострокового успіху.

Загалом, на сьогодні існує безліч комплексних інструментів для оцінки аутсорсингових відносин, що охоплюють як кількісні, так і якісні аспекти, від фінансових показників до стратегічного узгодження. Такий всебічний підхід дозволяє компаніям не лише оцінити поточну ефективність аутсорсингу, але й передбачити потенційні проблеми та можливості для покращення. З іншого ж боку, варто зазначити, що застосування всіх цих метрик може бути вкрай ресурсомістким процесом, тому компаніям слід вибирати найбільш релевантні показники відповідно до їхніх конкретних цілей та контексту аутсорсингу.

РОЗДІЛ 2.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ПРАКТИК БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Глобальні тенденції ринку аутсорсингових послуг

За останнє десятиліття аутсорсинг еволюціонував від простого інструменту зниження витрат до стратегічного елементу бізнес-моделей багатонаціональних підприємств. У свою чергу, ця еволюція супроводжується низкою ключових тенденцій, які формують сучасний ринок аутсорсингових послуг. Для того, аби краще зрозуміти поточні тенденції ринку аутсорсингових послуг, варто проаналізувати статистичні дані щодо розвитку цього ринку. З урахуванням наявності відкритих даних, розглянемо статистику зростання ринку ІТ-аутсорсингу (рис. 2.1).

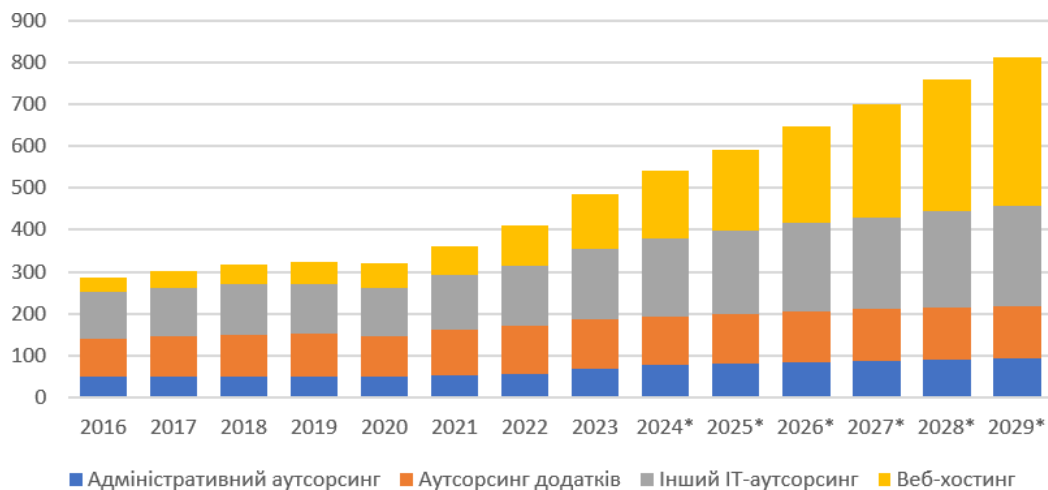


Рисунок 2.1 – Обсяг світового ринку ІТ-аутсорсингу, 2016-2029 рр., млрд дол. США.

*Примітка: символом * позначено прогнольні значення*

Джерело: складено автором на основі [33]

Загалом, згідно з рис. 2.1, наочною є тенденція до значного зростання в усіх чотирьох категоріях: аутсорсинг адміністративних ІТ-послуг, аутсорсинг додатків,

інший ІТ-аутсорсинг та вебхостинг [33]. У цьому контексті, аутсорсинг адміністративних послуг стосується ринку послуг, пов'язаних із зовнішнім забезпеченням типових завдань адміністрації ІТ, таких як постачання апаратного забезпечення, його налаштування, конфігурація, технічне обслуговування, безпека та підтримка. Наступна категорія – аутсорсинг додатків – охоплює ринок послуг, пов'язаних з усіма ІТ-процесами у сфері виробництва програмного забезпечення, починаючи від оцінки вимог до розробки концепцій і проєктування програмних застосунків. У свою чергу, вебхостинг включає всі види послуг інтернет-хостингу, які дозволяють компаніям або приватним особам надавати доступ до своїх вебсторінок через інтернет. Інші види ІТ-аутсорсингу об'єднують ті види ІТ-аутсорсингу, які не згадуються в інших ринках, зокрема, але не виключно, аутсорсинг інфраструктури, аутсорсинг мереж і керовані послуги.

Враховуючи зазначену вище інформацію, особливо вражаючим є прогнозоване зростання сектору вебхостингу, який, за очікуваннями, збільшиться з 33,5 млрд дол. США у 2016 році до 355,8 млрд дол. США у 2029 році, що становить більш ніж десятикратне зростання. Інші категорії також демонструють стабільне зростання, хоча і не такими високими темпами. Цікаво відзначити, що під час пандемії COVID-19 у 2020 році спостерігався незначний спад у трьох категоріях, за винятком вебхостингу, який продовжував зростати. Згідно з дослідженням Forbes, причиною може слугувати прискорення цифрової трансформації та збільшення попиту на онлайн-присутність під час локдаунів [34].

Аналізуючи темпи зростання можна помітити, що вебхостинг демонструє найбільш динамічне зростання (понад 10% щорічно протягом досліджуваного періоду), в той час як аутсорсинг додатків показує найповільніше зростання серед усіх категорій. Адміністративний аутсорсинг та інший ІТ-аутсорсинг демонструють помірне, але стабільне зростання. Ці тренди відображають зміни в технологічному ландшафті та потребах бізнесу, де все більше компаній переходять на хмарні рішення та постійно розширюють свою онлайн-інфраструктуру, що пояснює стрімке зростання сектору вебхостингу. При цьому, згідно з даними американської дослідницької компанії Gartner, у 2024 році ринок ІТ-послуг в цілому

оцінюється приблизно у 5 трильйонів дол. США, тому оцінку ринку ІТ-аутсорсингу на рис. 2.1 можна вважати доволі консервативною (541 млрд дол. США) [35]. Варто зазначити, що схожу тенденцію до зростання має й ринок аутсорсингу бізнес-процесів (рис. 2.2).

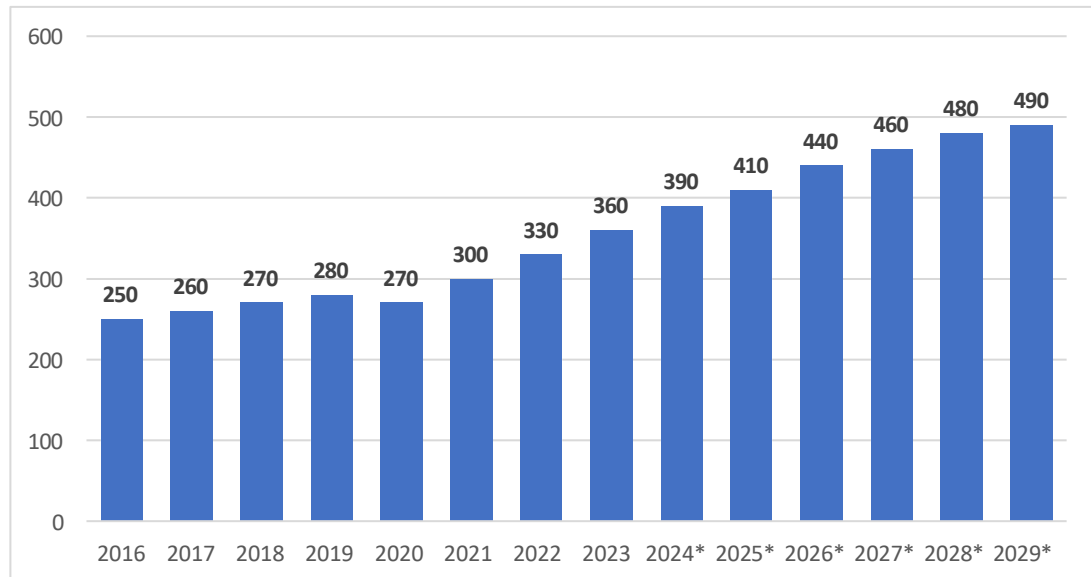


Рисунок 2.2 – Обсяг світового ринку аутсорсингу бізнес-процесів, 2016-2029 рр., млрд дол. США.

*Примітка: символом * позначено прогнозні значення*

Джерело: складено автором на основі [36]

Як ми уже визначили раніше, аутсорсинг бізнес-процесів (BPO, Business Process Outsourcing) охоплює передачу цілих бізнес-процесів або окремих видів діяльності від компанії-замовника до третьої сторони та охоплює широкий спектр послуг від управління персоналом до обслуговування клієнтів у кол-центрах. Згідно з рис. 2.2, ринок аутсорсингу бізнес-процесів зріс з 250 млрд дол. США у 2016 році до 360 млрд дол. США у 2023 році, що відображає збільшення на 44% та свідчить про зростаючу важливість аутсорсингу бізнес-процесів у глобальній економіці та його інтеграцію в стратегії багатонаціональних компаній [36].

Варто відзначити, що ринок демонстрував стабільне щорічне зростання протягом 2016-2019 років, однак у 2020 році, аналогічно до ринку ІТ-аутсорсингу, спостерігався незначний спад. Однак цей спад був короточасним, і вже у 2021 році

ринок не лише відновився, але й перевершив попередні показники, досягнувши 300 млрд дол. США. Після 2020 року спостерігається прискорення темпів зростання ринку ВРО. Зокрема, з 2021 по 2024 рік спостерігається щорічне зростання на рівні приблизно 30 млрд дол. США, що значно перевищує темпи зростання до пандемії, подібно до ринку ІТ-аутсорсингу.

Прогнози на 2025-2029 роки демонструють продовження зростання, хоча і з поступовим уповільненням темпів. Очікується, що до 2029 року ринок досягне 490 млрд дол. США, що відображає зрілість галузі та її стабільну інтеграцію в глобальні бізнес-стратегії. Однак, варто зауважити, що на відміну від оцінки ринку ІТ-аутсорсингу, обсяги ринку аутсорсингу бізнес-процесів подані на рис. 2.2 можуть бути дещо завищеними, оскільки Gartner оцінює ринок послуг бізнес-процесів у 196 млрд дол. США у 2022 році зі зростанням до рівня 303 млрд дол. США у 2027 році [37]. В будь-якому разі, аутсорсинг бізнес-процесів залишається важливим інструментом для компаній, які прагнуть оптимізувати свої операції, знизити витрати та отримати доступ до спеціалізованих навичок та ресурсів у глобальному масштабі. У цьому контексті, особливо актуальним для нашої роботи є аналіз поточних трендів за окремими видами аутсорсингу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Обсяг ринку, темпи зростання та поточні тренди окремих видів аутсорсингу станом на 2023 р.

Вид аутсорсингу	Обсяг ринку 2020 р. (млрд дол. США)	Темпи зростання ринку (2020-2027)	Поточні тренди
CRM та кол-центри	80	6%	• Поява нових технологій, як-от системи голосового меню, що автоматично відповідають на запити. • На ринку все ще домінують основні компанії-постачальники послуг переважно з Індії. • Зростання популярності місцевих компаній, які надають ці послуги (ніршоринг).

Продовження таблиці 2.1

Обробка контенту та документації	-	-	Програми та технології для обробки інформації, як-от автоматичний вебскрепінг чи автоматична візуалізація даних поступово зменшують залученість людських ресурсів.
Управління персоналом	40	8%	- Посилення конкуренції серед провайдерів послуг, що спеціалізуються на розвинутих ринках. - Збільшення кількості компаній, які працюють у різних країнах одночасно – транснаціоналізація послуг.
Бухгалтерські послуги	50	8%	- Посилення конкуренції серед надавачів послуг, особливо на ринках таких країн, як Філіппіни та Індія. - Зростання попиту на прозорість у фінансовій звітності та бухгалтерському обліку.
Управління IT-інфраструктурою	59	14%	- Тренд до цифровізації, в тому числі й на рівні національних стратегій країн та регіонів. - Попит на підвищення рівня кібербезпеки та боротьби зі зростанням кіберзагроз.
Розробка додатків та програм	99	7%	Поглиблення дефіциту кваліфікованих технологічних фахівців у розвинених країнах.
IT-консалтинг та підтримка	183	8%	- Комерціалізація (commodification) IT-підтримки через конкурентне ціноутворення міжнародних IT-корпорацій. - Зростання попиту на висококваліфікованих технічних спеціалістів.
Юридичні послуги	21	9%	Обмеження на вільне надання послуг в окремих юрисдикціях (як-от в країнах із законами шаріату чи в країнах із суворим законодавством щодо захисту персональних даних).

Джерело: складено автором на основі [38]

Так, згідно з дослідженням Boston Consulting Group, найбільшими видами аутсорсингу за обсягами ринку є IT-консалтинг та підтримка (183 млрд дол. США), розробка додатків та програм (99 млрд дол. США), а також підтримка CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами) та кол-центрів (80 млрд дол. США), що свідчить про сталий високий попит на технологічні послуги та важливість клієнтської підтримки у сучасному бізнес-середовищі. Водночас, найвищі темпи

зростання ринку прогножуються для управління ІТ-інфраструктурою (14%), що знову-таки підкреслює зростаючу потребу в цифровізації та забезпеченні кібербезпеки.

Окрім того, якщо проаналізувати поточні тренди, що були визначені аналітиками BCG, то наочним є той факт, що технологічні інновації мають визначальний вплив на розвиток галузі аутсорсингу [38]. Зокрема, спостерігається тенденція до автоматизації процесів, фактично, у всіх сферах аутсорсингу, зокрема у сферах CRM, обробки контенту та документації, розробці програм та додатків, що вже призводить до зменшення залучення людських ресурсів. У той самий час, зростає попит на висококваліфікованих фахівців, особливо в галузі ІТ, що пов'язано з поглибленням дефіциту таких спеціалістів у розвинених країнах. У свою чергу, це створює нові можливості для країн, що розвиваються, в наданні більш кваліфікованих нестандартизованих аутсорсингових послуг.

Важливим трендом також є посилення конкуренції серед провайдерів послуг, особливо на ринках країн, що розвиваються, таких як Індія та Філіппіни. Це стосується насамперед сфер управління персоналом та бухгалтерських послуг. Крім того, спостерігається тенденція до транснаціоналізації послуг та зростання попиту на прозорість у фінансовій звітності. У сфері юридичних послуг відзначаються обмеження на вільне надання послуг в окремих юрисдикціях, що може впливати на розвиток цього сектору аутсорсингу. Загалом, поточні тренди розвитку свідчать про динамічний розвиток ринку аутсорсингу з акцентом на автоматизацію надання технологічних та ІТ-послуг.

Основною ж причиною автоматизації більшості аутсорсингових послуг є широке використання штучного інтелекту (ШІ). Одним із найважливіших внесків ШІ в аутсорсинг є його здатність виконувати повторювані, засновані на правилах завдання з великою швидкістю і відносно високою точністю [39]. Оскільки традиційний аутсорсинг часто передбачає делегування зовнішнім працівникам ручних та повторюваних завдань, таких як введення даних, обслуговування клієнтів або ІТ-підтримка, системи зі штучним інтелектом тепер можуть виконувати ці завдання ефективніше і з меншою кількістю помилок. Наприклад, чат-боти та

віртуальні асистенти зі штучним інтелектом обробляють запити клієнтів у режимі 24/7, скорочуючи час відповіді та звільняючи людей, які можуть зосередитися на складніших завданнях. Окрім того, за даними McKinsey, системи штучного інтелекту, які були наявні станом на кінець 2023 року, можуть автоматизувати до 60-70% завдань, які зараз виконуються працівниками фізично [40].

Здатність штучного інтелекту швидко аналізувати величезні обсяги даних також зробила його цінним інструментом для аутсорсингу, особливо в таких галузях, як маркетингові дослідження, фінанси та охорона здоров'я. Використовуючи алгоритми машинного навчання, системи штучного інтелекту можуть запропонувати клієнтам глибше розуміння поведінки споживачів, ринкових тенденцій та операційної ефективності. ШІ також відіграє важливу роль в управлінні аутсорсингом. До прикладу, штучний інтелект може спростити процес вибору відповідного аутсорсингового партнера, аналізуючи історичні дані про продуктивність постачальників, графіки поставок і якість роботи [39]. ШІ також здатний автоматизувати управління контрактами, забезпечуючи контроль за дотриманням умов, відстеження термінів та виявлення ризиків. Загалом, такий підхід знижує ймовірність виникнення суперечок і гарантує виконання договірних зобов'язань обома сторонами.

Крім того, штучний інтелект пропонує аналітику в режимі реального часу, яка дозволяє компаніям відстежувати ключові показники ефективності про які було згадано в першому розділі роботи, зокрема час виконання завдань, рівень помилок і ступінь задоволеності клієнтів. У свою чергу, це дозволяє компаніям швидко виявляти та вирішувати проблеми, що призводить до кращих результатів як для клієнта, так і для партнера з аутсорсингу. Наостанок, інтеграція штучного інтелекту з технологією блокчейн також підвищує безпеку і прозорість аутсорсингових угод.

Однак, варто зазначити, що масштабна імплементація штучного інтелекту значно вплине на ринок праці. З одного боку, оскільки ШІ бере на себе рутинні завдання, попит на працівників, які володіють технологіями управління ШІ, такими як машинне навчання чи оперативна інженерія, очевидно, зросте [40]. Це означає, що аутсорсинговим компаніям доведеться адаптуватися, навчаючи своїх

працівників цим новим навичкам або наймаючи людей з такими навичками, щоб залишатися конкурентоспроможними. З іншого ж боку, як уже зазначалося раніше, під загрозою опиняться низькооплачувані працівники, які наразі становлять основу більшості аутсорсингових операцій.

Варто також згадати, що станом на кінець 2024 року штучний інтелект все ще не замінив працівників-людей, насамперед через програмні обмеження та високу собівартість. Особливої уваги заслуговують випадки, коли роботу живих працівників видають за результати діяльності штучного інтелекту. Одним із найяскравіших кейсів використання аутсорсингу за ширмою штучного інтелекту можна вважати магазини без працівників Amazon Go (технологія Just Walk Out) від компанії Amazon. Amazon Go – це інноваційна концепція магазинів без кас, яку Amazon запустив у 2016 році [41]. Ідея полягала в тому, що покупці могли просто взяти товари з полиць і вийти, без використання кас, а їхній рахунок автоматично списувався з прив'язаної кредитної картки. Ця система, за заявами Amazon, працювала на основі передових технологій комп'ютерного зору, глибокого навчання та багатьох датчиків. Однак пізніше виявилось, що за лаштунками значну частину роботи виконували понад 1000 аутсорсингових працівників з Індії. Вони в режимі реального часу переглядали відео з камер та вручну маркували дії покупців, або дивилися за точністю автоматичного маркування. Цікаво також, що у квітні 2024 року Amazon вирішив відмовитись від продовження розвитку технології Just Walk Out.

Аналогічним до цього є кейс компанії Engineer.ai (зараз Builder.ai), що нібито використовувала штучний інтелект для автоматизації створення програмного забезпечення. Компанія стверджувала, що їхній ШІ може значно спростити процес розробки додатків, знижуючи витрати і прискорюючи час виконання проєктів [42]. Однак у 2019 році з'ясувалося, що замість повної автоматизації більшість завдань виконувались живими програмістами, зокрема інженерами з Індії, які працювали на аутсорсі.

Більше того, згідно з дослідженням The Washington Post, у 2023 році лише на Філіппінах понад 2 мільйони аутсорсингових працівників працювали над тим,

щоб тренувати та навчати штучний інтелект розпізнавати предмети чи генерувати правдоподібні зображення та тексти [43]. При цьому, штучний інтелект часто сприймається як технологія, що самонавчається без участі людини, але насправді ШІ значною мірою залежить від праці робітників у країнах Глобального Півдня, які часто стикаються з експлуатацією та недотриманням трудових стандартів з боку роботодавців. Виходячи з наведеного вище, варто дослідити як зміниться попит на ключові види аутсорсингових професій (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Зростання та зниження попиту на окремі види аутсорсингових робіт та професій протягом 2023-2027 рр.

Джерело: складено автором на основі [38, 44]

Загалом, виходячи з даних BCG та Звіту про майбутнє робочих місць 2023 від Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ), можна стверджувати, що найбільш затребуваними стають фахівці у сферах великих даних, штучного інтелекту, аналізу даних та управління базами даних (рис. 2.3 та Додаток А). Більше того, Всесвітній економічний форум прогнозує, що попит на фахівців зі штучного інтелекту та машинного навчання зросте більш ніж на 40% протягом 2023-2027 рр. [44]. Безумовно, не всі працівники цього напрямку будуть працювати на аутсорсі, однак цей тренд матиме вплив й на індустрію аутсорсингу. Аналогічно до цього, ВЕФ стверджує, що попит на фахівців введення даних, секретарів та бухгалтерів впаде на понад 25% до 2027 року. Більше того, зазначається, що понад 8 млн спеціалістів

з введення даних, 6 млн секретарів, та приблизно 5 млн бухгалтерів по всьому світу можуть втратити свою роботу в найближчі 4 роки (до 2027 року включно).

У контексті трансформації глобального аутсорсингу це означитиме, що аутсорсингові компанії, які спеціалізуються на наданні послуг у вищеперелічених галузях, можуть очікувати значного зниження попиту на свої послуги. Прогноз ВЕФ свідчить, що аутсорсингові компанії зіткнуться з необхідністю кардинальної перебудови своїх бізнес-моделей – їм доведеться або переорієнтуватися на нові напрямки, або знайти способи автоматизувати ці послуги, щоб залишитися конкурентоспроможними. З іншого ж боку, можна прогнозувати зростання запитів на розробку складних алгоритмів машинного навчання, створення систем кібербезпеки та проєктування роботизованих систем.

Однак, на нашу думку, дані, представлені у графіку, варто сприймати з певною долею скептицизму, враховуючи феномен AI washing (подібно до greenwashing) та інші маніпуляції в технологічній індустрії [45]. Нами було проілюстровано низку прикладів, коли компанії суттєво перебільшували можливості своїх AI-систем, що змушує сумніватися у реальному рівні попиту на AI-спеціалістів, оскільки частина цього попиту може бути штучно роздутою через маркетингові потреби компаній. Необхідно зауважити, що багато стартапів та технологічних компаній мають тенденцію перебільшувати рівень автоматизації та «інтелектуальності» своїх продуктів для залучення інвестицій та клієнтів. У свою чергу, це створює ілюзію високого попиту на AI-спеціалістів, тоді як насправді значну частину роботи виконуватимуть звичайні аутсорсингові аналітики даних або програмісти, часто з порушенням умов праці.

Окрім того, прогнози щодо різкого скорочення попиту на деякі професії також можуть бути дещо передчасними. Історія демонструє, що повна автоматизація часто відбувається повільніше, ніж прогнозується. Наприклад, незважаючи на численні прогнози про зникнення касирів через впровадження автоматизованих кас, ця професія все ще існує. Аналогічно, повна заміна бухгалтерів, юристів чи інших спеціалістів AI-системами може виявитися складнішою, дорожчою та тривалішою, ніж це представлено в оптимістичних

прогнозах. Однак, на наше переконання, очевидний тренд до подальшої автоматизації та ширшого використання інструментів штучного інтелекту в царині аутсорсингу заперечувати немає сенсу.

2.2. Галузевий та регіональний аналіз використання аутсорсингу багатонаціональними підприємствами

Почати аналіз галузевої структури використання аутсорсингових послуг багатонаціональними корпораціями варто з огляду статистики щодо обсягів аутсорсингових контрактів за галузями економіки (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Загальносвітова вартість контрактів ІТО та ВРО за секторами економіки, млрд євро, 2022 р.

Джерело: складено автором на основі [46]

Згідно з дослідженням Центру сприяння імпорту з країн, що розвиваються (CBI) Міністерства закордонних справ Нідерландів та за даними консалтингової компанії ISG, ринок ІТ-аутсорсингу можна сегментувати на низку секторів економіки – «вертикальних ринків» [46]. Так, загальна глобальна вартість аутсорсингу на 2022 рік у перелічених комерційних секторах, що представлені на

рис. 2.4, становить понад 70 млрд євро. Структурно, понад 70% цих витрат складають контракти ІТ-аутсорсингу (ІТО), а решта (до 30%) – припадає на контракти аутсорсингу бізнес-процесів (ВРО). При цьому, зазначається, що відсоток контрактів ІТО є нижчим, ніж у попередні роки, що пов'язано з активним зростанням ринку ВРО в останні роки.

У цілому ж, найбільшим сектором за вартістю контрактів є фінансові послуги з показником у 16 млрд євро. Це підтверджується додатковою інформацією, яка вказує на те, що сектор BFSI (банківські, фінансові послуги та страхування) є найбільшим глобальним ринком для ІТО і демонструє швидке зростання (+13% з 2021 по 2022 рік) [46]. Другим за величиною сектором є сектор бізнес-сервісів із вартістю контрактів у 13 млрд євро, хоча у дослідженні наголошується на від'ємному зростанні (-3%) у цьому секторі з 2021 по 2022 рік. Виробничий сектор займає третє місце з показником у 11 млрд євро та демонструє значне зростання на рівні 12%.

Цікаво відзначити, що сектор подорожей, транспорту та дозвілля, хоча і має меншу вартість контрактів (7 мільярдів євро), показує один з найвищих темпів зростання – понад 13% з 2021 по 2022 рік. Загалом, це є свідченням про відновлення галузі після пандемії COVID-19 та збільшення попиту на аутсорсингові послуги в цьому секторі. Охорона здоров'я та фармацевтика, а також телекомунікації та медіа мають однакову вартість контрактів (по 6 мільярдів євро), при цьому сектор охорони здоров'я та фармацевтики також демонструє зростання на рівні 13%.

Варто також зазначити, що прогнози щодо майбутнього розвитку аутсорсингу вказують на значне зростання у державному секторі, адже згідно з дослідженням Whitelane 2022 року, 41% організацій державного сектору планують збільшити аутсорсинг у найближчі роки, що на 5% вище середнього показника і на 9% більше порівняно з 2021 роком [47]. Натомість, сектор транспорту, логістики та роздрібної торгівлі прогнозує найвищий рівень інсорсингу (17%) та нижчий за середній рівень планів щодо аутсорсингу (31%).

Важливим джерелом інформації про галузеву структуру аутсорсингу є дослідження «Global Shared Services and Outsourcing Survey» (Глобальне

опитування щодо спільних послуг та аутсорсингу) від компанії Deloitte. Так, згідно з Опитуванням 2023 року, найбільш поширеною функцією, що виконують глобальні організації-надавачі послуг аутсорсингу та офшорингу (Global Business Services, GBS), залишаються фінансові послуги, які показують стабільне зростання: від 89% у 2019 році до 91% у 2023 році (на рис. 2.5 вказано відсотковий розподіл функцій компаній у 2023 році). До цих послуг належать, зокрема, управління кредиторською та дебіторською заборгованістю (Accounts Payable та Accounts Receivable відповідно). Друге місце посідає управління персоналом, яке після невеликого спаду у 2021 році (56%) повернулося до рівня 62% у 2023 році, що майже відповідає показнику 2019 року (63%) [48].

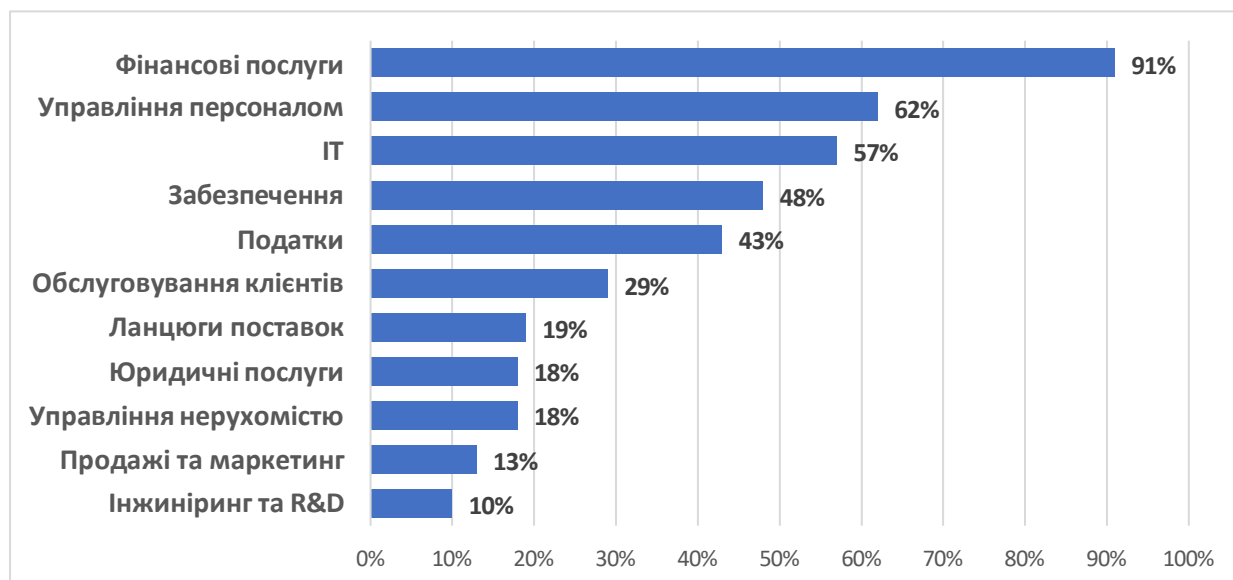


Рисунок 2.5 – Основні функції (у %), що виконуються глобальними компаніями-постачальниками аутсорсингових та офшорингових послуг, 2023 р.

Джерело: складено автором на основі [48]

Значне зростання спостерігається також у сфері ІТ послуг: від 47% у 2019 році до 57% у 2023 році. Цікаво, що функція забезпечення (Procurement) показала незначне зниження з 52% у 2021 році до 48% у 2023 році, але все ж залишається вищою за показник 2019 року (42%). Податкові послуги демонструють зростання:

від 34% у 2019 році до 43% у 2023 році, що свідчить про те, що потреба в спеціалізованих податкових знаннях та послугах не втрачає своєї актуальності.

Суттєві зміни спостерігаються й у сфері обслуговування клієнтів, оскільки після значного зростання до 43% у 2021 році, показник знизився до 29% у 2023 році, що навіть нижче за рівень 2019 року (40%). Функції, пов'язані з ланцюгами поставок, юридичними послугами та управлінням нерухомістю, показують відносно стабільні показники з невеликими коливаннями протягом досліджуваного періоду. Варто також звернути увагу на зниження частки послуг у сфері продажів та маркетингу: від 23% у 2019 році до 13% у 2023 році, що може бути пов'язано, насамперед, з тим, що компанії віддають перевагу внутрішньому управлінню цими функціями (інсорсинг).

Натомість, інжиніринг та R&D показують невелике зростання з 9% у 2019 році до 10% у 2023 році, що підтверджує тенденцію до розширення спектру послуг GBS організацій у більш складних та наукоємних галузях [48]. Окрім того, зростання уваги до інжинірингу та R&D, ще раз підтверджує тезу про трансформацію компаній від простих центрів аутсорсингу до стратегічних партнерів компаній-замовників аутсорсингу. Загалом, рис. 2.4 підтверджує, що традиційна «велика трійка» функцій компаній-аутсорсерів – фінанси, управління персоналом та ІТ – залишаються найбільш поширеними у всіх галузях.

У цьому контексті варто розглянути географічну структуру аутсорсингу через призму ключових країн-учасниць глобального офшорингу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Глобальний індекс розміщення компаній-надавачів офшорингових послуг (Global Services Location Index), 2021-2023 рр.

Країна	Місце 2023 р.	Місце 2021 р.
Індія	1	1
Китай	2	2
Малайзія	3	3
Бразилія	4	5

Продовження таблиці 2.2

Велика Британія	5	8
Індонезія	6	4
В'єтнам	7	6
США	8	7
Таїланд	9	10
Мексика	10	11

Джерело: складено автором на основі [49]

Так, згідно з табл. 2.2, Глобальний індекс розміщення компаній-надавачів офшорингових послуг демонструє, що Індія, Китай та Малайзія утримують перші три позиції рейтингу, тобто є основними напрямками аутсорсингу та офшорингу, завдяки значним перевагам у вартості праці, великому кадровому потенціалу та високому рівню навичок працівників [49]. Ці країни також є світовими лідерами за доступністю технологічно підкованої та відносно недорогої робочої сили. Варто зазначити, що Бразилія піднялася на одну позицію і тепер займає четверте місце, а Велика Британія здійснила значний стрибок з восьмого на п'яте місце, що вперше в історії індексу вивело західну економіку в топ-5.

Загалом, країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону продовжують домінувати у верхній частині рейтингу, хоча Філіппіни випали з першої десятки. При цьому, США та Індонезія дещо знизили свої позиції, опустившись відповідно на восьме та шосте місце. В'єтнам, Таїланд та Мексика замикають першу десятку, при цьому Мексика піднялася з одинадцятого на десяте місце. Важливо відзначити, що на рішення щодо розміщення офшорингових та аутсорсингових операцій впливає багато факторів, включаючи витрати на робочу силу та інфраструктуру, наявний рівень навичок та якості наданих послуг, інфраструктуру, бізнес-середовище, а також політичні та соціальні ризики. Схожий країновий розподіл основних напрямків аутсорсингу надається й Deloitte (рис. 2.6)



Рисунок 2.6 – Розташування основних країн для аутсорсингу [48]

Так, згідно з опитуванням Deloitte, до основних локацій для аутсорсингу по світу входять, насамперед, Індія, Польща та Мексика, які мають найбільшу кількість так званих центрів надання спільних послуг – тобто компаній, які централізовано надають низку аутсорсингових та офшорингових функцій чи конкретних операційних завдань, таких як бухгалтерський облік, управління персоналом, ІТ тощо [50].

У контексті галузевого використання аутсорсингу найбільшими багатонаціональними корпораціями, варто розглянути дослідження технологічної компанії Sargemini щодо використання аутсорсингових та офшорингових сервісів міжнародними компаніями. Так, згідно з дослідженням, понад 50% опитаних багатонаціональних компаній використовують сторонніх провайдерів для надання спільних послуг (Shared Services Companies), як в рамках регіонального, так і глобального аутсорсингу [51]. Ця тенденція спостерігається в 4 основних функціональних сферах: від ІТ (насамперед, обслуговування ІТ інфраструктури чи обслуговування додатків) та нарахування заробітної плати до інших фінансових операцій та закупівель. Інші функції також були частково або повністю передані на аутсорсинг: зокрема, але не виключно – управління приміщеннями, логістику та управління автопарком. Відповідно, це дослідження наводить доволі схожий

перелік основних аутсорсингових функцій, що вже були проаналізовані нами раніше в рамках цього розділу магістерської роботи.

Частковий аутсорсинг Обмежений окремими бізнес-підрозділами / географічними регіонами / процесами			Глобальний аутсорсинг Більшість бізнес-підрозділів / географічних регіонів / процесів		
Citibank	Eli Lilly	Statoil	LG Philips	Kimberley Clark	Coca-Cola
GlaxoSmithKline	Saint Gobain	British Telecom	Unilever	Novartis	Warner Bros
Henkel	Linde	Alstom Transport	Arcelor	Sandvik	FedEx
Procter & Gamble	Diageo	Canon	Alcatel Lucent	Honeywell	Thomas Cook
Rio Tinto	Bristol-Myers Squibb	General Electric	Syngenta	DHL	Tetra Pak
Michelin	Pepsi Co	Sanofi	Avon	SABMiller	Scandinavian Airlines
Astra Zeneca	Sears	Solvay	Danfoss	United Biscuits	Cemex
BP	Schlumberger	Société Générale	International Paper	SKF	Volvo Cars

Рисунок 2.7 – Розподіл окремих багатонаціональних підприємств, що використовують аутсорсинг, за обсягами залучення станом на 2017 р.

Джерело: складено автором на основі [51]

Дослідження Cargemini дає також можливість розглянути рівень залученості глобальних компаній у використанні аутсорсингових послуг. Варто зауважити, що більшість компаній, навіть публічних, не розкривають інформацію щодо використання аутсорсингу для внутрішніх потреб, оскільки така інформація є конфіденційною. Загалом, на рис. 2.7 зазначено два рівні залучення багатонаціональних підприємств до аутсорсингу: частковий аутсорсинг та глобальний аутсорсинг. Частковий аутсорсинг обмежується вибілковими бізнес-одинацями, географічними регіонами або процесами, тоді як глобальний аутсорсинг поширюється на кілька бізнес-одинаць, географічних регіонів та процесів. Власне список компаній включає широкий спектр галузей, від фінансових

послуг та фармацевтики до виробництва та роздрібної торгівлі, що вказує на те, що аутсорсинг є поширеною практикою серед великих міжнародних корпорацій незалежно від сфери їхньої діяльності.

Окрім того, присутність таких відомих брендів як Coca-Cola, GlaxoSmithKline, Procter & Gamble, Volvo та інших свідчить про те, що навіть найбільші та найуспішніші компанії світу активно використовують аутсорсинг. Відповідно, можна зробити висновок про те, що аутсорсинг є не лише інструментом скорочення витрат, але й стратегічним підходом до управління бізнес-процесами та ресурсами в глобальному масштабі. Більше того, розподіл компаній між частковим та глобальним аутсорсингом демонструє, що багато підприємств обирають поетапний підхід до впровадження аутсорсингу. Компанії можуть починати з часткового аутсорсингу окремих функцій чи регіонів, а потім, оцінивши ефективність, розширювати його до глобального рівня.

Окрім того, можна спостерігати певну популярність стратегії створення регіональних центрів обслуговування, які відповідають за певні географічні зони або функціональні напрямки (табл. 2.3). Загалом, це дозволяє компаніям оптимізувати свої операції, враховуючи специфіку різних регіонів, мовні особливості та часові пояси. Наприклад, компанія-промисловий конгломерат, назву якої не було вказано в дослідженні, має регіональні центри в Буенос-Айресі для Америки, Пекіні для Китаю та Японії, Лісабоні для Південно-Західної Європи та Празі для Центральної та Східної Європи [51]. Однак, зважаючи на іншу інформацію в дослідженні та спираючись на відкриті джерела, можна припустити що йдеться про General Electric. Іншою важливою тенденцією є створення глобальних центрів обслуговування, які зазвичай розташовані в країнах з низькими витратами на робочу силу та високим рівнем кваліфікації персоналу – Індія та Філіппіни виступають лідерами у цьому напрямку. Як нами уже встановлено раніше, такі міста як Бангалор, Ченнаї, Мумбаї в Індії та Маніла на Філіппінах часто обираються для розміщення глобальних центрів обслуговування. У свою чергу, це дозволяє компаніям значно знизити витрати на виконання рутинних операцій, зберігаючи при цьому високу якість послуг.

Таблиця 2.3 – Окремі приклади використання БНП регіональних та глобальних центрів спільних послуг

Опис компанії	Регіональні центри	Глобальні центри
Промисловий конгломерат	Буенос-Айрес (Америка), Пекін (Китай, Японія), Лісабон (Південно-Західна Європа), Прага (Центральна та Східна Європа)	Бангалор, Індія
Лідер в нафтогазовій галузі	Х'юстон (Північна Америка для всіх функцій, Латинська Америка для фінансів), Куала-Лумпур (Близький Схід, Азія для всіх функцій, Європа для фінансів), Богота (Латинська Америка, HR), Бухарест (Закупівлі в Європі)	Ченнаї, Індія; Маніла, Філіппіни
Лідер в нафтогазовій галузі	Глазго (Глобальні фінанси), Куала-Лумпур (Багатофункціональний центр), Кейптаун (Обслуговування клієнтів), Краків	Ченнаї, Індія; Маніла, Філіппіни
Лідер у хімічній промисловості	Берлін (Європа), Сан-Паулу (Латинська Америка), Флорхем-Парк (Північна Америка), Куала-Лумпур (Азія), Шанхай (Закупівлі в Азійсько-Тихоокеанському регіоні)	Мумбаї, Індія
Лідер у хімічній промисловості	Лісабон (Європа), Куритиба (Америка), Бангкок (Азія), Брюссель, Кренбері, Ліон, Париж, Сан-Паулу, Шанхай, Сінгапур	-
Лідер у аерокосмічній та оборонній промисловості	Бухарест (Європа), Філіппіни (решта світу)	-
Лідер у виробництві побутової техніки	Дублін (Європа та Америка)	Гургаон, Індія
Лідер у комп'ютерній технологічній індустрії	Марокко	Маніла, Філіппіни; Мумбаї, Індія

Джерело: складено автором на основі [51]

Третьою тенденцією є диференціація функцій між регіональними та глобальними центрами. Регіональні центри часто відповідають за специфічні

функції, такі як фінанси, HR, закупівлі або обслуговування клієнтів у певному регіоні. Наприклад, у компанії-лідері в нафтогазовій галузі (можна припустити, що це Shell або BP) Х'юстон (штат Техас) відповідає за всі функції в Північній Америці та фінанси в Латинській Америці, тоді як Куала-Лумпур обслуговує Близький Схід та Азію для всіх функцій, а також Європу для фінансів. Глобальні центри, навпаки, зазвичай виконують більш стандартизовані операції для всієї компанії.

Наостанок, для повноцінного розкриття теми, варто проаналізувати кейси використання аутсорсингу окремими багатонаціональними компаніями. Для такого аналізу, на нашу думку, може підійти компанія Swiss Re. Загалом, група компаній Swiss Re є одним з провідних світових провайдерів перестрахування та страхування [52]. Штаб-квартира компанії знаходиться у місті Цюрих, Швейцарія. Основний бізнес компанії поділений на чотири основні напрямки – перестрахування майна та нещасних випадків (Property & Casualty Reinsurance), перестрахування життя та здоров'я (Life & Health Reinsurance), корпоративні рішення (Corporate Solutions) та перестраховальні рішення (Reinsurance Solutions). Swiss Re має мережу з близько 80 офісів по всьому світу, однак в рамках нашої магістерської роботи варто звернути на дві локації компанії – офіс у Братиславі, Словаччина та Бангалорі, Індія.

Зокрема, працівники в офісах у Братиславі та Бангалорі відповідають за ведення бухгалтерського обліку та складання звітності всіх юридичних осіб Swiss Re, яких налічується понад 200 одиниць по всьому світу [53-54]. Окрім того, більшість IT-спеціалістів компанії також працюють саме в цих двох локаціях. Відповідно, це є типовим прикладом офшорингу, оскільки такі функції як ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності чи підтримка IT-інфраструктури виконуються не в головному офісі в Швейцарії чи кожною локацією окремо, а у двох спеціалізованих хабах Swiss Re у Словаччині та Індії, де витрати на робочу силу будуть відносно нижчими.

Окрім того, Swiss Re також активно користується аутсорсинговими послугами від інших компаній. До прикладу, у 2018 році Swiss Re уклала партнерство з технологічною компанією Cognizant [55]. Мета проєкту полягала у тому, що Swiss Re поступово перейде від використання власних дата-центрів та

серверів до сторонньої хмарної інфраструктури від Microsoft Azure. Відповідно, замість того, щоб виконувати всю роботу самостійно, Swiss Re передала проєкт міграції своїх фінансових систем на аутсорсинг Cognizant. Цей проєкт передбачав перенесення 170 віртуальних серверів програми для ведення бухгалтерського обліку та управління ресурсами SAP у хмару Microsoft Azure. Загалом, Cognizant успішно завершила перший етап проєкту в листопаді 2019 року, а потім продовжила здійснювати управління новим середовищем. Відповідно, цей приклад є наочним зображенням успішного аутсорсингового проєкту, в результаті якого обидві компанії, і замовник Swiss Re, і виконавець Cognizant, перейшли до довгострокових партнерських відносин. Окрім того, схожі аутсорсингові проєкти Swiss Re виконувались також такими технологічними компаніями як EPAM чи Palantir [56-57].

2.3. Оцінка переваг та ризиків аутсорсингу на сучасному етапі розвитку міжнародного бізнесу

Аутсорсинг став невід'ємною частиною корпоративних стратегій багатонаціональних підприємств, пропонуючи значні можливості для оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності. Однак, разом із потенційними перевагами, такими як скорочення витрат, доступ до спеціалізованих знань та підвищення гнучкості бізнесу, аутсорсинг несе з собою і певні ризики. Відповідно, правильна оцінка співвідношення ризиків та переваг аутсорсингу стає критично важливою для прийняття стратегічних рішень та забезпечення сталого розвитку багатонаціональних підприємств. В рамках цього розділу ми, насамперед, зосередимось на основних факторах, що мотивують компанії передавати процеси, проєкти чи окремі функції на аутсорсинг.

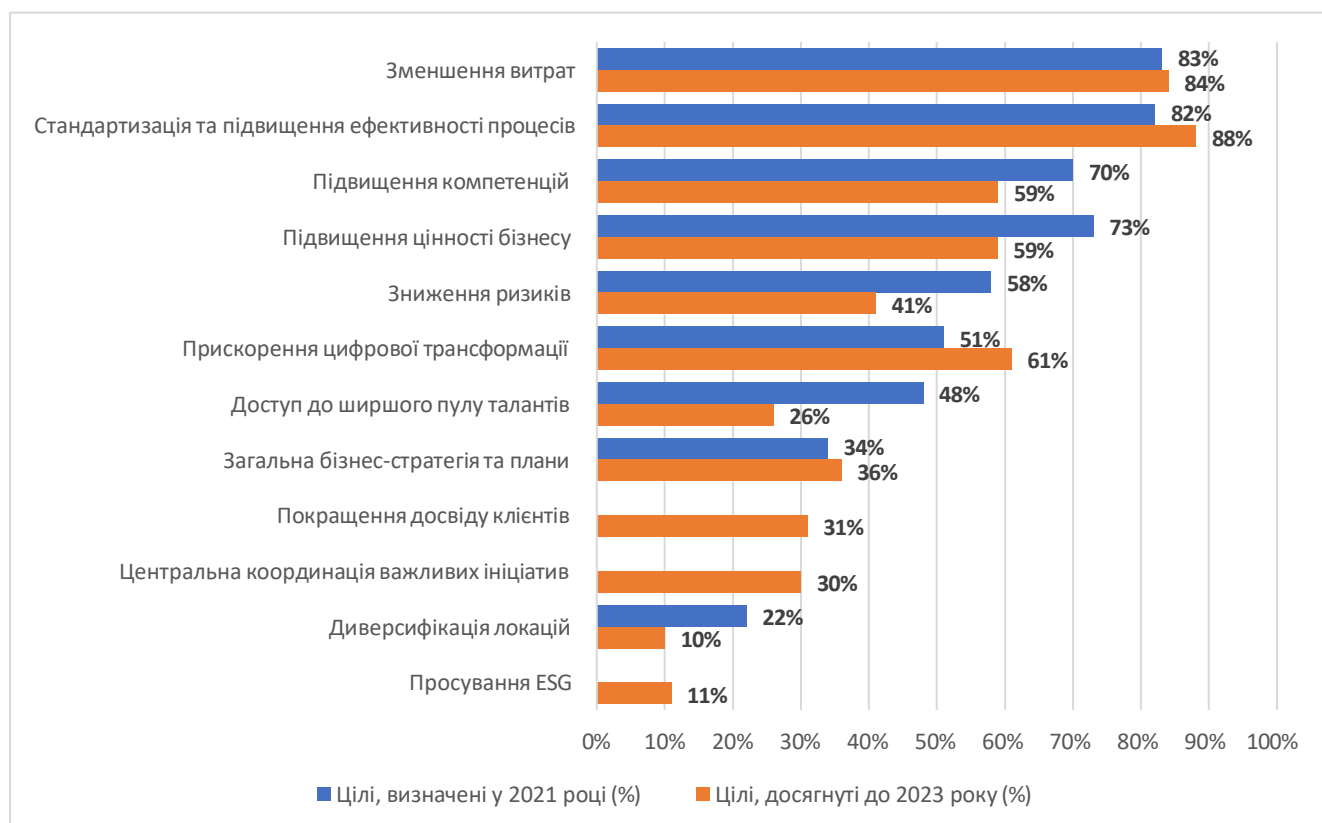


Рисунок 2.8 – Основні цілі аутсорсингу та офшорингу серед БНП, 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [48, 58]

Загалом, згідно з рис. 2.8, зменшення витрат залишається головною метою та водночас головним досягненням аутсорсингу та офшорингу, адже у 2021 році 83% опитаних Deloitte організацій визначили це як ключову ціль, і до 2023 року 84% досягли цієї мети, що підтверджує стабільність та ефективність аутсорсингу та офшорингу у оптимізації витрат. Стандартизація та підвищення ефективності процесів також показали значний прогрес, оскільки 82% організацій визначили це як ціль у 2021 році, а вже у 2023 році 88% компаній звітувало про це як про досягнення, що безумовно є свідченням успішності аутсорсингу у сфері вдосконаленні операційних процесів.

Варто зазначити, що за останні роки відбулись певні зміни у пріоритетах та досягненнях щодо інших цілей. До прикладу, хоча підвищення компетенцій та цінності бізнесу були високопріоритетними цілями у 2021 році (70% та 73% відповідно), досягнення цих цілей до 2023 року виявилось дещо нижчим (59% для обох). Натомість, прискорення цифрової трансформації перевершило очікування,

продемонструвавши зростання з 51% запланованих цілей до 61% досягнутих, що є результатом підвищення рівня важливості цифровізації у сучасному бізнес-середовищі. Окрім того, необхідно звернути увагу на нові цілі, які з'явилися у фокусі уваги в опитуванні 2023 року, зокрема покращення досвіду клієнтів (31%) та центральна координація важливих ініціатив (30%). Згідно з Deloitte, використання аутсорсингу та офшорингу для зниження операційних ризиків шляхом впровадження планів безперервності бізнесу та диверсифікації моделей надання послуг підкреслюють еволюцію ролі аутсорсингу та офшорингу від простого інструменту зниження витрат до стратегічного партнера в бізнесі [48]. Окрім того, здатність компаній-підрядників забезпечувати доступ до широких та різноманітних пулів талантів стає все більш важливою у контексті глобальної конкуренції за кваліфіковані кадри, хоча досягнення в цій сфері (26%) поки що відстають від початкових цілей (48%). Дещо ж інші дані наводяться у дослідженні компанії ISG щодо використання аутсорсингу багатонаціональними підприємствами (рис. 2.9).

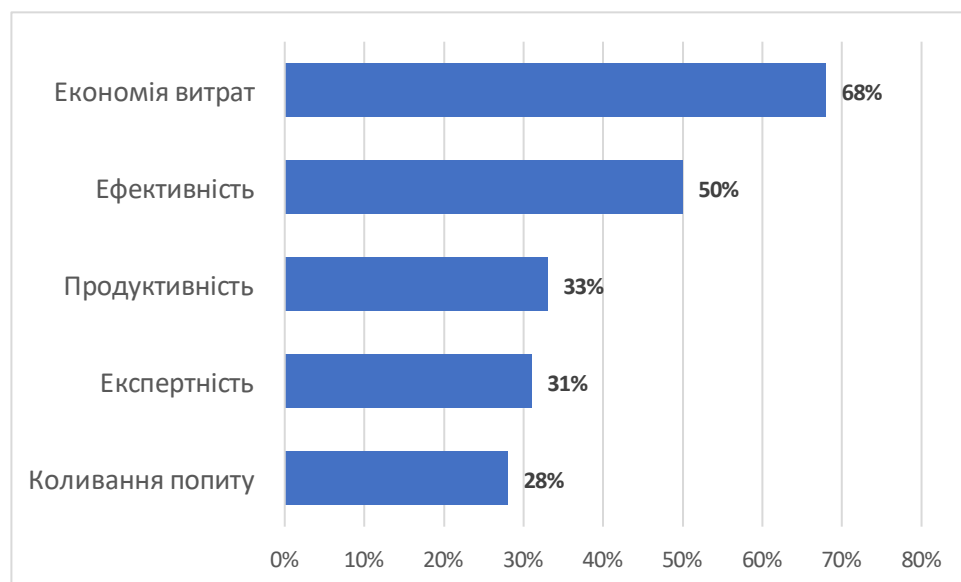


Рисунок 2.9 - Основні мотиви використання аутсорсингу підприємствами, 2024 р.

Джерело: складено автором на основі [59]

Як і на попередньому рисунку, на рис. 2.9 основним фактором, що мотивує компанії використовувати послуги аутсорсингу є зниження витрат, про що заявили 68% респондентів опитування ISG [59]. Важливо зауважити, що згідно з дослідженням, аутсорсинг, зокрема аутсорсинг бізнес-процесів, забезпечує компаніям в середньому економію на рівні 15% порівняно з внутрішніми операціями. На другому місці в списку основних мотивів є підвищення ефективності (50% респондентів). Дещо нижчий пріоритет мають такі мотиви як підвищення продуктивності (33%) та доступ до ширшої експертизи (31%). Ще 28% опитаних компаній відзначили «коливання попиту» як основний фактор використання аутсорсингу. В даному контексті, йдеться про коливання обсягу робіт або потреб у послугах у часі, оскільки для бізнесу попит може змінюватися через сезонні тенденції, кон'юнктуру ринку або інші непередбачувані фактори [60]. В такому разі, аутсорсинг дозволяє компаніям більш гнучко та економічно ефективно масштабувати свої ресурси у відповідь на ці зміни, адже замість того, аби утримувати велику власну команду, яка може бути недозавантажена в періоди затишшя або намагатися задовольнити підвищений попит у більш завантажений період, аутсорсинг пропонує компаніям рішення, яке адаптується до цієї мінливості попиту.

Окрім того, дослідження ISG також підтверджує тезу, що вже була озвучена в межах цієї роботи, щодо зростання ролі штучного інтелекту та автоматизації в трансформації аутсорсингових практик. Так, близько половини респондентів очікують зменшення залучення зовнішнього персоналу завдяки впровадженню ШІ та автоматизації, особливо у сфері обслуговування клієнтів [59]. У свою чергу, це вказує на необхідність переоцінки ризиків та переваг аутсорсингу в контексті технологічних інновацій, зокрема, з точки зору управління талантами та якістю послуг. З іншого боку, важливо зауважити, що станом на червень 2024 року, коли було опубліковано дослідження, здатність постачальників аутсорсингу бізнес-процесів використовувати штучний інтелект ще не стала ключовим фактором при виборі партнерів.

Ще одним важливим джерелом щодо ключових переваг аутсорсингу є звіт від компанії SSON, що є однією з найбільших спільнот професіоналів у сфері аутсорсингу. Результати звіту щодо основних переваг аутсорсингу для БНП подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Три основні переваги використання аутсорсингу згідно з опитуваннями 2021-2023 рр.

Місце	Опитування 2023	Опитування 2022	Опитування 2021
1	Економія витрат та покращення ефективності	Економія витрат та покращення ефективності	Доступ до талантів та навичок
2	Доступ до талантів та навичок	Кращі технологічні можливості / технічні рішення	Економія витрат та покращення ефективності
3	Доступ до експертизи	Доступ до талантів та навичок	Покращення автоматизації

Джерело: складено автором на основі [61]

У цілому ж, згідно з опитуваннями, більшість компаній стабільно покладається на аутсорсинг для досягнення своїх цілей, причому серед тих, хто вже використовує аутсорсинг, спостерігається тенденція до його розширення. Основними причинами звернення до аутсорсингу, окрім економії коштів, є доступ до ринків праці, талантів, навичок та технологій, які може бути складніше знайти всередині компанії, коли ресурси витрачаються на більш пріоритетні напрямки діяльності.

Аналізуючи топ-3 переваг аутсорсингу за останні три роки, можна побачити, що економія витрат стабільно посідає перше місце, за винятком періоду пандемії, коли доступ до талантів став найважливішим фактором. Цікаво, що в опитуванні 2023 року на третє місце вийшов доступ до експертизи. Порівнюючи результати опитувань за 2021-2023 роки, можна помітити, що економія витрат та покращення ефективності, а також доступ до талантів та навичок стабільно залишаються в топ-2 переваг аутсорсингу. Однак спостерігаються певні зміни: якщо у 2021 році на

третьому місці було покращення автоматизації, то у 2022 році його замінили технологічні можливості та технічні рішення, а у 2023 році – доступ до експертизи, що безумовно вказує на еволюцію потреб багатонаціональних компаній та зростаючу роль спеціалізованих знань.

Наостанок, про переваги та важливість аутсорсингу говорить також той факт, що ключові фінансові установи активно залучені у використання аутсорсингу та офшорингу. Так, згідно зі звітом Європейського центрального банку, спостерігається зростаюча залежність банків від аутсорсингу – у 2023 році 109 критично важливих фінансових інституцій, насамперед найбільших банків, Єврозони уклали понад 59 тис. аутсорсингових угод, з яких 29 тис. покривали критично важливі функції [62]. Поміж цих угод, понад 10 тис. виконувались зовнішніми постачальниками (решта – в рамках внутрішнього офшорингу іншими підрозділами банківських чи фінансових груп). Загальні витрати на аутсорсинг цими фінансовими установами склали понад 25 млрд євро. Варто зауважити, що серед 109 критично важливих інституцій, фактично 99% з них використовували послуги аутсорсингу. На рис. 2.10 подано інформацію щодо основних причин передачі критично важливих функцій на зовнішній аутсорс.

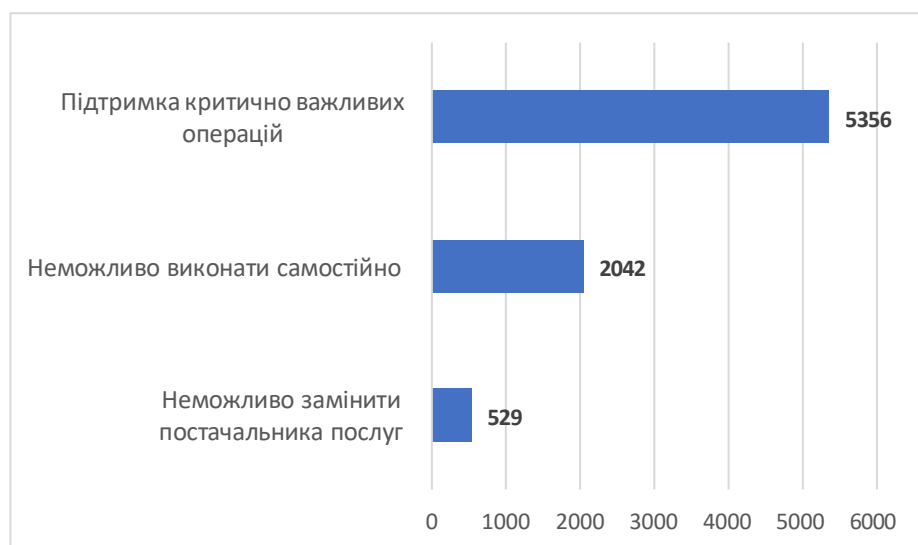


Рисунок 2.10 – Причина використання зовнішнього аутсорсингу найбільшими банками Єврозони та кількість аутсорсингових контрактів, 2023 р.

Джерело: складено автором на основі [62]

Як видно з рис. 2.10, понад 5 тис. аутсорсингових контрактів, що було укладено зазначеними фінансовими установами, полягали у підтримці критично важливих операцій. Укладання ще понад 2 тис. контрактів пояснюється тим, що згадані інституції не мають змоги виконати ці процеси чи функції самостійно. Відповідно, не заважаючи на те, що йдеться про найбільші банки Єврозони, навіть такі компанії не можуть виконувати свою діяльність без використання зовнішнього аутсорсингу. Варто зауважити, що у відсотковому відношенні, понад 22% критичних аутсорсингових контрактів було залучено з постачальниками поза межами Європейського Союзу.

З іншого ж боку, незважаючи на те, що аутсорсинг багато в чому є економічно вигідним для бізнесу, існує багато аргументів на користь того, що аутсорсинг призводить до певних негативних наслідків, зокрема таких як проблеми з якістю готової продукції, несвоєчасна поставка товарів чи виконання послуг або ж низька кваліфікація працівників [63]. Відповідно, як нами уже було встановлено раніше, аутсорсинг має як переваги, так і недоліки. Тому, для повноцінного розкриття теми аутсорсингу та офшорингу, варто глибше проаналізувати ризики, з якими можуть стикатися як компанії-замовники, так і компанії-виконавці аутсорсингових послуг.

Таблиця 2.5 – Недоліки аутсорсингу, визначені в опитуванні менеджерів компаній, 2017 р.

Недоліки аутсорсингу	% респондентів
Приховані витрати	91%
Відсутність клієнтоорієнтованості	90%
Ризик розголошення конфіденційних даних і технологій	86%
Невідповідність результатів	84%

Джерело: складено автором на основі [63]

Проаналізуємо детальніше недоліки, що були визначені менеджерами компаній, що використовуються аутсорсингові послуги понад п'ять років [63]:

- Ризик розголошення конфіденційних даних і технологій. Щоразу, коли організація передає на аутсорсинг послуги з управління персоналом, розрахунком заробітної плати, підбору персоналу та подібних найпопулярніших аутсорсингових послуг, з'являються ризики, що пов'язані з розкриттям конфіденційної інформації компанії, а також незаконної передачі технологій третім сторонам. Згідно з опитуванням, понад 85% респондентів вказали, що цей ризик є одним із основних при залученні аутсорсингових партнерів.

- Синхронізація (невідповідність) результатів. Вибір неналежного партнера для аутсорсингу може призвести до низки проблемних аспектів, серед яких затримки в термінах виконання, низька якість кінцевих результатів, дефекти продукції чи послуг, а також неефективний розподіл обов'язків. В окремих випадках такі послуги легше виконати самостійно в межах самої компанії, аніж за допомогою зовнішнього аутсорсингового постачальника. Аналогічно до попереднього пункту, переважна більшість (84%) опитаних менеджерів визначила цей ризик аутсорсингу.

- Приховані витрати. Хоча аутсорсинг загалом вважається економічно вигідною стратегією, існує ризик виникнення прихованих витрат, що можуть бути пов'язані з міжнародними контрактами або іншими юридичними нюансами, що утворюються в процесі укладання угод, і можуть суттєво вплинути на загальну вартість. Варто зауважити, що це питання в цілому та один з кейсів надвисоких прихованих витрат було детально проілюстровано в першому розділі цієї роботи.

- Відсутність клієнтоорієнтованості. Аутсорсингові компанії часто обслуговують одночасно декілька клієнтів або організацій, через що можуть не приділяти достатньо уваги завданням і пріоритетам вашої організації, що може негативно позначатися на рівні обслуговування та виконанні поставлених завдань. Особливо цей аспект є актуальним, коли йдеться не про найбільші багатонаціональні компанії (як-от згадана раніше Swiss Re), а про компанії меншого розміру, які при цьому також ведуть міжнародну діяльність.

До аналогічних висновків дійшли й інші дослідники, зокрема П. Шрестха (P. Shrestha). Згідно з дослідженням, п'ять ключових проблем, пов'язаних з аутсорсингом, включають труднощі, спричинені непередбачуваними змінами, високі витрати на укладання контрактів, складнощі у підтримці партнерських відносин, втрату потенційних можливостей та ослаблення унікальних компетенцій [64]. Крім того, опитані експерти та керівники вважають, що аутсорсинг породжує певні виклики, пов'язані з репутацією компанії, зниженням якості послуг, збільшенням прибутків постачальника послуг, а також зменшенням гнучкості. Останньою, найменш критичною проблемою аутсорсингу, на думку опитаних представників міжнародних компаній, є зниження рівня контролю над внутрішніми процесами. Підтверджують перелічені вище ризики й аналітики фінансової корпорації American Express. На їхню думку, основні ризики аутсорсингу полягають у наступному (деякі із уже зазначених та проаналізованих ризиків було вилучено для запобігання повторенню інформації) [65]:

- Непослідовність у наданні послуг. Різні регіони можуть відрізнятися стилями роботи у сфері дизайну, інженерії чи створення контенту. До прикладу, фрилансер із Великобританії може мати інший підхід до роботи, ніж фрилансер із Каліфорнії, а тому вибір фахівця без досвіду роботи у країні чи регіоні компанії-замовника може створити непередбачувані труднощі.
- Зменшення можливостей для розвитку працівників. Використання зовнішніх спеціалістів може позбавляти внутрішніх співробітників можливості розвивати нові навички та підвищувати свій професійний рівень, що негативно впливає на їхнє зростання.
- Негативний вплив на командний дух. Якщо аутсорсинг не спрямований на залучення високоспеціалізованих фахівців, основні співробітники можуть відчувати, що їм не довіряють виконання важливих завдань, що може призвести до відчуття власної недостатності. У свою чергу, це також може викликати занепокоєння стосовно збереження робочих місць, адже в іншому разі може

викинути ситуація, подібна до описаної в першому розділі (страйк працівників Verizon Communications).

- Проблеми комунікації. Різниця у часових поясах, нестабільне інтернет-з'єднання або неможливість оперативно відповісти на запитання можуть призвести до прогалин у комунікації, що, у свою чергу, негативно позначається на своєчасному виконанні роботи. Крім того, існує ризик виникнення непорозумінь. Важливо зауважити, що ця проблема притаманна не лише залученню зовнішніх підрядників, а й при використанні офшорингу, коли працівники однієї компанії, що знаходяться в різних географічних та культурних локаціях, можуть мати критичні проблеми в комунікації між собою.

Наостанок, варто детальніше зупинитися на останніх перелічених аспектах аутсорсингу, що стосуються негативного впливу на командну співпрацю та моральний стан працівників (рис. 2.11).

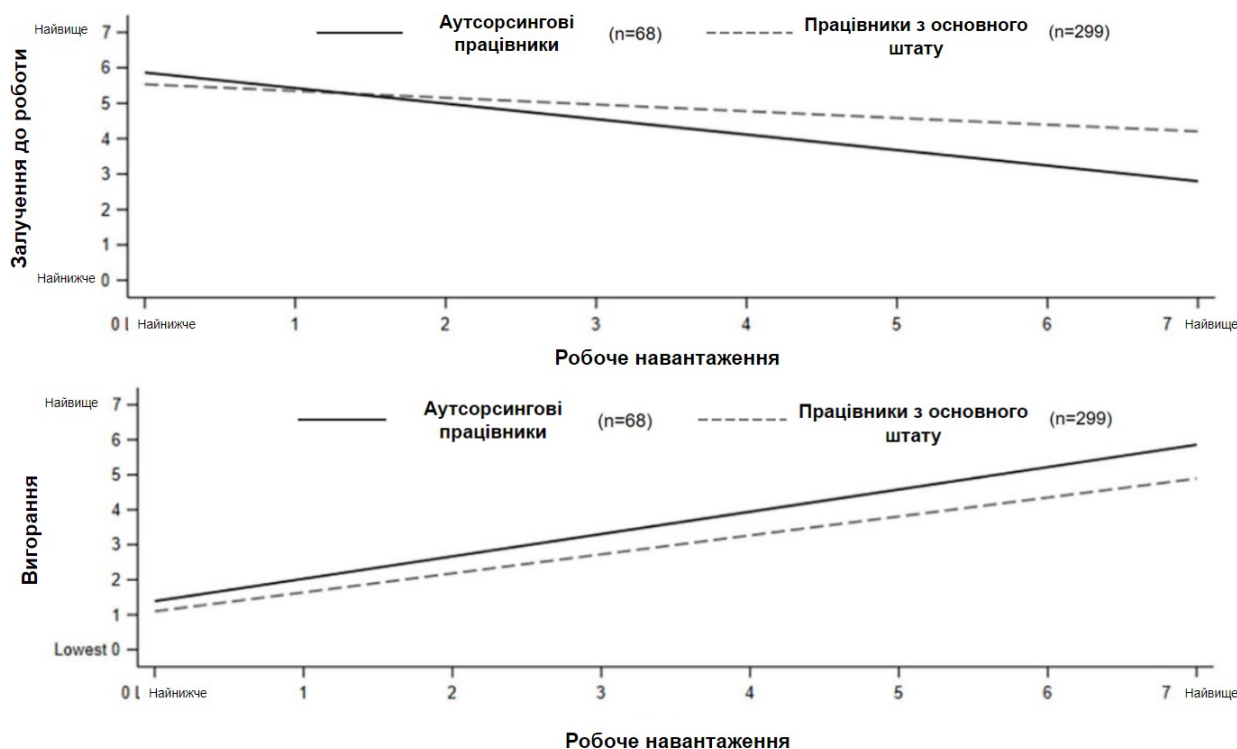


Рисунок 2.11 – Рівень залучення до роботи та рівень вигорання аутсорсингових працівників та працівників з основного штату компанії

Джерело: складено автором на основі [66]

У дослідженні розглядається вплив аутсорсингу державних послуг на добробут аутсорсингових та фул-тайм працівників, зокрема, на залученість до роботи та вигорання [66]. На основі даних данської профспілки порівнюються державні службовці та аутсорсингові працівники приватних підприємств. Загалом, обидва графіки, представлені на рис. 2.11, наочно демонструють, як робоче навантаження впливає на залучення до роботи та вигорання аутсорсингових працівників у порівнянні з основним штатом. Перший графік показує, що при низькому рівні робочого навантаження рівень залучення до роботи в обох групах майже однаковий. Проте, із зростанням навантаження залучення аутсорсингових працівників значно знижується порівняно з основним штатом. У випадку максимального робочого навантаження, залученість аутсорсингових працівників є на 1,4 пункти з 7 (або приблизно на 20%) нижчою, ніж у працівників основного штату, що свідчить про негативний вплив аутсорсингу на рівень залученості.

Другий графік відображає рівень вигорання. На початковому рівні навантаження різниці між двома групами немає, однак зі збільшенням робочого навантаження аутсорсингові працівники демонструють значно вищий рівень вигорання порівняно з основним штатом. При максимальному навантаженні вигорання аутсорсингових працівників на 0,96 пункти з 7 (або приблизно на 14%) вище, ніж у працівників основного штату. В цілому ж, це підтверджує, що аутсорсинг може бути пов'язаний з підвищеним рівнем емоційного вигорання у працівників.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГУ В СТРАТЕГІЯХ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Сучасні моделі аутсорсингу в діяльності багатонаціональних підприємств

З пришвидшенням темпів технологічних змін та глобальної конкуренції, багатонаціональні підприємства змушені шукати нові шляхи підвищення ефективності та гнучкості своєї діяльності. Аутсорсинг, який пройшов значну еволюцію від простого передавання неключових функцій стороннім виконавцям до складних стратегічних партнерств, стає ключовим інструментом у досягненні цих цілей. Однак традиційні моделі аутсорсингу вже не завжди відповідають викликам сучасності, що зумовлює компанії, в тому числі й багатонаціональні, вдаватися до розробки та впровадження інноваційних підходів. В рамках цього підрозділу нами будуть проаналізовані такі моделі, що ґрунтуються, насамперед, на передових технологіях та поточних геополітичних трендах.

Почати цей розділ варто з глибшого аналізу вже згаданого раніше поняття ніршорингу (nearshoring), яке полягає в тому, що компанії повністю або частково переміщують частину свого виробництва ближче до кінцевого споживача, зменшуючи витрати та уникаючи затримок поставок [67]. Варто зауважити, що цей аспект найчастіше розглядається саме у контексті перенесення виробництва американських компаній з Китаю до географічно ближчих країн Латиноамериканського регіону, зокрема Мексики. До прикладу, такі автовиробники, як General Motors, Ford, Volkswagen та багато інших, отримують вигоди від близькості Мексики до США, нижчих витрат на робочу силу та сприятливої торгівельної політики, зокрема в рамках торгівельних угод НАФТА та USMCA. Згідно з дослідниками, зростання витрат на працю у традиційних виробничих центрах, таких як США та Європа, а також конкуренція з боку країн, що розвиваються, як-от Китай, сприяли поширенню ніршорингу [68]. У свою чергу,

виробництво в Мексиці сприяє економічному розвитку країни через створення робочих місць і зміцнення економічних зв'язків із США.

Ця тенденція дійсно є актуальною для багатонаціональних корпорацій, оскільки згідно з дослідженнями HSBC, у 2022-2023 роках рекордна кількість компаній згадувала про ніршоринг у своїх квартальних звітностях, ніж у будь-якому попередньому році, починаючи з 2010 року, коли було розпочато збір даних [69]. Ця тенденція наочно продемонстрована у припливах прямих іноземних інвестицій до так званих ніршорних країн (nearshoring destinations), що зображено на рис. 3.1.

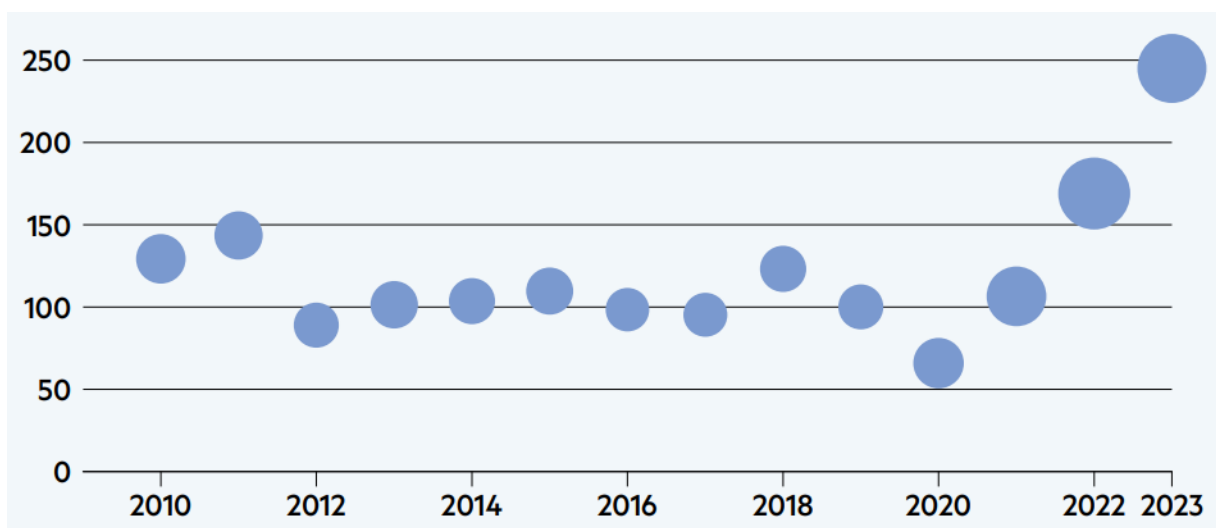


Рисунок 3.1 – Кількість проєктів прямих іноземних інвестицій від багатонаціональних корпорацій до 40 основних ніршорингових локацій, 2010-2023 рр.

Примітка: розмір кін позначає капіталомісткість проєктів

Джерело: складено автором на основі [70]

З рис. 3.1 випливає, що у 2023 році спостерігається найбільший обсяг іноземних інвестицій до ніршорингових країн (приблизно 250 проєктів), що є прямим доказом зростання популярності стратегій релокації виробництва у ближчі до кінцевих споживачів регіони. При цьому, протягом 2012-2019 років таких проєктів було більш ніж вдвічі менше – приблизно по 100 проєктів щорічно. Оскільки розмір точок на графіку ілюструє інтенсивність капітальних вкладень, то

можна зробити висновок, що з часом середня інтенсивність проєктів збільшується, що свідчить про готовність інвесторів вкладати більше коштів у виробництво в обраних ніршорних локаціях. Окрім того, варто зазначити, що особливо значним є збільшення кількості нових проєктів прямого іноземного інвестування після пандемії COVID-19, що ще раз підтверджує вплив глобальних змін на реструктуризацію виробничих ланцюгів багатонаціональних підприємств.

Щодо географічного розподілу, то згідно з дослідженням FDi (підрозділ Financial Times) для Північної Америки основним ніршоринговим напрямком є Мексика [70]. Однак, окрім Мексики, інші країни Латинської Америки, такі як Чилі, Аргентина, Бразилія, Коста-Рика, Колумбія та Уругвай, також отримують вигоду від реконфігурації глобальних ланцюгів постачання та інвестицій у стратегічні сектори, такі як видобуток критично важливих корисних копалин. У Європейському регіоні, основними бенефіціарами прямих іноземних інвестицій є країни Центральної та Східної Європи (зокрема Угорщина та Польща).

В Азійсько-Тихоокеанському регіоні тенденція ніршорінгу зосереджена в країнах Південної Азії та АСЕАН. Варто зауважити, що країни АСЕАН стали основним місцем для інвестицій у виробництво з країн ОЕСР, випередивши Китай у залученні ПІІ для заводів за останні роки [70]. Загалом, цей зсув відображає ще глибше посилення диверсифікації, яка полягає у відході від виробництва, що зосереджене лише у Китаї. Цікаво, що така диверсифікація отримала назву «Китай +1» (China Plus One), коли багатонаціональні підприємства створюють виробничі підрозділи у різних країнах світу для зменшення ризиків та оптимізації операцій [71].

Схожою моделлю до ніршорінгу є модель бекшорінгу (backshoring) або ж решорінгу чи хоумшорінгу (reshoring, homeshoring), за якої компанії повертають виробничу діяльність, раніше перенесену за кордон, на батьківщину материнської компанії (до домашньої країни) [72]. В рамках цієї моделі компанії також можуть перезаключати аутсорсингові контракти не з іноземними постачальниками, а з вітчизняними компаніями. До прикладу, такі компанії як Apple, Boeing, Bosch, Ford та General Electric публічно оголосили про свій намір повернути виробництво у

вітчизняну економіку, принаймні частково [73]. Важливо також зауважити, що починаючи з 2010-х років, політики в розвинених країнах, зокрема в США та Великій Британії, розглядають бекшоринг як стратегію відродження внутрішнього виробництва, підвищення зайнятості та відновлення балансу економіки шляхом зниження імпорту [74]. Більше того, торгівельні шоки, пов'язані зі зростанням популістської та протекціоністської риторики (наприклад, Brexit чи торгові війни США), а також пандемія COVID-19 сприяли зростанню скептицизму щодо глобалізації та посиленню інтересу до бекшорингу як інструменту подолання ризиків та вразливостей глобальних ланцюгів доданої вартості.

Вартують уваги результати дослідження, що було проведене серед 688 компаній з сектору легкої промисловості Великої Британії щодо використання ними аутсорсингу та офшорингу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Результати опитування компаній з сектору легкої промисловості у Великій Британії щодо використання офшорингу та бекшорингу, 2019-2020 рр.

Стратегія компанії		Виробничі фірми (N=199)	Роздрібні торговці/Дизайнери (N=489)
Офшоринг	Так	24,12%	43,35%
	Ні	75,88%	56,65%
		Офшоринг (N=48)	Офшоринг (N=212)
Бекшоринг	Реалізовано	20,84%	14,62%
	Заплановано	2,08%	8,96%
	Не заплановано	77,08%	76,42%

Джерело: складено автором на основі [73]

Загалом, з табл. 3.1 випливає, що значна частина компаній, які використовують офшоринговий аутсорсинг, почали або планують почати повертати виробництво на територію Великої Британії. Так, майже чверть (24,12%) виробничих фірм, які практикували офшоринговий аутсорсинг, вже реалізували або планують здійснити бекшоринг. Серед компаній-ритейлерів одягу та компаній з розробки дизайну одягу цей показник становить 14,62% реалізованого та 8,96% запланованого бекшорингу. Варто зауважити, що бекшоринг спостерігається як у

малих, так і у великих багатонаціональних компаніях, що суперечить поширеним уявленням про те, що лише великі фірми можуть собі дозволити повернути виробництво на батьківщину [73]. Загалом, наведені дані свідчать про існування чіткої тенденції до бекшорингу в текстильній та швейній галузі Великої Британії, особливо серед виробничих фірм. Окрім того, враховуючи, що дослідження було опубліковане у 2023 році, а дані було зібрано у 2019-2020 роках (тобто до пандемії та перебоїв у ланцюгах поставок), можна припустити, що кількість компаній, які розглядатимуть та будуть імплементувати бекшоринг у свої стратегії розвитку тільки збільшилась.

Ще однією концепцією, яку необхідно розглянути у контексті сучасних моделей аутсорсингу багатонаціональних підприємств є райтшоринг (rightshoring, «правильний офшоринг»). Суть цієї концепції полягає у розміщенні виробничих операцій бізнесу в регіонах та країнах, які забезпечують найкраще поєднання витрат і ефективності [75]. Можна стверджувати, що райтшоринг – це ситуація, за якої компанія оптимально поєднує і власне виробництво, і аутсорсинг, і офшоринг, і бекшоринг, тобто коли частину процесів виконують зовнішні постачальники, інша частина залишається за власними закордонними підрозділами компанії, а решта – виконується у домашній країні компанії.

Одним із найвідоміших прикладів застосування стратегії райтшорингу є рішення китайської багатонаціональної технологічної компанії Lenovo щодо придбання підрозділу персональних комп'ютерів IBM у 2005 році [68, 76]. Згідно з дослідниками, це придбання дозволило Lenovo оптимізувати свої виробничі та логістичні операції шляхом консолідації виробничих потужностей у Китаї з об'єктами IBM у Мексиці, Бразилії та Шотландії. Рішення Lenovo про райтшоринг було зумовлене кількома факторами, серед яких зростання витрат на робочу силу в Китаї, посилення конкуренції з боку інших азійських виробників та бажання розширити свою глобальну присутність і клієнтську базу.

Відповідно, стратегія райтшорингу Lenovo дозволила компанії використати сильні сторони кожного регіону у своєму ланцюгу поставок, одночасно оптимізуючи витрати та підвищуючи ефективність. До прикладу, компанія

продовжила виробництво більшості своїх низько- та середньоцінових продуктів у Китаї, де витрати на робочу силу були нижчими, при цьому перемістивши виробництво високотехнологічних та більш складних продуктів до своїх об'єктів у Мексиці та Бразилії, де витрати на робочу силу були вищими, але кваліфікована робоча сила була доступнішою [68]. Крім того, Lenovo змогли скористатися досвідом Шотландії в інженерії та дизайні для розробки нових продуктів і технологій. Врешті-решт, стратегія райтшорингу Lenovo виявилася успішною, оскільки це дозволило компанії стати найбільшим у світі виробником персональних комп'ютерів та розширити свою присутність на нових ринках по всьому світу. Інші приклади, а також зведена характеристика решорингу, ніршорингу та райтшорингу подана в Додатку Б.

Враховуючи актуальність теми, окремої уваги потребує кейс компанії-виробника сільськогосподарської техніки John Deere. Так, на початку 2024 року компанія оголосила про звільнення понад 600 працівників заводу у штаті Айова у США та збільшення виробничих потужностей у Мексиці, що викликало обурення робітників та деяких політичних лідерів, зокрема кандидата в президента США Дональда Трампа [77]. Під час однієї зі своїх промов Трамп заявив, що він накладе 200% мита на імпорт техніки John Deere до США, якщо компанія перенесе виробництво до Мексики. Аналогічні заяви щодо 200-відсоткового тарифу Трамп робив й про сектор автомобілебудування в цілому. При цьому, станом на кінець жовтня 2024 року, компанія заявила, що вони не відмовляються від своїх планів щодо часткового перенесення виробництва до Мексики [78]. Загалом, з цього кейсу випливає, що незважаючи на загрози введення високих мит та суспільний тиск, компанії досі демонструють готовність дотримуватися своїх стратегічних планів щодо аутсорсингу та не готові піддаватися примусовому бекшорингу. Можна також вважати, що описана вище ситуація може стати прикладом райтшорингу, якщо тариф не буде введено, а часткове виробництво у Мексиці принесе очікувані компанією позитивні результати.

Ще однією моделлю аутсорсингу, яку варто розглянути в рамках цього підрозділу, є використання аутсорсингових платформ (або ж платформного

аутсорсингу). Так, аутсорсингові платформи є онлайн-майданчиками для зв'язку клієнтів з фрилансерами по всьому світу для виконання різноманітних завдань та проєктів [79]. До таких платформ належать Upwork, Freelancer, Fiverr, Amazon Mechanical Turk та інші. У цілому ж, для багатонаціональних підприємств використання цих платформ відкриває доступ до глобального пулу талантів і досвіду для виконання різних завдань. Окрім того, згідно з дослідженнями, існує потенціал економії коштів за рахунок онлайн-аутсорсингу, шляхом скорочення витрат на робочу силу внаслідок аутсорсингу завдань фрилансерам у регіонах з нижчою заробітною платою [80].

Показовим прикладом ефективного впровадження такої моделі платформного аутсорсингу є досвід 115-річної американської страхової компанії, назву якої не було розкрито, яка трансформувала свій підхід до залучення талантів через глобальну платформу Upwork [81]. Замість традиційного підходу з наймання штатних працівників, компанія частково перейшла до гнучкої моделі залучення незалежних експертів з різних країн світу, що дозволило значно прискорити процеси впровадження інновацій та оптимізувати витрати. В рамках співпраці через Upwork компанія успішно реалізувала низку стратегічних проєктів, зокрема було проведено повний ребрендинг з розробкою нових маркетингових матеріалів, залучено експертів з корпоративної стійкості для реалізації інвестиційної програми на 25 мільйонів доларів у сталі активи (sustainably linked assets) та оновлено дизайн корпоративних презентацій. Окрім того, особливу ефективність продемонструвала можливість використання різних часових поясів – співпраця з фахівцем з Туреччини дозволила оптимізувати процес розробки презентацій завдяки різниці в часі.

Схожим до платформного аутсорсингу є поняття краудсорсингу (crowdsourcing). Зазвичай, краудсорсинг передбачає збір роботи, інформації або думок від великої групи людей, які надають свої дані через інтернет, соціальні мережі чи додатки для смартфонів [81]. У контексті багатонаціональних корпорацій, краудсорсинг може бути цінним інструментом для доступу до ширшого пулу талантів і досвіду, ніж вони могли б знайти у власному штаті, аналогічно до

платформного аутсорсингу. Однак, особливо важливим краудсорсинг може бути для заміни традиційних методів проведення маркетингових досліджень, розробки продуктів або маркетингових кампаній, що зазвичай є вкрай трудомісткими і затратним [82]. Так, краудсорсингові платформи дозволяють компаніям передавати ці завдання на аутсорсинг глобальній мережі людей, які готові працювати за значно нижчою платню, а конкурентна природа краудсорсингових платформ часто сприяє зниженню цін, оскільки багато людей або команд змагаються за надання рішення чи проходження маркетингового експерименту. Більше того, краудсорсинг може дозволити БНП виконувати завдання набагато швидше, оскільки вони можуть отримати доступ до великої кількості робочої сили на вимогу.

З іншого ж боку, згідно з дослідженнями, краудсорсинг використовується багатонаціональними підприємствами радше як додатковий, а не основний підхід до виконання робіт та отримання конкурентних переваг [83]. Як приклад, такі компанії як Lego, Fiat та NASA поєднують внутрішні ресурси з краудсорсинговими ініціативами, використовуючи останні для генерації нових ідей, вирішення специфічних проблем та доступу до кваліфікованої робочої сили, насамперед через платформу Amazon Mechanical Turk. Окрім того, американська стримінгова платформа Netflix протягом декількох років проводила краудсорсингові турніри, спрямовані на вдосконалення алгоритму рекомендацій DVD [83-84]. Ці турніри були організовані в період, коли основною бізнес-моделлю компанії була поштова розсилка DVD-дисків на основі списків побажань передплатників, а за розробку ефективного алгоритму компанія запропонувала значну винагороду у розмірі одного мільйона доларів.

З іншого ж боку, цей кейс демонструє важливий аспект у використанні аутсорсингових моделей – їх залежність від стратегічного розвитку компанії. Коли Netflix розробив новий канал дистрибуції – онлайн-стримінг фільмів, потреба в алгоритмі рекомендацій для DVD відпала через зміну бізнес-моделі. Цей приклад яскраво ілюструє, що краудсорсингові ініціативи повинні розглядатися як додатковий інструмент, а не як заміна внутрішнім ресурсам та стратегічному плануванню. Якби Netflix покладалась виключно на краудсорсинг для

вдосконалення своїх каналів дистрибуції, компанія могла б втратити свої позиції на ринку, не встигнувши адаптуватися до нових технологічних можливостей та змін у споживчих уподобаннях. Показовим також є той факт, що ні Netflix, ні Lego не закрили внутрішні підрозділи R&D, щоб повністю покластися на краудсорсинг, а скоріше використовують його як додатковий спосіб підвищення операційної ефективності та забезпечення задоволеності клієнтів (у випадку Netflix), або щоб запропонувати нові продукти (у випадку Lego).

Варто також зауважити, що згідно зі статтею Harvard Business Review, не всі краудсорсингові ініціативи дають високоякісні ідеї [85]. До прикладу, компанія BP отримала понад 123 тис. ідей після аварії на нафтовидобувній платформі Deepwater Horizon лише за декілька тижнів, але більшість з них виявилися непридатними для практичного застосування. Така кількість непотрібних ідей не тільки збільшує витрати на їх опрацювання компанією, а й ускладнює відбір інноваційних рішень. Основна причина цього полягає в різних мотиваціях учасників – дослідження виявило, що внутрішньо мотивовані учасники, які захоплюються самим процесом вирішення проблем, або ті, хто прагне отримати грошову винагороду, створюють значно якісніші рішення та генерують кращі ідеї. Натомість мотивації, пов'язані з навчанням або соціальною взаємодією, часто призводять до менш цінних ідей та, фактично, лише витрачають час компаній, що опрацьовують ці ідеї. Відповідно, для успішного використання краудсорсингу багатонаціональним підприємствам важливо залучати учасників із правильними мотивами через відповідну розробку стимулів.

3.2. Формування стратегії сталого аутсорсингу в контексті ESG-трансформації бізнесу

У сучасному бізнес-середовищі, де принципи ESG (Environmental, Social, Governance) стають ключовими факторами конкурентоспроможності, багатонаціональні підприємства стикаються з необхідністю трансформації своїх аутсорсингових стратегій. Як буде визначено у цьому підрозділі, формування

сталого аутсорсингу вимагає не лише оптимізації операційних витрат та підвищення ефективності бізнес-процесів, але й інтеграції екологічних, соціальних та управлінських аспектів у процес вибору та взаємодії з аутсорсинговими партнерами. Відповідно, це зумовлює потребу у розробці нових підходів до оцінки потенційних постачальників послуг, встановлення чітких ESG-метрик у контрактних зобов'язаннях та створення системи моніторингу відповідності партнерів встановленим критеріям сталого розвитку.

Почати варто з детальнішого аналізу поняття ESG та сталого розвитку (sustainable development), оскільки ці аспекти є надзвичайно важливими для БНП на поточному етапі розвитку їх стратегій. Так, сталий розвиток можна означити як підхід до соціального, економічного та екологічного планування, який намагається збалансувати соціальні та економічні потреби нинішніх і майбутніх поколінь людей, враховуючи збереження або запобігання надмірній шкоді природному середовищу [86]. У свою чергу, ESG – це система, яка допомагає зацікавленим сторонам, стейкхолдерам, зрозуміти, як організація управляє ризиками та можливостями, пов'язаними з екологічними, соціальними та управлінськими критеріями (факторами ESG). Відповідно, концепція ESG полягає у просуванні цілісного погляду на те, що сталий розвиток виходить за рамки лише екологічних питань [87].

У контексті цієї магістерської роботи важливим є той факт, що аутсорсинг може відігравати вкрай важливу роль у підтримці компаній у досягненні цілей сталого розвитку та ESG шляхом оптимізації процесів, підвищення точності даних, доступу до спеціалізованої експертизи та порівняльного аналізу ефективності [88]. З точки зору ESG, аутсорсинг допомагає підприємствам зосередитися на основній діяльності, водночас зменшуючи використання ресурсів та енергії через делегування непрофільних функцій, таких як бухгалтерія або ІТ-послуги, що підвищує ефективність і знижує рівень відходів. Окрім того, аутсорсинг функцій управління даними забезпечує точність та послідовність інформації, що є важливим для прийняття рішень та звітування щодо ESG-показників.

Окрім економічних переваг, аутсорсинг надає компаніям ширший доступ до капіталу, оскільки окремі інвестори та кредитори схильні віддавати перевагу підприємствам з високими показниками ESG [89]. Покращення репутації бренду завдяки сильним ESG-показникам може підвищити лояльність клієнтів, збільшити частку ринку і, як наслідок, прибутковість. Аутсорсинг також допомагає зменшити ризики, пов'язані з ESG, серед яких, зокрема, відповідність регуляторним вимогам, порушення в ланцюжках поставок та репутаційні втрати. Приклади аутсорсингових ESG-послуг подано на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Приклад аутсорсингових ESG-послуг, що надаються компанією Infosys

Джерело: складено автором на основі [88]

Так, на рис. 3.2 відображено основні послуги ESG-аутсорсингу, які сприяють досягненню сталого розвитку компаніями-замовниками. Загалом, до таких послуг можна віднести, насамперед, розробку та впровадження стратегій сталого розвитку, що допомагає компаніям інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські принципи в їхню діяльність. Сталість ланцюжка постачання спрямована на забезпечення екологічної та соціальної відповідальності на кожному етапі постачання, що мінімізує негативний вплив на довкілля. Консультавання з

питань відновлюваної енергетики дозволяє компаніям ефективно впроваджувати екологічно чисті джерела енергії та знижувати свою залежність від викопних видів палива. Інші ж послуги включають управління викидами вуглецю, що допомагає компаніям контролювати та скорочувати свій вуглецевий слід та консалтинг у сфері забезпечення прав людини, що забезпечує відповідність стандартам етичної поведінки в бізнесі. Крім того, аутсорсинг складання ESG-звітності дозволяє компаніям залучати зовнішніх фахівців до розробки звітів про поточний стан та досягнення в галузі екологічної, соціальної відповідальності та управління.

Окрім того, згідно з аудиторською компанією PwC, ESG відіграє все більш важливу роль у злиттях і поглинаннях – не тільки з точки зору успішного завершення угод, але й з точки зору оцінки бізнесу та його потенціалу в довгостроковій перспективі [89]. Так, перевірка компаній на виконання вимог ESG є невід’ємною частиною процесу укладання угод та підходу до управління ризиками фондів прямих інвестицій або потенційних покупців. Відповідно, аутсорсингові компанії, у цьому контексті зокрема й аудиторські компанії Великої четвірки, надають клієнтам такі послуги [89-90]:

- Проведення комплексної перевірки ESG, виявлення репутаційних і регуляторних проблем та фінансових наслідків через аналіз даних і звітності.
- Комплексна оцінка ESG-ризиків і можливостей бізнесу.
- Оцінка відповідності ESG практик компанії національним нормам і міжнародним договорам.
- Порівняльний аналіз політик і процедур ESG компанії-клієнта з іншими компаніями та найкращими галузевими практиками.
- Оцінка потенційних ESG-зобов’язань компанії та їх фінансового впливу на виявлені ризики.

Вартує уваги також аналіз підходів до використання практик сталого розвитку як компаніями-користувачами аутсорсингових послуг, так і компаніями-виконавцями. Згідно з дослідженням KPMG, результати якого подано в табл. 3.2, поточною тенденцією є суттєва трансформація у підходах до формування

партнерських відносин з компаніями-постачальниками аутсорсингових послуг у контексті ESG-критеріїв.

Таблиця 3.2 – Результати опитування KPMG компаній-виконавців та компаній-замовників аутсорсингових послуг щодо поточного стану та перспектива використання практик ESG, 2022 р.

Компанії-виконавці	Компанії-замовники
Наявність встановлених цілей сталого розвитку у більшості компаній-провайдерів аутсорсингових послуг.	Майже всі компанії вважають, що постачальники аутсорсингових послуг підпадають під Категорію 3 Протоколу про парникові гази – тобто такі викиди, які створюють постачальники та клієнти компанії та які компанія-замовник не може контролювати напрямую.
Фокус на зменшенні викидів парникових газів, споживанні енергії та управлінні водними ресурсами	Хоча компанії не можуть прямо контролювати екологічну поведінку своїх аутсорсингових партнерів, вони вірять, що можуть впливати на них, щоб ті ставали більш екологічно відповідальними.
Компаніями докладаються зусилля для перекваліфікації працівників та інвестицій у малозабезпечені громади у сферах освіти, професійної підготовки та найму.	Очікування зростання впливу керівників з питань сталого розвитку у процесі вибору постачальників
Не зважаючи на широке висвітлення ESG-зобов'язань, в більшості контрактів нічого не говориться про будь-які серйозні зобов'язання щодо сталого розвитку.	Більшість опитаних компаній зазначають, що вони готові платити більше постачальникам послуг, які краще відповідають цілям сталого розвитку компанії-замовника.
Досягнення у сфері сталого розвитку ще не призвели до покращення якості послуг, що може бути пов'язане з тим, що відстеження якості послуг під впливом сталого розвитку все ще перебуває на початковій стадії.	Нездатність постачальника послуг досягти цілей сталого розвитку не є достатньою підставою для розриву відносин.

Джерело: складено автором на основі [91]

Загалом, згідно з табл. 3.2, спостерігається чітка тенденція до інтеграції принципів сталого розвитку в бізнес-процеси як з боку постачальників послуг, так і з боку клієнтів. За результатами опитування, постачальники послуг активно

інвестують у розвиток ESG-спрямованих ініціатив, зокрема в екологічну складову та соціальну відповідальність. Окрім того, важливим аспектом є готовність клієнтів враховувати ESG-показники при виборі постачальників послуг та платити більше за відповідність критеріям сталого розвитку. У свою чергу, це створює економічні стимули для подальшого розвитку ESG-практик у сфері аутсорсингу та, фактично, формує нову парадигму конкурентних переваг. Однак, відсутність будь-яких санкцій за недотримання цілей сталого розвитку свідчить про те, що процес ESG-трансформації знаходиться нині на початковому етапі та потребує подальшого розвитку механізмів контролю та відповідальності.

Окрім того, можна також помітити певний розрив між декларативними намірами та практичною імплементацією ESG-критеріїв у контрактних відносинах. Як уже зазначалося в попередніх підрозділах, часто аутсорсингові послуги надаються компаніями-посередниками з країн, що розвиваються. Одним із найвідоміших прикладів повної невідповідності цінностей компанії та її аутсорсингових практик є приклад Nike. Так, власне бізнес-модель Nike складається з проєктування, розробки, маркетингу та продажу продукції, але фактичний процес виробництва передається незалежним контрактним фабрикам, розташованим у країнах з низькими витратами на працю та, часто, незадовільними умовами праці [93]. У 1990-х роках компанія зіштовхнулась з масштабними звинуваченнями у жорстокому поводженні з робітниками для виробництва взуття та одягу у Східній Азії, оскільки компанія укладала субконтракти з фабриками на основі найнижчої цінової пропозиції.

Більш сучасним прикладом залучення аутсорсингових підрядників, що не відповідають стандартам безпеки та поводження з працівниками є компанії з сектору «швидкої моди» (fast fashion). Так, згідно з дослідженнями, відомі бренди одягу співпрацюють з аутсорсинговими компаніями, що купують старі фабричні будівлі, що призводить до нещасних випадків серед робітників [93]. Один з таких випадків стався у 2013 році, коли у столиці Бангладеш (м. Дакка) обвалилась текстильна фабрика, на якій виготовлялись речі для міжнародних брендів одягу,

серед яких Primark, Bonmarché та Loblaws [94]. Внаслідок обвалу загинуло понад 1 тис. працівників і щонайменше 2 тис. працівників отримали поранення.

Окрім того, швидка мода продукує величезну кількість відходів і негативно впливає на навколишнє середовище, а хімічні речовини, що використовуються в процесі виробництва, негативно впливають на здоров'я працівників [93]. Більше того, згідно з дослідженням низки азійських неурядових організацій, працівники 9 з 12 опитаних фабрик, що були залучені компанією H&M для виробництва одягу, повідомили, що стикалися з сексуальними домаганнями на своєму робочому місці [95]. Працівники 11 з 12 опитаних фабрик-постачальників H&M у Камбоджі, які переважно є жінками, повідомили, що були свідками або пережили звільнення з роботи під час вагітності. Усі 50 працівниць, опитаних на фабриках постачальників H&M в Індії, повідомили, що жінок звільняють з роботи під час вагітності. Також, згідно з дослідженням, H&M часто не платить своїм працівникам ані прожитковий мінімум, ані навіть базову мінімальну заробітну плату, що відповідає національним нормам, що однозначно не зіставляється з принципами, зазначеним на сайті H&M (зокрема «позитивно впливати на людей у нашому ланцюжку створення вартості» та «підтримувати та просувати інклюзію та різноманітність у всьому, що ми робимо») [96]. Таким чином, зазначене вище є одним із прикладів застосування аутсорсингу не тільки для значної «неетичної» економії, а й на перекладанні відповідальності на компанії-підрядники.

Виходячи з цього, можна стверджувати, що багатонаціональні підприємства повинні розглядати сталий розвиток як ключовий критерій при прийнятті рішень щодо вибору постачальників для аутсорсингу, а не просто зосереджуватися на економії витрат та ефективності. Окрім того, компаніям рекомендується забезпечити, щоб вимоги сталого розвитку були чітко прописані в їхніх контрактах з постачальниками аутсорсингових послуг. Це включає в себе пункти, що стосуються дотримання екологічних норм, соціальної відповідальності та етичного вибору постачальників [97]. Багатонаціональні підприємства, які залучають аутсорсинг, повинні також зосередитися на розробці сталих практик управління

підрядниками, аби зменшити ризики невідповідної до стандартів компанії діяльності та вимагати кращих показників сталого розвитку від своїх підрядників.

Наостанок, в контексті використання аутсорсингу для досягнення цілей сталого розвитку, варто детальніше дослідити такий аспект як придбання сертифікатів компенсації викидів вуглецю (carbon offsetting). Загалом, сертифікати вуглецевої компенсації дозволяють компаніям та урядам віддавати на аутсорсинг третім сторонам скорочення викидів парникових газів [98]. Відповідно, коли підприємство інвестує в програму компенсації викидів вуглецю, воно отримує вуглецевий кредит, яким можна покрити власне викиди вуглецю самою компанією, що неодмінно виникають під час її діяльності. Один вуглецевий кредит означає скорочення (або видалення) однієї метричної тонни вуглекислого газу або його еквіваленту (CO₂e) з вуглецевого сліду компанії.

Загалом, викиди вуглецю, згідно з Протоколом про парникові гази, поділяються на 3 основні категорії (або сфери) [99]:

- Викиди категорії 1 – прямі викиди з власних або контрольованих компанією джерел. До них можна відносити, до прикладу, викиди від виробничих процесів чи згоряння палива у транспортних засобах або техніці, що належать компанії.
- Викиди категорії 2 – непрямі викиди від виробництва енергії, що компанія купує від зовнішніх постачальників (електроенергії, пари, опалення або охолодження) та які компанія споживає.
- Викиди категорії 3 – всі інші непрямі викиди, що не включені до категорії 2, та які відбуваються в ланцюжку створення вартості компанії. Відповідно, викиди від всіх аутсорсингових контрактів будуть враховані саме в цій категорії.

У цьому контексті, компанії можуть віддавати на аутсорсинг зниження викидів парникових газів шляхом придбання сертифікатів компенсації викидів вуглецю [100]. Тобто, в такому випадку, компанія не буде самостійно створювати певні екологічні ініціативи для поглинання чи суттєвого зменшення викидів парникових газів, а за неї це зробить аутсорсинговий підрядник, який продасть цій

компанії сертифікат. Проаналізуємо приклад компанії Swiss Re, яка активно користується такими послугами та купує сертифікати поглинання вуглецю. Так, згідно зі звітом компанії, у 2023 році абсолютні операційні викиди парникових газів становили близько 200 тис. тонн CO₂e (категорії 1, 2 та 3) [101]. При цьому, викиди категорії 1 становили 1,7 тис. тонн CO₂e у 2023 р. (при рівні понад 3,3 тис. тонн у 2018 р.), викиди категорії 2 – приблизно 57 тонн CO₂e, що є надзвичайно низьким показником, порівняно з показником 2018 року, коли такі викиди становили понад 1,3 тис. тонн.

Вкрай важливим є той факт, що компанія Swiss Re «прагне постійно вдосконалювати свою методологію розрахунку викидів парникових газів», однак «існує значна невизначеність вимірювання» парникових газів, що входять до категорії 3. Відповідно, згідно з розрахунками компанії, викиди категорії 3 коливаються від 100 до 200 тис. тонн у 2023 році. Ці та інші викиди парникових газів компанія активно покриває використанням сертифікатів поглинання (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Сертифікати, використані Swiss Re для компенсації викидів парникових газів у 2023 році

Проект	Країна	Обсяг анульованих викидів (тонн CO ₂ e)	Короткий опис
OSO Technology	Велика Британія	1000	Установки ОСО використовують CO ₂ для обробки відходів, створюючи будівельні матеріали, що зберігають вуглець у мінералізованій формі.
Biochar Life	Кенія та Малаві	5000	Проект допомагає фермерам у Кенії та Малаві виробляти біовугілля (добриво у вигляді твердих залишків вуглецю), покращуючи врожайність і забезпечуючи дохід.
Pacific Biochar	Сполучені Штати	2000	Проект перетворює відходи лісозаготівлі на біовугілля для покращення родючості ґрунтів та збільшення врожайності.
Exomad Green: Consercion	Болівія	1000	Проект виготовляє біовугілля із дозволеної для заготівлі деревини та постачає його місцевим громадам.

Продовження таблиці 3.3

Dutch Carboneers: Odisha	Індія	1000	Проект навчає фермерів у штаті Одіша виробляти біовугілля із сільгосп. відходів для покращення родючості ґрунту та зменшення викидів.
Sichuan Rural Poor-Household Biogas Development Programme	Китай	18030	Програма в Сичуані допомагає домогосподарствам встановлювати установки, що збирають метан із перегною.
Central Mozambique Safe Water Programme	Мозамбік	1327	Програма в Мозамбіку постачає населенню країни покращені кухонні печі та ремонт свердловини, зменшуючи використання дров для приготування їжі та очищення води.

Джерело: складено автором на основі [102]

Загалом, у 2023 році операційні викиди парникових газів Swiss Re, що підлягають компенсації вуглецевими сертифікатами, склали понад 28 тис. тонн CO₂e. Окрім того, проекти охоплюють широкий економіко-географічний спектр – від розвинених країн (Велика Британія, США) до країн, що розвиваються (Кенія, Малаві, Болівія, Індія, Китай, Мозамбік), а особливу увагу привертає значний внесок азійського регіону, зокрема програма розвитку біогазових установок у Сичуані (Китай), яка забезпечує найбільший обсяг скорочення викидів – понад 18 тис. тонн CO₂e. Основну частину проектів складають ініціативи, пов’язані з виробництвом та використанням біовугілля (Biochar Life, Pacific Biochar, Exomad Green, Dutch Carboneers). Технологія виробництва біовугілля через піроліз (розкладання) біомаси забезпечує зберігання вуглецю в ґрунті протягом сотень років, що перевищує показники утримання вуглецю початковою біомасою.

Більш важливим аспектом для нашого дослідження, однак, є саме аутсорсингова складова. Так, завдяки використанню сертифікатів поглинання вуглецю від зовнішніх партнерів, Swiss Re повністю покриває викиди категорії 1 та 2, а також частину викидів категорії 3. Цікавим також є фінансовий аспект залучення аутсорсингу такого виду. Згідно з відкритими даними, більшість сертифікатів поглинання викидів через використання біовугілля вартують в межах 100-200 дол. США за тонну, залежно від кількості сертифікатів, місця розташування проекту та інших умов [103]. Відповідно, тільки на сертифікати біовугілля компанія

у 2023 році витратила понад 1 млн дол. США, за найконсервативнішими розрахунками. Більше того, до 2030 року компанія зобов'язалась витратити 25 млн дол. США на сертифікати [104].

Варто зауважити, що згідно з дослідженнями, сертифікати вуглецевої компенсації рідко приносить ті вигоди, які декларуються їх емітентами [98]. На жаль, часто простежується тенденція до перебільшення кліматичних переваг від проєктів, під які випускаються сертифікати, зокрема у сферах збереження тропічних лісів, проєктах відновлюваної енергетики та вдосконалення практик лісокористування. Окрім того, оцінка «поглинання» вуглецю часто ґрунтуються на нечітких прогнозах ефекту від проєкту у майбутньому. Відповідно, викиди, що продукуються тут і зараз будуть «вилучені» лише в майбутньому. Як підсумок, можна стверджувати, що роль ESG-критеріїв у трансформації аутсорсингових відносин тільки посилюється, однак на передній план виступає необхідність подолання розриву між декларативними намірами та їх практичною реалізацією, що особливо помітно на прикладі компаній індустрії швидкої моди чи занадто високим очікування щодо використання сертифікатів поглинання вуглецю.

3.3. Оцінка потенціалу України як аутсорсингового ІТ-хабу для багатонаціональних підприємств

У сучасних умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації бізнесу, варто детальніше дослідити який потенціал має Україна як хаб для аутсорсингових послуг багатонаціональних підприємств. Як буде проаналізовано в рамках цього підрозділу, поєднання висококваліфікованих кадрів, конкурентної вартості послуг та географічної близькості до європейських ринків створює унікальні можливості для розвитку аутсорсингового сектору в нашій країні. Відповідно, особливої актуальності набуває дослідження потенціалу України в контексті глобальних трендів діджиталізації та зростаючого попиту на високотехнологічні послуги.

Почати оцінку потенціалу України варто з аналізу вітчизняного ринку аутсорсингу (рис. 3.3 та 3.4). Для порівнюваності з даними щодо обсягів глобального ринку ІТ-аутсорсингу та аутсорсингу бізнес-процесів, дані про відповідні українські ринки взято з того ж самого джерела.

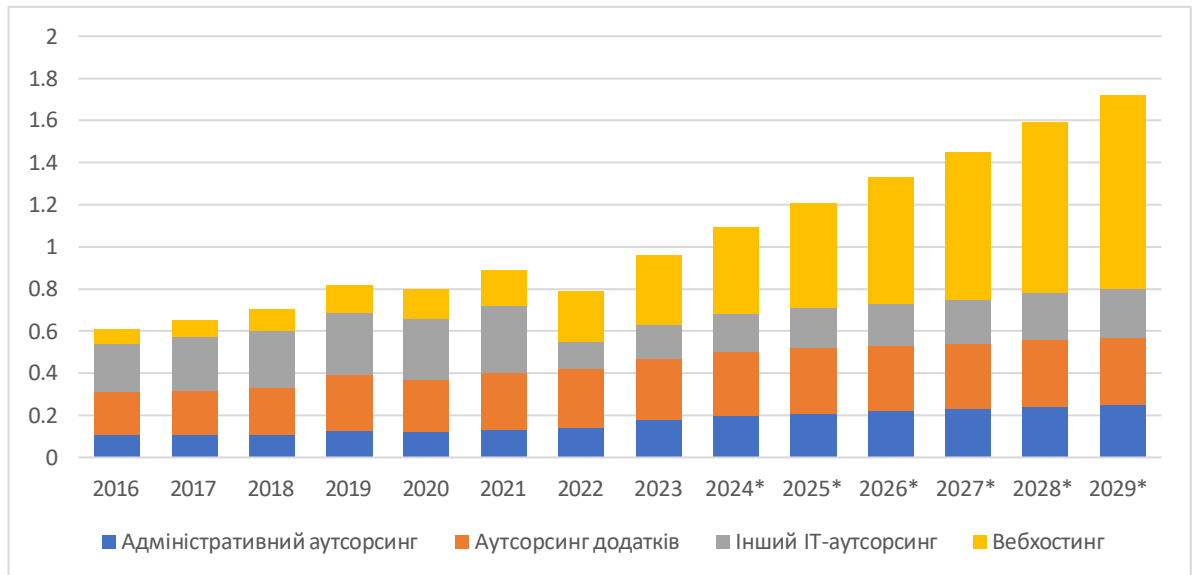


Рисунок 3.3 – Обсяг українського ринку ІТ-аутсорсингу, 2016-2029 рр., млрд дол. США.

*Примітка: символом * позначено прогнозні значення*

Джерело: складено автором на основі [105]

Загалом, аналіз динаміки розвитку ринку ІТ-аутсорсингу України за період 2016-2029 рр. демонструє стійку тенденцію до зростання, при цьому загальний обсяг ринку збільшився з 0,6 млрд дол. США у 2016 році до приблизно 1 млрд дол. США у 2023. Більше того, до 2029 року прогнозується зростання до рівня 1,73 млрд дол. США, що свідчить про майже трикратне збільшення ринку за досліджуваний період. Особливо помітним є розвиток сегмента вебхостингу, який показав найбільш динамічне зростання – з 70 млн дол. США у 2016 році до 330 млн дол. США у 2023 та прогнозованих 920 млн дол. США у 2029 році, що робить його найперспективнішим напрямком ІТ-аутсорсингу в Україні, згідно з наявними даними.

Окрім того, аналіз структурних змін ринку показує, що традиційні сегменти, такі як адміністративний аутсорсинг та аутсорсинг додатків, демонструють помірне, але стабільне зростання, зокрема адміністративний аутсорсинг зріс зі 110 млн дол. США у 2016 році до приблизно 200 млн дол. США у 2023 році, а аутсорсинг додатків – з 200 млн дол. США до 300 млн дол. США за той самий період. Варто відзначити, що навіть у критичних воєнних умовах 2022 року, загальний ринок продемонстрував відносну стійкість, скоротившись з 880 млн дол. США у 2021 році до 790 млн дол. США, після чого відновив позитивну динаміку зростання. Необхідно також зауважити, що прогнозні показники на період 2024-2029 років свідчать про очікуване стабільне зростання ринку ІТ-аутсорсингу України з середньорічним темпом приросту близько 10%, що підтверджує привабливість України як потенційного аутсорсингового хабу для багатонаціональних підприємств. Особливо важливим є той факт, що всі сегменти ринку демонструють позитивну динаміку, при цьому найбільший потенціал зростання зберігається за сегментом вебхостингу, який до 2029 року може становити більше половини загального обсягу ринку ІТ-аутсорсингу України.

З іншого боку, якщо порівняти український ринок аутсорсингу з глобальним ринком (рис. 2.1), то наочною є значна різниця в масштабах. Так, якщо український ринок у 2016 році складав 0,6 млрд дол. США, то глобальний ринок становив 285,6 млрд дол. США, тобто частка України складала лише 0,21% світового ринку. Протягом досліджуваного періоду спостерігається схожа динаміка розвитку обох ринків, при цьому прогнозується зростання глобального ринку до 812,7 млрд дол. США до 2029 року, а українського – до 1,73 млрд дол. США, що свідчить про збереження частки України на рівні близько 0,21% світового ринку, незважаючи на значне абсолютне зростання обох ринків.

Аналіз структурних змін показує схожі тенденції на обох ринках: сегмент вебхостингу демонструє найбільш динамічне зростання як в Україні, так і у світі, збільшуючись з 33,5 млрд дол. США до 355,8 млрд дол. США на глобальному ринку та з 0,07 до 0,92 млрд дол. США в Україні за період 2016-2029 рр. Водночас, традиційні сегменти, такі як адміністративний аутсорсинг та аутсорсинг додатків,

показують більш помірне зростання на обох ринках, що відображає глобальну тенденцію до цифрової трансформації та зростаючий попит на хмарні послуги та вебхостинг.

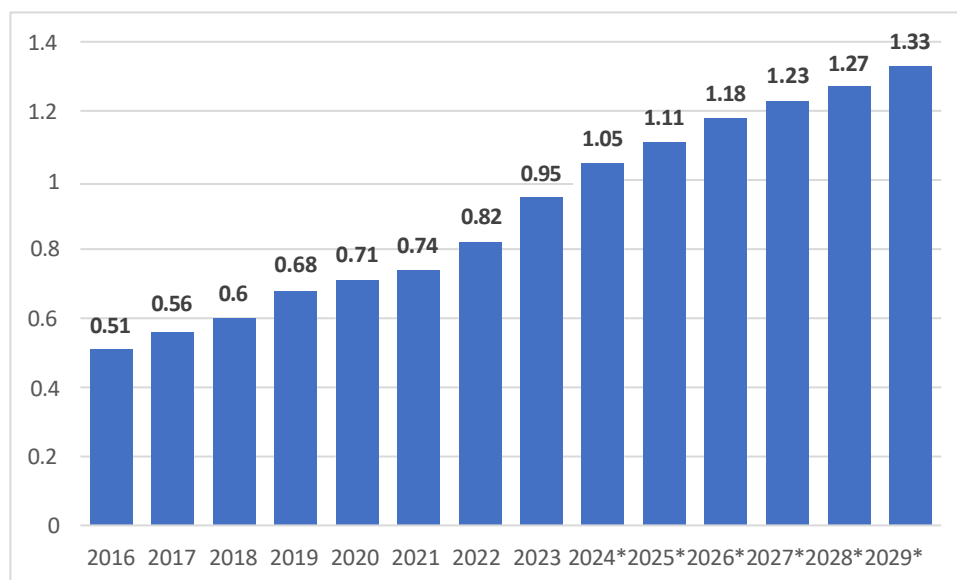


Рисунок 3.4 – Обсяг українського ринку аутсорсингу бізнес-процесів, 2016-2029 рр., млрд дол. США.

*Примітка: символом * позначено прогнозні значення*

Джерело: складено автором на основі [106]

Аналіз динаміки розвитку ринку аутсорсингу бізнес-процесів (ВРО) в Україні за період 2016-2029 рр. демонструє стабільне зростання галузі, при цьому загальний обсяг ринку збільшився з 510 млн дол. США у 2016 році до 950 млн дол. США у 2023 році та прогнозованих 1,33 млрд дол. США у 2029 році, що відображає сукупне зростання на 161% за досліджуваний період. Особливо важливо відзначити, що згідно з наявними даними, навіть у кризовий 2022 рік галузь не лише не зазнала спаду, а й продемонструвала зростання до 0,82 млрд дол. США порівняно з 0,74 млрд дол. США у 2021 році.

Окрім того, прогнозні показники на 2024-2029 роки свідчать про очікуване продовження зростання ринку, хоча і з дещо меншими темпами – в середньому на рівні 4-5% щорічно, що може бути пов'язано з поступовим насиченням ринку та стабілізацією попиту. Однак якщо порівняти український та глобальний ринки

аутсорсингу бізнес-процесів (рис. 2.2), то різницю в масштабах також є доволі значною. Якщо український ринок у 2016 році складав 0,51 млрд дол. США, то глобальний ринок становив 250 млрд дол. США, тобто частка України складала приблизно 0,2% світового ринку, аналогічно до ринку ІТ-аутсорсингу. Окрім того, аналіз прогнозних показників до 2029 року показує, що глобальний ринок ВРО може досягти 490 млрд дол. США, демонструючи сукупне зростання на 96% порівняно з 2016 роком, тоді як український ринок прогнозовано зросте до 1,33 млрд дол. США, показуючи зростання на 161% за той самий період, однак частка України також буде вкрай низькою – на рівні 0,27%.

З іншого боку, дещо іншими є офіційні статистичні дані експорту послуг України. На жаль, у структурі послуг аутсорсинг (зокрема ІТ-аутсорсинг чи аутсорсинг бізнес-процесів) не виділяється окремо, однак є категорія «експорт комп'ютерних послуг». До цієї категорії включаються, серед іншого, «послуги, пов'язані із створенням програмного забезпечення», «послуги з оброблення даних», «послуги, пов'язані з роботою з базами даних» та інші [107]. Більшість з цих послуг, як було встановлено раніше, належать до переліку основних аутсорсингових складових. Загалом, аналіз експорту ІТ-послуг України за період 2011-2024 рр. демонструє вражаючу динаміку зростання: від 658 млн дол. США у 2011 році до 7,35 млрд дол. США у 2022 році, що відображає більш ніж одинадцятикратне збільшення за цей період (рис. 3.5). Особливо важливим є те, що частка ІТ-послуг у загальному експорті послуг України зросла з 3% у 2011 році до 44% у 2022 році, що свідчить про трансформацію ІТ-сектору в один з ключових драйверів експортного потенціалу країни. Варто відзначити, що навіть у кризові роки (2014-2015) сектор продовжував демонструвати зростання, тоді як загальний експорт послуг України значно скоротився. Більше того, експорт ІТ-послуг зростав навіть у 2022 році, коли розпочалось повномасштабне вторгнення росії на територію України.

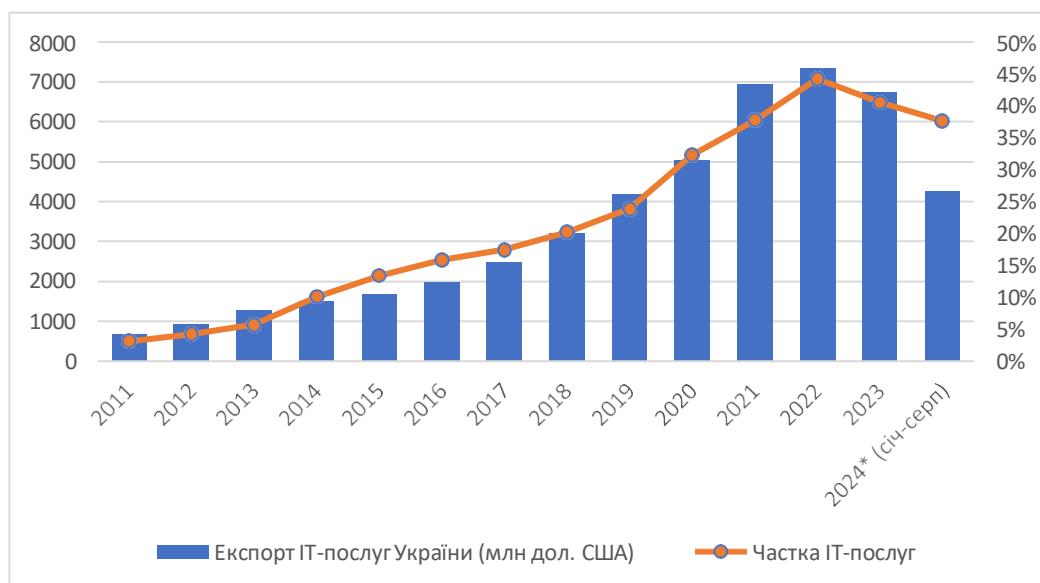


Рисунок 3.5 – Обсяг українського експорту ІТ послуг та їх відносна частка у загальній структурі експорту послуг, 2011-2024 рр., млн дол. США та %.

Примітка: дані за 2024 р. з січня по серпень

Джерело: складено автором на основі [108]

Однак за даними 2023 року та першої половини 2024 року спостерігається певне скорочення обсягів експорту ІТ-послуг, що безумовно пов'язане з впливом війни та частковою релокацією ІТ-спеціалістів за кордон. Проте, частка ІТ-послуг у загальному експорті послуг залишається стабільно високою – на рівні 38-41%, що підтверджує стратегічну важливість галузі для економіки України та її відносну стійкість до зовнішніх викликів.

Варто також зауважити, що офіційні дані експорту ІТ-послуг дещо відрізняються від оціночних даних на рис. 3.3. Так, з одного боку, рис. 3.3 відображає тільки сектор аутсорсингових ІТ-послуг, в той час як дані експорту включають й самостійні ІТ-послуги. З іншого ж боку, більшість експортних ІТ-послуг є аутсорсинговими, тому можна стверджувати, що дані на рис. 3.3 є дещо заниженими та менш репрезентативними порівняно з офіційною статистикою. Окрім того, якщо розрахувати частку України у загальносвітовому експорті ІКТ-послуг, то у 2023 році вона становитиме приблизно 0,7%, згідно з даними Світового банку [133].

Важливо також дослідити географічну структуру експорту ІТ-послуг України, зокрема й аутсорсингових послуг. Загалом, згідно з даними Національного банку України (табл. 3.4), географічна структура українського експорту ІТ-послуг за період 2021-2024 рр. демонструє чітке домінування США як основного ринку збуту, з обсягом експорту понад у 2,7 млрд дол. США у 2021 році, який зріс до майже 3 млрд дол. США у 2022 році, але дещо знизився до 2,7 млрд дол. США у 2023 році (фактично, до рівня 2021 року). Друге та третє місце посідають Велика Британія та Мальта, з показниками експорту у 2023 році 535 млн дол. США та 567 млн дол. США відповідно, що значно менше порівняно з США.

Таблиця 3.4 – Географічна структура українського експорту ІТ-послуг, 2021-2024 рр., млн дол. США

Країна	2021	2022	2023	2024*
Сполучені Штати Америки	2,728	2,973	2,677	1,595
Велика Британія	698	693	535	383
Мальта	481	581	567	328
Кіпр	288	314	362	243
Ізраїль	334	347	293	198
Швейцарія	285	331	274	179
Німеччина	269	286	275	174
Естонія	131	138	158	107
Польща	100	122	162	106
Об'єднані Арабські Емірати	72	93	110	89

Примітка: дані за 2024 р. з січня по серпень

Джерело: складено автором на основі [108]

Цікавою тенденцією є поступове зростання експорту до країн, які раніше не були традиційними ринками для українських ІТ-послуг, зокрема до Об'єднаних Арабських Еміратів (зростання з 72 млн дол. США у 2021 році до 110 млн дол. США у 2023 році) та Польщі (зростання з 100 млн дол. США до 162 млн дол. США за той самий період). Варто відзначити, що незважаючи на загальне зниження

показників у 2024 році (дані за неповний рік), географічна диверсифікація експорту ІТ-послуг залишається важливим фактором стійкості галузі. З іншого ж боку, варто зауважити, що присутність юрисдикцій з низьким рівнем оподаткування (зокрема Мальти, Кіпру та ОАЕ) у топ-10 напрямків експорту може свідчити про використання цих країн як проміжних пунктів у міжнародних бізнес-операціях з розмивання бази оподаткування та ухилення від сплати податків українськими компаніями [109].

Важливим фактом, який відображає поточну позицію України на глобальному ринку аутсорсингу є те, що 16 українських компаній увійшли до рейтингу Global Outsourcing 100 у 2024 році – рейтингу найкращих аутсорсингових компаній світу [110-111]. Перелік цих компаній, а також рівень їх присутності в Україні, кількість працівників, перелік основних послуг та клієнтів проілюстровано у Додатку В. Цікаво, що усі 16 досліджуваних компаній мають українське походження, однак їхні штаб-квартири розташовані в різних країнах (переважно у США, Естонії та Мальті). На нашу думку, цей факт є негативним явищем, оскільки це призводить до суттєвих втрат податкових надходжень, адже значна частина прибутків компаній оподатковується за місцем реєстрації головних офісів, а не в Україні, де фактично створюється додана вартість. Більше того, реєстрація материнських компаній в юрисдикціях з нижчим податковим навантаженням (зокрема, на Мальті) може свідчити про використання схем податкової оптимізації, що зменшує фіскальний ефект від діяльності ІТ-сектору для української економіки. Окрім того, це також частково пояснює, чому Мальта знаходиться серед основних країн, куди Україна експортує ІТ-послуги.

Загалом, сукупна кількість працівників цих компаній в Україні перевищує 16000 осіб, при цьому найбільшими роботодавцями є Intellias (3000+ співробітників), NIX (3000+ співробітників) та N-iX (2000+ співробітників), що ще раз підтверджує значний внесок галузі у створення висококваліфікованих робочих місць в Україні. Географічний розподіл офісів компаній показує концентрацію в основних технологічних хабах України – Києві, Львові, Харкові (у більшості компаній до 2022 року) та Івано-Франківську. Портфолію послуг досліджуваних

компаній охоплює доволі широкий спектр технологічних напрямків, включаючи розробку програмного забезпечення, цифрову трансформацію, IT-консалтинг, штучний інтелект, блокчейн та аналіз великих даних. У свою чергу, це демонструє високий рівень технологічних компетенцій українських аутсорсингових компаній та їх здатність надавати комплексні рішення для різноманітних бізнес-потреб. Варто також зауважити, що особливо важливим показником конкурентоспроможності IT-компаній українського походження є перелік їхніх клієнтів, який включає глобальних лідерів різних галузей, таких як Siemens, Google, Microsoft, IBM, Bosch, Visa та інші.

Іншим важливим аспектом, який було виявлено при дослідженні вебсторінок перелічених 16 компаній, є те, що частина з цих компаній приховують своє українське походження, або прямо не афішують, що більшість розробників фізично працюють з України (принаймні до 2022 року). Пояснити цей факт можна тим, що після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році, деякі міжнародні клієнти почали сприймати Україну не тільки як доступний аутсорсинговий хаб, а й як зону підвищеного ризику для ведення бізнесу, побоюючись потенційних збоїв у наданні послуг через безпекові загрози [127]. Окрім того, незважаючи на високу якість українських IT-фахівців, деякі потенційні клієнти все ще мають упереджене ставлення до аутсорсингу з країн, що розвиваються, віддаючи перевагу компаніям із європейською чи американською реєстрацією. Відповідно, можна стверджувати, що позиціонуючи себе як американську, британську чи європейську компанію, такі організації намагаються нівелювати можливі упередження та зосередити увагу потенційних клієнтів на якості послуг та експертизі, а не на географічному розташуванні своїх розробників.

Важливим питанням, що однозначно вплине на розвиток IT-послуг України в цілому та їх аутсорсингової складової зокрема, є так званий відтік мізків, або виїзд вітчизняних фахівців за кордон. Згідно з дослідженням профільного ресурсу Dou, загальна кількість фахівців у 50 найбільших IT-компаніях України становить близько 80 тис. осіб, станом на липень 2024 року [127]. При цьому, у січні 2022 року, за місяць до повномасштабного вторгнення, таких працівників налічувалось майже

100 тис. осіб. Відповідно, з 2022 року з нашої країни виїхало, фактично, 20% працівників 50 найбільших ІТ-компаній України. Як приклад, згідно з інтерв'ю із засновником компанії NIX, що присутня у переліку компаній в Додатку В, до 2022 року компанія, фактично, розташовувалась у Харкові, але після початку повномасштабного вторгнення NIX переїхала до Будапешту, де вдалося частково відновити діяльність [128].

З іншого боку, згідно з дослідженням компанії AI House за підтримки Міністерства цифрової трансформації України, наша країна посідає друге місце серед країн Центрально-Східної Європи за кількістю ІТ-спеціалістів, яких налічується понад 307 тис. осіб (на першому місці Польща з 600 тис. ІТ-спеціалістів) [129]. При цьому, у дослідженні також згадується, що понад 20% від усіх ІТ-спеціалістів перебувають за кордоном – понад 65 тис. у 2023 році. Іншим негативним фактором є те, що в українські компанії залучили на 30% менше венчурних інвестицій, порівняно з довоєнним рівнем (10,8 млн дол. США у 2023 році). Дослідження також підтверджує тезу, що «в умовах війни ускладнюється процес переговорів між стартапами та потенційними інвесторами для залучення фінансування», що можна вважати ще одним поясненням закордонного розташування штаб-квартир досліджуваних компаній [130].

У цьому контексті варто також проаналізувати інші проблеми ІТ-галузі України, що мають безпосередній вплив на розвиток сектору вітчизняного аутсорсингу (рис. 3.6), а також запропонувати потенційні шляхи їх вирішення. Загалом, найбільш критичними проблемами стали обмеження, пов'язані з людським капіталом: 71,5% компаній відзначили негативний вплив заборони виїзду ІТ-фахівців за кордон, 68,6% зіткнулися з викликами через міграцію працівників та їхніх сімей, а 67,2% компаній відчули вплив призову ІТ-фахівців до лав збройних сил. Відповідно, згідно з дослідженням асоціації IT Ukraine, управління людськими ресурсами та забезпечення безперервності бізнес-процесів стали ключовими завданнями для менеджменту ІТ-компаній в умовах війни.

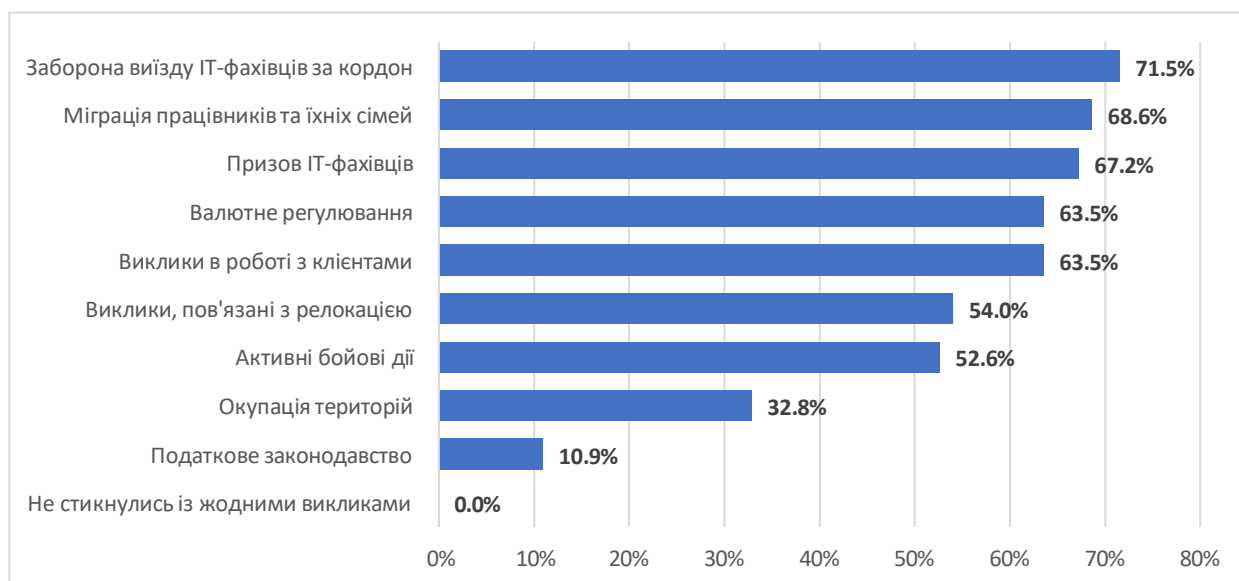


Рисунок 3.6 – Основні виклики ІТ-галузі після початку повномасштабного вторгнення, частка компаній, що зіткнулися з такими викликами, %.

Джерело: складено автором на основі [130]

Другу групу найбільш значущих викликів становлять економічні та операційні проблеми: 63,5% компаній зіткнулися з труднощами через валютне регулювання та виклики в роботі з клієнтами, а 54% опитаних компаній мали проблеми, пов'язані з релокацією бізнесу. Показово, що безпосередньо військові фактори, такі як активні бойові дії та окупація територій, хоч і мали значний вплив (52,6% та 32,8% відповідно), але не стали найбільш критичними викликами для галузі, що вказує на вкрай високу мобільність та адаптивність ІТ-сектору до роботи в умовах війни. Важливо також відзначити, що відносно низький відсоток компаній (10,9%) зіткнулися з проблемами через податкове законодавство. Серед інших проблем, які були відзначені в інших опитуваннях, компанії та працівники галузі виділяють відключення електроенергії, брак фахівців та зниження рівня заробітних плат.

Щодо потенційних шляхів вирішення цих проблем, то більшість ІТ-компаній наголошують на тому, що держава має «врегулювати проблем бронювання та виїзду». Однак, враховуючи поточний воєнно-політичний стан України, рішення про повноцінне та прозоре «економічне бронювання» навряд чи

буде ухвалено в найближчий час. При цьому, одним із реальних шляхів бронювання співробітників ІТ-галузі від призову є вступ компаній до Дія.City – спеціального правового та податкового простору для ІТ-компаній в Україні [131]. У свою чергу, проблеми валютного регулювання поступово відступають на другий план, адже Національний банк проводить політику поступового пом'якшення валютних обмежень, що були встановлені у лютому 2022 року. Останнє таке пом'якшення на дату написання цієї роботи відбулось у вересні 2024 року [132].

На завершення, необхідно зауважити, що на нашу думку, Україна має значний потенціал для розвитку як провідний аутсорсинговий хаб для багатонаціональних підприємств, що підтверджується низкою конкурентних переваг. Ключовими факторами привабливості виступають висококваліфікована робоча сила з сильною технічною освітою, конкурентний рівень витрат на оплату праці, географічна та культурна близькість до європейських ринків, а також розвинена ІТ-інфраструктура та значний рівень стійкості, оскільки значна частина досліджених компаній не лише продовжили роботу в надважкий воєнний час, а й зуміли розширити свій бізнес.

Окрім того, в умовах глобальної тенденції до ніршорингу, коли компанії прагнуть диверсифікувати свої ланцюги постачання та зменшити залежність від традиційних аутсорсингових локацій, український ринок демонструє особливу перспективність для країн Європи. Тому, українські аутсорсингові компанії можуть запропонувати оптимальний баланс між якістю послуг, вартістю та ризиками. До того ж, більшість українських за походженням компаній мають штаб-квартири та представництва у Європі, що тільки спрощує комунікацію з великими багатонаціональними компаніями-клієнтами. Врешті-решт, український ІТ-сектор може запропонувати міжнародним гравцям унікальну перевагу – відданих та працьовитих спеціалістів ІТ-галузі.

Врешті-решт, варто дослідити потенційні моделі та напрями розвитку аутсорсингових послуг в Україні. Враховуючи інформацію зазначену вище, а також базуючись на актуальних на дату написання роботи аналітичних дослідженнях, можна спрогнозувати, що вітчизняний ринок ІТ-послуг в найближчі роки не буде

зростати так швидко, як він зростав останні десять років. На жаль, через відтік кадрів, релокацію компаній за кордон, несприятливі умови для ведення діяльності внаслідок воєнних дій та багатьох інших факторів, ринок українського аутсорсингу не матиме необхідних умов для розвитку. Перелічені обставини аж ніяк не сприятимуть підвищенню міжнародної репутації компаній українського походження.

Однак, на нашу думку, українські ІТ-компанії мають займати більш відкриту позицію щодо того, що значна частина їхніх команд базується в Україні, та акцентувати увагу на перевагах української ІТ-екосистеми. Сюди ж можна віднести й активне просування бренду «Зроблено в Україні», що включатиме використання відповідної символіки та меседжів у комунікаціях, участь у галузевих заходах, проведення інформаційних кампаній. У цьому контексті, підкреслення своїх українських коренів та унікальної культури компанії може стати конкурентною перевагою, зокрема, на ринках, де цінують якість та надійність послуг. До прикладу, публікації історій успіху та соціальних ініціатив, відкрита підтримка українських інженерів та залучення українських студентів у рамках стажувань можуть підвищити обізнаність про Україну як важливий аутсорсинговий хаб. Окрім того, компанії можуть активніше брати участь у міжнародних конференціях та виставках, презентуючи свій бізнес із гордістю за українське походження.

У свою чергу, з боку держави важливо створити умови, які посилять позитивний імідж країни як надійного партнера. Зокрема це можна зробити шляхом проведення PR-кампаній, що демонструватимуть успіхи українських ІТ-фахівців на міжнародній арені, аби також просувати український бренд. Безумовно, держава має також забезпечити стабільність правового та регуляторного середовища, зокрема, захист інтелектуальної власності та підтримку підприємництва. Крім того, спрощення податкових і правових умов для ІТ-компаній, що частково реалізовано через проєкт Дія.City, також має мотивувати компанії більш відкрито заявляти про свої українські корені. Як результат, найкращим показником успіху перелічених кроків має стати утворення дійсно українських компаній, які не прикривали б своє походження за ширмою штаб-квартир в податкових гаванях.

ВИСНОВКИ

Отже, провівши глибокий аналіз розвитку, поточного стану та перспектив майбутнього розвитку аутсорсингу у корпоративних стратегіях багатонаціональних підприємств, можна дійти до таких висновків. Насамперед, аутсорсинг як стратегічний механізм багатонаціональних підприємств забезпечує оптимізацію ресурсів через зосередження на основних компетенціях і передачу допоміжних функцій зовнішнім виконавцям. У свою чергу, це дозволяє компаніям знижувати витрати, підвищувати гнучкість та швидше адаптуватися до змін на глобальному ринку. Історичний контекст показує, що потреба в аутсорсингу виникла через обмежену ефективність вертикально інтегрованих структур, які, будучи великими, обмежували гнучкість та конкурентоздатність компаній. Натомість, як було виявлено, використання аутсорсингу дозволяє підвищити гнучкість і зосередитися на основних видах діяльності, які мають стратегічне значення для компанії. Ранні теорії розвитку аутсорсингу, зокрема концепція трансакційних витрат Рональда Коуза, обґрунтовують рішення про передачу функцій зовнішнім постачальникам, коли такі витрати менші, ніж при виконанні роботи власними силами. Модель Портера також підкреслює важливість зосередження на основних компетенціях для досягнення стійкої конкурентної переваги. У результаті БНП застосовують аутсорсинг для спеціалізації, підвищення гнучкості та поліпшення доступу до новітніх технологій.

У більш практичній площині, особливості впровадження аутсорсингу вказують на важливість чіткого розмежування між основними та допоміжними бізнес-функціями. Для мінімізації ризиків витоку технологій і втрати контролю над критичними процесами рекомендується впроваджувати додаткові механізми управління аутсорсинговими відносинами та підтримувати регулярну комунікацію з постачальником. Серед іншого, варто зазначити, що прийняття рішення про аутсорсинг включає оцінку таких ключових факторів, як бізнес-сценарії, конкурентне середовище, архітектура ланцюга створення вартості, географічна близькість та культурна спорідненість. Наприклад, рішення «зробити або купити»

часто зумовлене гнучкістю стратегії та наявністю ресурсів. Культурна сумісність також відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного партнерства з постачальником, оскільки розбіжності у внутрішніх підходах можуть суттєво вплинути на результати.

Одним із важливих аспектів аутсорсингу є приховані витрати, які можуть суттєво вплинути на загальний бюджет проєкту. До таких витрат належать трансакційні витрати на комунікацію, передача ноу-хау, витрати на адаптацію процесів і, часто, витрати на управління. До прикладу, кейс норвезької ІТ-компанії показав, що витрати на управління та тестування у співпраці зі словацьким партнером перевищили запланований бюджет на 354%, що підкреслює важливість врахування прихованих витрат під час прийняття рішень про аутсорсинг. Щодо методології оцінювання ефективності аутсорсингу, то сюди варто включати не тільки кількісні фінансові показники, як-от економія коштів і рентабельність інвестицій (ROI), а і якісні аспекти, що відображають узгодженість стратегічних цілей. Врешті-решт, нами було наголошено, що саме комплексний підхід дозволяє БНП оцінити як успішність аутсорсингових відносин, так і потенційні напрямки їхнього покращення. Окрім того, вкрай важливо, аби кожна компанія обирала релевантні показники відповідно до своїх цілей, щоб ефективно оцінювати досягнення очікуваних результатів аутсорсингу.

У цьому контексті, світовий ринок аутсорсингу демонструє стабільне зростання, досягаючи показників у сотні мільярдів доларів завдяки інтеграції цієї стратегії у діяльність багатонаціональних підприємств. Основними напрямками залишаються ІТ-аутсорсинг та аутсорсинг бізнес-процесів (BPO), що охоплюють такі функції, як адміністрування ІТ, обслуговування клієнтів, управління фінансами та кадрові послуги. З іншого боку, нами було доведено, що дедалі важливішу роль у трансформації аутсорсингу відіграє штучний інтелект, що допомагає компаніям автоматизувати рутинні процеси, які раніше виконувались людьми, часто на аутсорсингу.

Водночас зростаюча автоматизація завдань ШІ ставить нові виклики перед аутсорсинговими компаніями, які змушені адаптуватися, розширюючи експертизу

в управлінні складними ШІ-системами та їх інтеграцією у бізнес-процеси. При цьому, важливо зазначити, що кейси Amazon Go та Engineer.ai ілюструють, як деякі компанії застосовують аутсорсинг під виглядом штучного інтелекту для оптимізації витрат і підвищення гнучкості.

Щодо основних мотивів використання аутсорсингу для БНП, то сюди варто віднести, насамперед, зниження витрат, доступ до спеціалізованих знань і ресурсів, підвищення ефективності операцій, а також зменшення ризиків. Зниження витрат є ключовою перевагою, адже передача певних функцій зовнішнім підрядникам, зокрема в країни з нижчими витратами на робочу силу, дозволяє БНП суттєво економити. Доступ до спеціалізованих знань є особливо цінним, коли мова йде про високотехнологічні процеси або специфічні послуги, які складно розвивати всередині компанії, як це було доведено на прикладі Swiss Re. Однак попри вигоди, аутсорсинг несе і певні ризики, серед яких приховані витрати, ймовірність витоку конфіденційної інформації, втрати контролю над якістю.

Сучасні підходи до аутсорсингу включають такі моделі, як ніршоринг, бекшоринг та райтшоринг, що дозволяють компаніям адаптувати свої операції до змінних ринкових умов та зменшити ризики, пов'язані з ланцюгами постачання. Ніршоринг передбачає переміщення виробничих потужностей у країни, географічно близькі до ринку збуту, що зменшує витрати на логістику та покращує час доставки, у той час як бекшоринг передбачає перенесення процесів, що були раніше віддані на закордонний аутсорсинг, назад у домашню країну. Райтшоринг, у свою чергу, поєднує ці та інші підходи до аутсорсингу у єдину рамку, з урахуванням переваг та недоліків усіх видів аутсорсингу та офшорингу.

Окрім того, зростання інтересу до аутсорсингу ESG-функцій (екологічних, соціальних і управлінських) серед багатонаціональних компаній демонструє зсув до сталого розвитку як бізнес-стратегії. Прикладом є компанія Swiss Re, яка активно залучає зовнішніх виконавців для впровадження ESG-ініціатив, включно з купівлею сертифікатів на компенсацію викидів вуглецю, що дозволяє знижувати екологічний вплив діяльності та підтримувати високі стандарти відповідальності. Загалом, такий підхід безумовно сприяє дотриманню міжнародних норм,

залученню інвесторів і підвищенню репутації на ринку, що дедалі частіше стає вагомим перевагою в конкурентній боротьбі.

Наостанок, нами було доведено, що Україна є перспективним аутсорсинговим хабом завдяки висококваліфікованим ІТ-спеціалістам, конкурентним цінам на послуги та географічній близькості до Європи. Попри це, війна та економічні виклики створюють значні ризики для стабільності ринку та розвитку галузі, зокрема через відтік кадрів та зниження інвестиційної привабливості українських ІТ-компаній, частина з яких навіть приховує своє українське походження. Водночас галузь демонструє стійкість – експорт ІТ-послуг залишається на доволі високому рівні, що дозволяє Україні зберігати важливу позицію на міжнародному ринку. В умовах стабілізації воєнно-політичної ситуації, подальша інтеграція у глобальні ринки має забезпечити Україні значний потенціал розвитку як важливого аутсорсингового хабу Європи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A Brief History of Outsourcing. URL: <https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/a-brief-history-of-outsourcing> (дата звернення: 30.09.2024).
2. Outsourcing. Britannica. URL: <https://www.britannica.com/money/outsourcing> (дата звернення: 30.09.2024).
3. Outsourcing and offshoring decision making / A. Ishizaka et al. International Journal of Production Research. 2019. Vol. 57, no. 13. P. 4187–4193. URL: <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1603698> (дата звернення: 30.09.2024).
4. Dolgui A., Proth J.-M. Outsourcing: definitions and analysis. International Journal of Production Research. 2013. Vol. 51, no. 23-24. P. 6769–6777. URL: <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.855338> (дата звернення: 30.09.2024).
5. Pang Y., Zhang S., Jiang A. X. Outsourcing: Overview and Trends. IntechOpen, 2021. <https://doi.org/10.5772/intechopen.98333> (дата звернення: 30.09.2024).
6. Mederos L. A. The Outsourcing Manifesto: The History, Rise, and Potential Fall of the Outsourcing Industry. The Future of Outsourcing. Palgrave Studies in Accounting and Finance Practice / ed. Mederos L. A. Cham : Palgrave Macmillan, 2021. P. 3-39. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-71407-9_1 (дата звернення: 30.09.2024).
7. Зорій О. М., Коваленко Т. В. Особливості застосування аутсорсингу. Економічний аналіз : зб. наук. прац. 2017. Т. 14, № 3. С. 18–28.
8. Ковальчук Т. Г., Загарій В. К. Роль аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності країн. Бізнес Інформ. 2020. №3. С. 26–32. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-26-32>
9. Hättönen J., Eriksson T. 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. Journal of International Management. 2009. Vol. 15, no. 2. P. 142–155. URL: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.07.002> (дата звернення: 30.09.2024).
10. Radlo M.-J. Offshoring, Outsourcing and Production Fragmentation. London : Palgrave Macmillan UK, 2016. URL: <https://doi.org/10.1057/9781137571250> (дата звернення: 30.09.2024).
11. Search results for "outsourcing" from 1980 to 2024. ScienceDirect. URL: <https://www.sciencedirect.com/search?q=outsourcing&date=1980-2024> (дата звернення: 30.09.2024).
12. Dibbern J., Hirschheim R. Introduction: Riding the Waves of Outsourcing Change in the Era of Digital Transformation. Progress in IS. Cham, 2020. P. 1–20. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-45819-5_1 (дата звернення: 30.09.2024).

13. Durst S., Edvardsson I. R., Bruns G. Sustainable organisations and knowledge process outsourcing: conditions for success. *International Journal of Knowledge and Learning*. 2015. Vol. 10, no. 2. P. 110. URL: <https://doi.org/10.1504/ijkl.2015.071614> (дата звернення: 30.09.2024).
14. Pereira V., Munjal S., Ishizaka A. Outsourcing and offshoring decision making and its implications for businesses - A synthesis of research pursuing five pertinent questions. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 103. P. 348–355. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.009> (дата звернення: 30.09.2024).
15. How Outsourcing Can Help the Airline Industry: Boosting Efficiency, Cost Savings, and Customer Experience. *Quantanite*. URL: <https://www.quantanite.com/blog/how-outsourcing-can-help-the-airline-industry-boosting-efficiency-cost-savings-and-customer-experience/> (дата звернення: 30.09.2024).
16. The GDPR effect: How data privacy regulation shaped firm performance globally. *CEPR*. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/gdpr-effect-how-data-privacy-regulation-shaped-firm-performance-globally> (дата звернення: 30.09.2024).
17. Verizon strike: A fight for the future of labor. *NBC News*. URL: <https://www.nbcnews.com/business/business-news/verizon-strike-fight-future-labor-n560611> (дата звернення: 30.09.2024).
18. Strike will trim \$200M from Verizon profits; settlement soon: Wall St. analyst writes. *The Philadelphia Inquirer*. URL: https://www.inquirer.com/philly/business/20160524_Strike_will_trim_200M_from_Verizon_profits_settlement_soon_Wall_St_analyst_writes.html (дата звернення: 30.09.2024).
19. Benedicto I. Why Apple Is Manufacturing The iPhone 15 In India. *Forbes*. 2023. URL: <https://www.forbes.com/sites/irenebenedicto/2023/08/17/why-apple-is-manufacturing-the-iphone-15-in-india/> (дата звернення: 30.09.2024).
20. A Systematic Literature Review of Logistics Services Outsourcing / S. Abbasi et al. *Heliyon*. 2024. P. e33374. URL: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33374> (дата звернення: 30.09.2024).
21. Yusen Logistics expands cross-border operations in Brazil with new bonded warehouse. *Yusen Logistics*. URL: https://www.yusen-logistics.com/br_en/insights-news/press-releases/8276 (дата звернення: 30.09.2024).
22. Magnani G., Zucchella A., Strange R. The dynamics of outsourcing relationships in global value chains: Perspectives from MNEs and their suppliers. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 103. P. 581–595. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.012> (дата звернення: 30.09.2024).

23. Banker S. Boeing Is Haunted By Two Decades Of Outsourcing. Forbes. 2024. URL: <https://www.forbes.com/sites/stevebanker/2024/02/12/boeing-is-haunted-by-two-decades-of-outsourcing/> (дата звернення: 30.09.2024).
24. NTSB Investigation DCA24MA063. National Transportation Safety Board. URL: <https://www.nts.gov/investigations/Pages/DCA24MA063.aspx> (дата звернення: 30.09.2024).
25. Sandhu M. A., Shamsuzzoha A., Helo P. Does outsourcing always work? A critical evaluation for project business success. Benchmarking: An International Journal. 2018. Vol. 25, no. 7. P. 2198–2215. URL: <https://doi.org/10.1108/bij-06-2017-0146> (дата звернення: 30.09.2024).
26. Gierl G., Potkany M., Gejdos M. Evaluation of Outsourcing Efficiency through Costs for its Use. Procedia Economics and Finance. 2015. Vol. 26. P. 1080–1085. URL: [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00933-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00933-8) (дата звернення: 30.09.2024).
27. A holistic model for understanding the dynamics of outsourcing / Y. Uygun et al. International Journal of Production Research. 2022. P. 1–31. URL: <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2031330> (дата звернення: 30.09.2024).
28. Challenges and practices identification in complex outsourcing relationships: A systematic literature review / G. M. Khan et al. PLOS ONE. 2022. Vol. 17, no. 1. P. e0262710. URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0262710> (дата звернення: 30.09.2024).
29. Offshore Outsourcing Costs: Known or Still Hidden? / D. Smite et al. 2019 ACM/IEEE 14th International Conference on Global Software Engineering (ICGSE), Montreal, QC, Canada, 25–26 May 2019. 2019. URL: <https://doi.org/10.1109/icgse.2019.00022> (дата звернення: 30.09.2024).
30. The Official Kanban Guide. Kanban University. URL: <https://kanban.university/kanban-guide/> (дата звернення: 30.09.2024).
31. What is Scrum? Scrum.org. URL: <https://www.scrum.org/resources/what-scrum-module> (дата звернення: 30.09.2024).
32. Evaluating Outsourcing Effectiveness: Key Metrics and KPIs for US Companies. Talentus. URL: <https://www.talentus.co/evaluating-outsourcing-effectiveness-key-metrics-and-kpis-for-us-companies/> (дата звернення: 30.09.2024).
33. IT Outsourcing - Worldwide. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/it-outsourcing/worldwide#revenue> (дата звернення: 05.10.2024).
34. Why The Pandemic Led To An Increase In IT Outsourcing. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2021/01/28/why-the-pandemic-led-to-an-increase-in-it-outsourcing/> (дата звернення: 05.10.2024).
35. Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 6.8% in 2024. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/01-17-2024-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-six-point-eight-percent-in-2024> (дата звернення: 05.10.2024).

36. Business Process Outsourcing - Worldwide. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/business-process-outsourcing/worldwide#revenue> (дата звернення: 05.10.2024).
37. Global Business Process Outsourcing Market Trends 2023. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/4891031> (дата звернення: 05.10.2024).
38. The future of outsourcing and potential opportunities for emerging countries in the MENA region. Boston Consulting Group. URL: <https://web-assets.bcg.com/2d/ef/1b413f564c2995af12e46df4853b/me-mena-talent-map-2023.pdf> (дата звернення: 07.10.2024).
39. The Impact of Automation and AI in Outsourcing. Outsource Asia. URL: <https://www.outsourceasia.org/the-impact-of-automation-and-ai-in-outsourcing/> (дата звернення: 07.10.2024).
40. The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier. McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#/> (дата звернення: 07.10.2024).
41. The Humans Behind Amazon's Just Walk Out Technology Are All Over AI. Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2024-04-03/the-humans-behind-amazon-s-just-walk-out-technology-are-all-over-ai> (дата звернення: 07.10.2024).
42. Engineer.ai Uses Humans to Develop Apps Despite AI Claims. The Verge. URL: <https://www.theverge.com/2019/8/14/20805676/engineer-ai-artificial-intelligence-startup-app-development-outsourcing-humans> (дата звернення: 07.10.2024).
43. Scale AI and Remotasks in the Philippines. The Washington Post. URL: <https://www.washingtonpost.com/world/2023/08/28/scale-ai-remotasks-philippines-artificial-intelligence/> (дата звернення: 07.10.2024).
44. The Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (дата звернення: 07.10.2024).
45. What is 'AI washing' and why is it a problem? BBC News. URL: <https://www.bbc.com/news/articles/c9xx8122893o> (дата звернення: 07.10.2024).
46. What is the demand for IT Outsourcing Services on the European market? CBI. URL: <https://www.cbi.eu/market-information/outourcing/trade-statistics> (дата звернення: 11.10.2024).
47. 2022 European IT Sourcing Study. Whiteline. URL: <https://whitelane.com/europe-2022/> (дата звернення: 11.10.2024).
48. Global Shared Services Survey 2023. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/shared-services-survey.html> (дата звернення: 11.10.2024).

49. Global Services Location Index 2023. Kearney. URL: <https://www.kearney.com/service/digital-analytics/gсли/2023-full-report> (дата звернення: 11.10.2024).
50. Shared Services. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/shared-services> (дата звернення: 11.10.2024).
51. Shared Services: What Global Companies Do. Capgemini. URL: https://www.capgemini.com/consulting-fr/wp-content/uploads/sites/31/2017/08/shared_services_what_global_campanies_do.pdf (дата звернення: 11.10.2024).
52. About us. Swiss Re. URL: <https://www.swissre.com/about-us.html> (дата звернення: 11.10.2024).
53. Swiss Re Slovakia. Swiss Re. URL: <https://www.swissre.com/careers/slovakia-careers.html> (дата звернення: 11.10.2024).
54. Swiss Re India. Swiss Re. URL: <https://www.swissre.com/careers/india.html> (дата звернення: 11.10.2024).
55. One-click resiliency for Swiss Re. Cognizant. URL: <https://www.cognizant.com/us/en/case-studies/sap-s4hana-migration-azure> (дата звернення: 11.10.2024).
56. Swiss Re and EPAM: Working Together to Improve Time-to-Market and Scale. EPAM. URL: <https://www.epam.com/services/client-work/swiss-re-and-epam-working-together-to-improve-time-to-market-and-scale> (дата звернення: 11.10.2024).
57. Swiss Re and Palantir: Empowering Digital Transformation. Palantir. URL: <https://www.palantir.com/impact/swiss-re/> (дата звернення: 11.10.2024).
58. Global Shared Services and Outsourcing Report 2021. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/sk/en/pages/global-business-services/articles/2021-global-shared-services-and-outgoing-report.html> (дата звернення: 15.10.2024).
59. ISG Study Finds Enterprises Save an Average of 15% with Business Process Outsourcing. ISG. URL: <https://ir.isg-one.com/news-market-information/press-releases/news-details/2024/ISG-Study-Finds-Enterprises-Save-an-Average-of-15-Percent-with-Business-Process-Outsourcing/default.aspx> (дата звернення: 15.10.2024).
60. Bakhtiari S., Breunig R. V. Demand Uncertainty and Outsourcing. SSRN Electronic Journal. 2015. URL: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2491489> (дата звернення: 15.10.2024).
61. The State of the Shared Services and Outsourcing Industry Report 2024. SSONetwork. URL: <https://www.ssonetwork.com/global-business-services/reports/the-state-of-the-shared-services-and-outsourcing-industry-report-2024> (дата звернення: 15.10.2024).

62. Outsourcing Horizontal Analysis 2024. ECB. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.outsourcing_horizontal_analysis_202402~2b85022be5.en.pdf (дата звернення: 15.10.2024).
63. Somjai S. Advantages and disadvantages of outsourcing. 7th International Conference on Restructuring of the Global Economy, Oxford. 2017. URL: https://cberuk.org/cdn/conference_proceedings/conference_21121.pdf (дата звернення: 18.10.2024).
64. Shrestha P. Outsourcing Practices: Benefits and Pitfalls as Perceived by Professionals and Managers. Pravaha. 2020. Vol. 26, no. 1. P. 135–140. URL: <https://doi.org/10.3126/pravaha.v26i1.41868> (дата звернення: 18.10.2024).
65. Pros and Cons of Hiring In-House vs. Outsourcing. American Express. URL: <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/pros-cons-hiring-house-vs-outsourcing/> (дата звернення: 18.10.2024).
66. Hansen G. E. Why Is Outsourcing Good for Some Employees and Bad for Others? How Demands and Resources Moderate the Outcome. Review of Public Personnel Administration. 2023. URL: <https://doi.org/10.1177/0734371X231214967> (дата звернення: 18.10.2024).
67. The Advantages of Nearshoring to Mexico. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/issues-by-the-numbers/advantages-of-nearshoring-mexico.html> (дата звернення: 20.10.2024).
68. Akbari M. The Road to Outsourcing 4.0. Singapore : Springer Nature Singapore, 2024. URL: <https://doi.org/10.1007/978-981-97-2708-7> (дата звернення: 25.10.2024).
69. HSBC. Outsourcing: Balancing Costs and Strategic Growth. 2024. URL: <https://www.research.hsbc.com/C/1/1/320/26XXVMF> (дата звернення: 20.10.2024).
70. The fDi Report 2024: Global Greenfield Investment Trends. URL: https://fdiinsights-publications.s3.eu-west-1.amazonaws.com/documents/5000058_ThefDiReport2024.pdf (дата звернення: 20.10.2024).
71. ASEAN-China Plus One Destination: Current Situation and Risk Outlook. S&P Global. URL: <https://www.spglobal.com/market-intelligence/en/news-insights/research/asean-china-plus-one-destination-current-situation-risk-outlook> (дата звернення: 20.10.2024).
72. Piatanesi B., Arauzo-Carod J. Backshoring and nearshoring: An overview. Growth and Change. 2019. Vol. 50, no. 3. P. 806–823. URL: <https://doi.org/10.1111/grow.12316> (дата звернення: 25.10.2024).
73. Casadei P., Iammarino S. Backshoring, offshoring and staying at home: evidence from the UK textile and apparel industry. Operations Management Research. 2023. URL: <https://doi.org/10.1007/s12063-023-00394-9> (дата звернення: 22.10.2024).

74. Pegoraro D., De Propriis L., Chidlow A. Regional factors enabling manufacturing reshoring strategies: A case study perspective. *Journal of International Business Policy*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1057/s42214-021-00112-x> (дата звернення: 22.10.2024).
75. Right-shoring: Making resilient offshoring and reshoring decisions / P. Hilletofth et al. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2019. Vol. 25, no. 3. P. 100540. URL: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100540> (дата звернення: 22.10.2024).
76. Lenovo Marks Decade of Success Since IBM PC Acquisition. *Lenovo*. URL: <https://news.lenovo.com/pressroom/press-releases/lenovo-marks-decade-success-since-acquisition-ibms-pc-business/> (дата звернення: 22.10.2024).
77. Trump Says John Deere Will Be Hit with 200% Tariffs if Production Moves to Mexico. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/world/us/trump-says-john-deere-will-be-hit-with-200-tariffs-if-production-moves-mexico-2024-09-23/> (дата звернення: 22.10.2024).
78. Deere Says Trump Didn't Stop Mexico Plans, as He Claimed. *Wall Street Journal*. URL: <https://www.wsj.com/livecoverage/harris-trump-election-10-15-2024/card/deere-says-trump-didn-t-stop-mexico-plans-as-he-claimed-3u1RzqvUwWAXBIQ31cYE> (дата звернення: 22.10.2024).
79. Li Z., Zhou X., Huang S. Managing skill certification in online outsourcing platforms: A perspective of buyer-determined reverse auctions. *International Journal of Production Economics*. 2021. Vol. 238. P. 108166. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108166> (дата звернення: 22.10.2024).
80. Malik F., Nicholson B., Heeks R. Understanding the Development Implications of Online Outsourcing. *Information and Communication Technologies for Development*. Cham, 2017. P. 425–436. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-59111-7_35 (дата звернення: 22.10.2024).
81. Cricelli L., Grimaldi M., Vermicelli S. Crowdsourcing and open innovation: a systematic literature review, an integrated framework and a research agenda. *Review of Managerial Science*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00482-9> (дата звернення: 22.10.2024).
82. Gatautis R., Vitkauskaitė E. Crowdsourcing Application in Marketing Activities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vol. 110. P. 1243–1250. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.971> (дата звернення: 22.10.2024).
83. Nevo D., Kotlarsky J. Crowdsourcing as a strategic IS sourcing phenomenon: Critical review and insights for future research. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2020. Vol. 29, no. 4. P. 101593. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101593> (дата звернення: 22.10.2024).
84. The Netflix Prize: Crowdsourcing to Improve DVD Recommendations. *Harvard Business School*. URL: <https://d3.harvard.edu/platform-digit/submission/the-netflix-prize-crowdsourcing-to-improve-dvd-recommendations/> (дата звернення: 22.10.2024).
85. Why Crowdsourcing Often Leads to Bad Ideas. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2019/12/why-crowdsourcing-often-leads-to-bad-ideas> (дата звернення: 22.10.2024).

86. Sustainable Development. Encyclopaedia Britannica. URL: <https://www.britannica.com/topic/sustainable-development> (дата звернення: 22.10.2024).
87. ESG: Environmental, Social, and Governance. Corporate Finance Institute. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/esg-environmental-social-governance/> (дата звернення: 22.10.2024).
88. Unlocking Sustainability: How Outsourcing Empowers ESG Goals. Infosys BPM. URL: <https://www.infosysbpm.com/offerings/functions/finance-accounting/insights/documents/unlocking-sustainability-how-outsourcing-empowers-esg-goals.pdf> (дата звернення: 22.10.2024).
89. Due Diligence and Sustainability. PwC. URL: <https://www.pwc.com/cz/en/sluzby/sustainability/due-diligence.html> (дата звернення: 22.10.2024).
90. ESG Due Diligence Services. KPMG. URL: <https://kpmg.com/sk/en/home/services/environmental-social-governance-esg-sustainability/esg-due-diligence.html> (дата звернення: 22.10.2024).
91. Sustainability and Outsourcing. KPMG. URL: <https://kpmg.com/us/en/articles/2022/sustainability-outsourcing.html> (дата звернення: 22.10.2024).
92. Donado A. Why do they JUST DO IT? A Theory of Outsourcing and Working Conditions. Open Economies Review. 2021. Vol. 32, no. 3. P. 559–586. URL: <https://doi.org/10.1007/s11079-020-09609-z> (date of access: 25.10.2024).
93. Shrestha P. Comparative Analysis of Outsourcing in Emerging Economies. International Journal of Development Research. 2023. Vol. 13, no. 7. P. 176–185. URL: <https://www.journalijdr.com/sites/default/files/issue-pdf/26580.pdf> (дата звернення: 22.10.2024).
94. 10 Years on: Bangladesh's Rana Plaza Disaster and Worker Safety. The Guardian. URL: <https://www.theguardian.com/world/2023/apr/24/10-years-on-bangladesh-rana-plaza-disaster-safety-garment-workers-rights-pay> (дата звернення: 22.10.2024).
95. Asia Floor Wage Alliance. H&M and Worker Rights in Asia. URL: <https://asia.floorwage.org/wp-content/uploads/2022/01/Asia-Floor-Wage-Alliance-H-M.pdf> (дата звернення: 22.10.2024).
96. Leading the Change: H&M's Sustainability Strategy. H&M Group. URL: <https://hmgroupp.com/sustainability/leading-the-change/vision-and-strategy/> (дата звернення: 22.10.2024).
97. Sayed M., Hendry L. C., Zorzini Bell M. Sustainable procurement: comparing in-house and outsourcing implementation modes. Production Planning & Control. 2020. Vol. 32, no. 2. P. 145–168. URL: <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1717661> (дата звернення: 22.10.2024).

98. Cullenward D., Badgley G., Chay F. Carbon offsets are incompatible with the Paris Agreement. One Earth. 2023. Vol. 6, no. 9. P. 1085–1088. URL: <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2023.08.014> (дата звернення: 22.10.2024).
99. Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard. URL: <https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/ghg-protocol-revised.pdf> (дата звернення: 22.10.2024).
100. How Carbon Credits Work. Carbon Registry. URL: <https://www.carbonregistry.com/blog/how-do-carbon-credits-work> (дата звернення: 22.10.2024).
101. Swiss Re Sustainability Report 2023. Swiss Re. URL: <https://www.swissre.com/dam/jcr:52d75760-2c43-4d96-be2f-0514382ac51a/2023-sustainability-report-en.pdf> (дата звернення: 22.10.2024).
102. Carbon Certificates and Sustainable Operations. Swiss Re. URL: <https://www.swissre.com/sustainability/sustainable-operations/carbon-certificates.html> (дата звернення: 22.10.2024).
103. Long-term biochar carbon price already below \$100/tCO₂e, say developers. Quantum Commodity Intelligence. URL: <https://www.qcintel.com/carbon/article/analysis-long-term-biochar-carbon-price-already-below-100-tco2e-say-developers-17670.html> (дата звернення: 22.10.2024).
104. Swiss Re Joins First Movers Coalition. Swiss Re. URL: <https://www.swissre.com/sustainability/stories/swiss-re-joins-first-movers-coalition.html> (дата звернення: 22.10.2024).
105. IT Outsourcing Revenue in Ukraine. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/it-outsourcing/ukraine#revenue> (дата звернення: 24.10.2024).
106. Business Process Outsourcing Revenue in Ukraine. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/business-process-outsourcing/ukraine#revenue> (дата звернення: 24.10.2024).
107. Про внесення змін до Класифікації зовнішньоекономічних послуг (КЗЕП) : Наказ від 22.02.2022 № 51. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0051832-22> (дата звернення: 24.10.2024).
108. Зовнішня торгівля України. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 24.10.2024).
109. Гостинні «гавані»: український експорт до «офшорів» виріс на 20%, а імпорт – на 40%. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/data-research/hostynni-havani-ukrayinsky-eksport-do-ofshoriv-vyris-na-20-a-import-na-40/> (дата звернення: 24.10.2024).

110. 16 українських компаній увійшли до 2024 Global Outsourcing 100 рейтингу найкращих аутсорсерів світу. Dev.ua. URL: <https://dev.ua/news/15-ukrainskykh-kompanii-uviihly-do-2024-global-outsourcing-100-reitynhu-naikrashchykh-autsorseriv-svitu-1708587340> (дата звернення: 24.10.2024).

111. Global Outsourcing 100. IAOP. URL: <https://www.iaop.org/Content/19/165/5760> (дата звернення: 25.10.2024).

112. About Computools. Computools. URL: <https://computools.com/about-computools/> (дата звернення: 25.10.2024).

113. About ELEKS. ELEKS. URL: <https://eleks.com/about-eleks/> (дата звернення: 25.10.2024).

114. About Helpware Ukraine. Helpware. URL: <https://www.helpware.com/locations/helpware-ukraine/> (дата звернення: 25.10.2024).

115. About Infopulse. Infopulse. URL: <https://www.infopulse.com/company> (дата звернення: 25.10.2024).

116. Innovecs. URL: <https://innovecs.com/> (дата звернення: 25.10.2024).

117. About Intellias. Intellias. URL: <https://intellias.com/locations/> (дата звернення: 25.10.2024).

118. About Jelvix: How We Work. Jelvix. URL: <https://jelvix.com/company/how-we-work> (дата звернення: 25.10.2024).

119. About Light IT. Light IT. URL: <https://light-it.net/company/> (дата звернення: 25.10.2024).

120. About Miratech Group. Miratech Group. URL: <https://miratechgroup.com/about/> (дата звернення: 25.10.2024).

121. N-iX Company Overview. N-iX. URL: <https://www.n-ix.com/company-overview/> (дата звернення: 25.10.2024).

122. How We Work. NIX United. URL: <https://nix-united.com/how-we-work/> (дата звернення: 25.10.2024).

123. About Us. Redwerk. URL: <https://redwerk.com/about-us/> (дата звернення: 25.10.2024).

124. Softengi. URL: <https://softengi.com/> (дата звернення: 25.10.2024).

125. About Svitla Systems. Svitla Systems. URL: <https://svitla.com/about/> (дата звернення: 25.10.2024).

126. About Us. Trinetix. URL: <https://www.trinetix.com/about-us> (дата звернення: 25.10.2024).

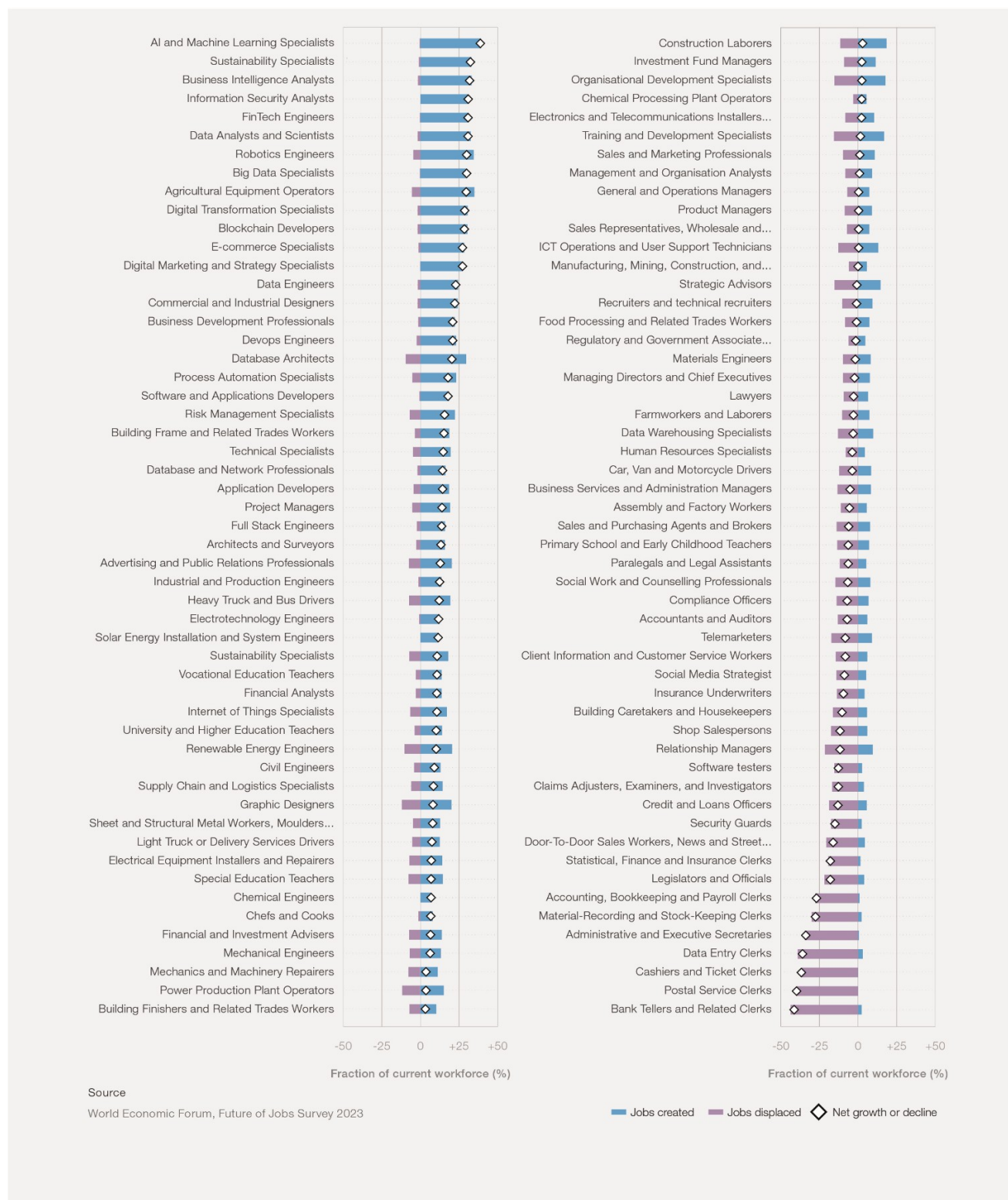
127. Top 50 IT Companies in Ukraine – Summer 2024. DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2024/> (дата звернення: 25.10.2024).

128. IT-компанія NIX до війни мала 4000 айтівців у Харкові, тепер – 300. Як компанія вижила у війну. Інтерв'ю із CEO. URL: <https://forbes.ua/inside/it-autsorser-nix-do-viyni-mav-4000-spivrobitnikiv-u-kharkovi-teper-300-yak-kompaniya-vizhila-u-viynu-intervyu-z-igorem-braginskim-18082022-7731> (дата звернення: 25.10.2024).
129. AI Ecosystem of Ukraine: Talent, Companies, Education. AI House. URL: <https://aihouse.org.ua/research/ai-ecosystem-of-ukraine-talent-companies-education> (дата звернення: 25.10.2024).
130. Do IT Like Ukraine 2022 Report. IT Ukraine Association. URL: https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022_EN.pdf (дата звернення: 25.10.2024).
131. Чи варто ставати резидентом Дія City виключно заради бронювання IT-спеціалістів? Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/innovations/chi-varto-stavati-rezidentom-diyacity-viklyuchno-zaradi-bronyuvannya-it-spetsialistiv-rozpovidae-yurist-maksim-nosarev-21082024-23176> (дата звернення: 25.10.2024).
132. Національний банк пом'якшує валютні обмеження для бізнесу та водночас посилює окремі норми для протидії непродуктивному відпливу капіталу. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-pomyakshuye-valyutni-obmejennya-dlya-biznesu-ta-vodnochas-posilyuye-okremi-normi-dlya-protidiyi-neproduktivnomu-vidplivu-kapitalu> (дата звернення: 25.10.2024).
133. ICT service exports (BoP, current US\$). The World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/BX.GSR.CCIS.CD> (дата звернення: 25.10.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Рисунок А.1 – Нові та втрачені робочі місця, 2023-2027 рр. [44]



Таблиця Б.1 – Стратегії у прийнятті рішень щодо розміщення виробництва [68]

Стратегія	Визначення	Фактори, що сприяють прийняттю	Приклади
Решоринг та бексторинг (Reshoring and backshoring)	Зміна рішень про аутсорсинг – повернення виробництва до країни базування компанії.	Зростання витрат на локальну робочу силу	Рішення Apple повернути виробництво Mac в США
		Відсутність економічних вигод	
		Низька якість	
		Відсутність кваліфікованої робочої сили	Кейс Boston Scientific щодо решорингу через пандемію COVID-19
		Близькість до ресурсів НДДКР	
		Використання нових технологій та автоматизації	
Ніршоринг (Nearshoring)	Перенесення закордонних виробництв до країн, ближчих до країни походження	Економічна ефективність через значні розриви у виробничих витратах	Ніршоринг автомобільної промисловості до Мексики через близькість, витрати на робочу силу та торгові політики
		Недоліки, пов'язані з конкурентоспроможністю в країнах аутсорсингу	Перехід Samsung з Китаю до В'єтнаму через нижчі витрати та вигідне розташування
Райтшоринг (Rightshoring, «Правильний офшоринг»)	Оптимальне розташування на основі витрат, якості, ефективності	Балансування аутсорсингу, ніршорингу та решорингу	Придбання Lenovo бізнесу IBM для глобальної консолідації
		Аналіз специфічних вимог до продукту	Перехід Whirlpool з Мексики до США для заощадження витрат, гнучкості та сталого розвитку

Таблиця В.1 – Характеристика українських компаній, що увійшли до рейтингу найкращих аутсорсерів світу 2024 Global Outsourcing 100 [110-126]

Компанія	Штаб-квартира	Присутність в Україні	Українське походження	Кількість працівників в Україні	Характеристика аутсорсингових послуг	Клієнти компанії
COMPUTOOLS	США	Офіс у Києві	Так	200+	Цифрова трансформація, розробка ПЗ, ІТ-консалтинг, впровадження ІІІ	Bombardier, Visa, IBM, Epson, Dior
ELEKS	Естонія	Офіси у Києві, Львові, Тернополі та Івано-Франківську	Так	2000+ (глобально)	Цифрова трансформація, створення екосистем, ІТ-консалтинг	Aramex, Eset, DPD, Blackboard
Helpware	США	Офіси у Києві та Львові	Так	300+	Взаємодія та підтримка клієнтів, послуги кол-центрів та чатів, розробка ПЗ	Headspace, Google, Microsoft, Purecars
Infopulse	Польща	Офіси у Києві, Львові, Житомирі, Вінниці та Івано-Франківську	Так	1800	Блокчейн, хмарні сервіси, ІТ-консалтинг, розробка програм та додатків, UI/UX	Allianz, BOSCH, Credit Agricole, ING
Innovecs	США	Офіс у Києві	Так	500+	Блокчейн, хмарні сервіси, розробка програм та додатків, UI/UX	WB, Flex, Jam City, US Cold Storage
Intellias	США, Мальта	Офіси у Києві, Івано-Франківську, Ужгороді та Львові	Так	3000+	Аналіз великих даних, ІІІ, інтернет речей, хмарні послуги	Siemens, Deloitte, KIA, LG
Jelvix	Естонія	Офіси у Києві та Харкові (закритий)	Так	150+	Цифрова трансформація, розробка ПЗ, ІТ-консалтинг	-
Light IT Global	Велика Британія	Офіс у Києві	Так	170+	Розробка ПЗ, аналіз великих даних, ІТ-консалтинг	Pfizer, Tesla, Philips, McKinsey

Miratech	США	Офіс у Києві	Так	800+	Підтримка клієнтів, хмарні сервіси, штучний інтелект	Siemens, IBM, BAT, OTP
N-iX	Мальта	Офіси у Києві та Львові	Так	2000+	Розробка ПЗ, аналіз великих даних, хмарні послуги	Bosch, Siemens, Ebay, Inditex
NIX	США	Офіси у Харкові та Полтаві	Так	3000+	Розробка ПЗ, IT-консалтинг	Thomson Reuters, Alienware, Cengage
Redwerk та Qawerk	Естонія, Україна	Офіс у Києві	Так	90+	Розробка ПЗ, UI/UX, цифрова трансформація, аудит IT	Gigmit, Searchturbo, Quandoo, Caesium
Softengi	США	Офіс у Києві	Так	700+	Штучний інтелект, інтернет речей, UI/UX	Neccton, Microtechnix, Belkins, Nectain
Svitla Systems	США	Офіси у Києві, Львові та Харкові	Так	900+	Цифрова трансформація, аналіз великих даних, розробка ПЗ	Inflection, Trauma Brace, InvoiceASAP, StatLine
Trinetix	США	Офіс у Києві	Так	850+	Штучний інтелект, аналіз великих даних, розробка ПЗ	Coca-Cola, McDonald's, P&G, ExxonMobil

КОРОТКИЙ ЗВІТ ПОДІБНОСТІ

Звіт подібності

метадані

Заголовок

Аутсорсингові механізми корпоративних стратегій багатонаціональних підприємств

Автор

Науковий керівник / Експерт

Данькевич Б.О.

Стежко Н.В.

підрозділ

кафедра міжнародної економіки

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		5
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		24

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КОПІЯ ТЕЗ ДОПОВІДІ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

**ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВЕКТОР
ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ
УКРАЇНИ**

Бабінцова В.Р.	52
Підвищення конкурентоспроможності українських товарів у процесі євроінтеграції	
Berbets D.V.	54
Us Global Competitive Leadership In High-Tech Sectors Of The World Economy	
Блащук А.В.	55
Стратегічні ініціативи сталого розвитку компанії JOHN DEERE в умовах повоєнного відновлення України	
Вислінська В.В.	57
Вплив євроінтеграції на модернізацію платіжних систем України	
Вугман Д.О.	59
Ключові напрями цифровізації світового енергетичного сектору	
Грек Я.В.	62
Ключові ризики офшоризації вітчизняної бізнес-діяльності в умовах посилення міжнародних регуляторних норм	
Григоренко Ю.В.	65
Етапи розвитку цифрової економіки	
Данькевич Б.О.	67
Оцінка потенціалу України як аутсорсингового хабу для багатонаціональних підприємств	
Дендеберя Д.О.	70
Циркулярна економіка в контексті торговельної інтеграції України з ЄС	
Dmytriienko F.O.	73
Strategic Directions For Improving Ukraine's International Competitiveness	
Закревська С.В.	76
Світовий досвід управління інтелектуальною власністю: виклики адаптації в економіці України	
Кісеолар О. В.	78
Вплив офшорних механізмів на стабільність економіки та фінансову безпеку України	
Kaliuzhna Sofia	81
Adapting International Marketing Practices For Ukrainian Companies Entering The European Market	
Касьян І. Ю.	83
Інтеграція блокчейн-технологій у фінансову систему України: виклики та перспективи в контексті європейських стандартів	
Клещенко К.О.	85
Досвід європейського союзу у формуванні криптовалютного сегменту фінансового ринку в Україні	
Колядюк І.Р.	88
Інтелектуальний ресурс глобального економічного розвитку	

ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ ЯК АУТСОРСИНГОВОГО ХАБУ ДЛЯ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації бізнесу, варто детальніше дослідити який потенціал має Україна як хаб для аутсорсингових послуг багатонаціональних підприємств. Поєднання висококваліфікованих кадрів, конкурентної вартості послуг та географічної близькості до європейських ринків створює унікальні можливості для

66

розвитку аутсорсингового сектору в нашій країні. Відповідно, особливої актуальності набуває дослідження потенціалу України в контексті глобальних трендів діджиталізації та зростаючого попиту на високотехнологічні послуги.

За визначенням, аутсорсинг – це ділова угода, що спрямована на отримання конкурентних переваг шляхом передачі наявних внутрішніх та/або зовнішніх функцій чи компетенцій зовнішньому постачальнику з метою ефективного та результативного виробництва продукції чи послуг для самої компанії [1]. У цьому контексті, варто проаналізувати статистичні дані щодо українського експорту ІТ-послуг, більша частина з яких належать до переліку основних аутсорсингових послуг.

Загалом, експорт ІТ-послуг України за період 2011-2024 рр. демонструє вражаючу динаміку зростання: від 658 млн дол. США у 2011 році до 7,35 млрд дол. США у 2022 році, що відображає більш ніж одинадцятикратне збільшення за цей період. Особливо важливим є те, що частка ІТ-послуг у загальному експорті послуг України зросла з 3% у 2011 році до 44% у 2022 році, що свідчить про трансформацію ІТ-сектору в один з ключових драйверів експортного потенціалу країни (рис. 1). Варто відзначити, що навіть у кризові роки (2014-2015 та у 2022 рр.) сектор продовжував демонструвати зростання, тоді як загальний експорт послуг України значно скоротився.

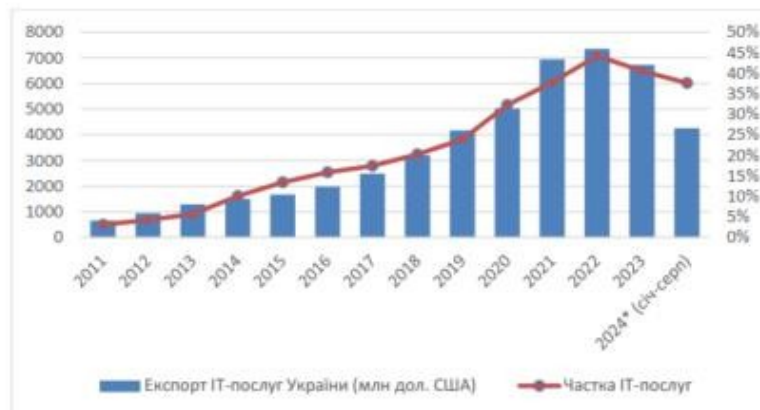


Рисунок 1 – Обсяг українського експорту ІТ послуг та їх відносна частка у загальній структурі експорту послуг, 2011-2024 рр., млн дол. США та % [3].

Важливим фактом, який відображає поточну позицію України на глобальному ринку аутсорсингу є те, що 16 українських компаній увійшли до рейтингу Global Outsourcing 100 у 2024 році – рейтингу найкращих аутсорсингових компаній світу [4]. Цікаво, що усі 16 досліджуваних компаній мають українське походження, однак їхні штаб-квартири розташовані в різних країнах (переважно у США, Естонії та Мальті). У свою чергу, це може призводити до суттєвих втрат податкових надходжень, адже значна частина прибутків компаній оподатковується за місцем реєстрації головних офісів, а не в Україні, де фактично створюється додана вартість. Загалом, сукупна

кількість працівників цих компаній в Україні перевищує 16000 осіб, при цьому найбільшими роботодавцями є Intellias (3000+ співробітників), NIX (3000+ співробітників) та N-iX (2000+ співробітників), що ще раз підтверджує значний внесок галузі у створення висококваліфікованих робочих місць в Україні.

Портфоліо послуг досліджуваних компаній охоплює доволі широкий спектр технологічних напрямків, включаючи розробку програмного забезпечення, цифрову трансформацію, IT-консалтинг, штучний інтелект, блокчейн та аналіз великих даних. Однак, як було виявлено, частина з цих компаній приховують своє українське походження, або прямо не афішують, що більшість розробників фізично працюють з України (принаймні до 2022 року). Пояснити цей факт можна тим, що після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році, деякі міжнародні клієнти почали сприймати Україну не тільки як доступний аутсорсинговий хаб, а й як зону підвищеного ризику для ведення бізнесу, побоюючись потенційних збоїв у наданні послуг через безпекові загрози [5]. Відповідно, позиціонуючи себе як американську, британську чи європейську компанію, такі організації намагаються нівелювати можливі упередження та зосередити увагу потенційних клієнтів на якості послуг та експертизі, а не на географічному розташуванні своїх розробників.

Більше того, однозначно вплине на розвиток вітчизняного IT-аутсорсингу й так званий відтік мізків, або виїзд вітчизняних фахівців за кордон. Згідно з дослідженням профільного ресурсу Dou, загальна кількість фахівців у 50 найбільших IT-компаніях України становить близько 80 тис. осіб, станом на липень 2024 року [5]. При цьому, у січні 2022 року, за місяць до повномасштабного вторгнення, таких працівників налічувалось майже 100 тис. осіб. Відповідно, з 2022 року з нашої країни виїхало, фактично, 20% працівників 50 найбільших IT-компаній України.

Однак, на нашу думку, Україна все-таки має значний потенціал для розвитку як провідний аутсорсинговий хаб для багатонаціональних підприємств, що підтверджується низкою конкурентних переваг. Ключовими факторами привабливості виступають висококваліфікована робоча сила з сильною технічною освітою, конкурентний рівень витрат на оплату праці, географічна та культурна близькість до європейських ринків, а також розвинена IT-інфраструктура та значний рівень стійкості, оскільки значна частина досліджених компаній не лише продовжили роботу в надважкий воєнний час, а й зуміли розширити свій бізнес.

Окрім того, в умовах глобальної тенденції до ніршорингу (nearshoring), коли компанії прагнуть диверсифікувати свої ланцюги постачання та зменшити залежність від традиційних аутсорсингових локацій, український ринок демонструє особливу перспективність для країн Європи. Тому, українські аутсорсингові компанії можуть запропонувати оптимальний баланс між якістю послуг, вартістю та ризиками. До того ж, більшість українських за походженням компаній мають штаб-квартири та представництва у Європі, що

68

тільки спрощує комунікацію з великими багатонаціональними компаніями-клієнтами. Врешті-решт, український IT-сектор може запропонувати міжнародним гравцям унікальну перевагу – відданих та працьовитих спеціалістів IT-галузі.

Список літератури:

1. Outsourcing and offshoring decision making / A. Ishizaka et al. International Journal of Production Research. 2019. Vol. 57, no. 13. P. 4187–4193. URL: <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1603698> (дата звернення: 26.10.2024).
2. Radlo M.-J. Offshoring, Outsourcing and Production Fragmentation. London : Palgrave Macmillan UK, 2016. URL: <https://doi.org/10.1057/9781137571250> (дата звернення: 26.10.2024).
3. Зовнішня торгівля України. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 26.10.2024).
4. 16 українських компаній увійшли до 2024 Global Outsourcing 100 рейтингу найкращих аутсорсерів світу. Dev.ua. URL: <https://dev.ua/news/15-ukrainskykh-kompanii-uviiishly-do-2024-global-outsourcing-100-reitynhu-naikrashchykh-autsorseriv-svitu-1708587340> (дата звернення: 26.10.2024).
5. Top 50 IT Companies in Ukraine – Summer 2024. DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2024/> (дата звернення: 26.10.2024).