

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ, ПРАВА
ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

*Кафедра міжнародних відносин і
політичного менеджменту*

Ширченко Максим Костянтинович

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

“АУТСОРСИНГ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА”

Спеціальність: 292 “Міжнародні економічні відносини”

Допускається до захисту

Протокол № _____

від _____

завідувач кафедри

міжнародних відносин

і політичного

менеджменту

д.н.держ.упр., проф.

Загурська-Антонюк В.Ф.

(підпис)

Науковий керівник

д.н.держ.упр, к.е.н., доц. Ксендзук В.В.

(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Юрківський О.Й.

(підпис)

Житомир

2023

Я, Ширченко Максим Костянтинович, цим засвідчую, що представлена до захисту бакалаврська робота виконана на основі власних наукових досліджень. Текст не містить доробку інших дослідників без відповідних посилань на їх праці.

Я попереджений про те, що буду недопущений до захисту, а в разі отримання диплому – буду позбавлений його відповідно до чинного законодавства України.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ АУТСОРСИНГУ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Сутність та види аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємства	7
1.2. Теоретичні підходи до вивчення концепції аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємства	19
1.3. Нормативно-правове регулювання аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємства	34
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМСТВА	45
2.1. Стан та тенденції розвитку українського ринку аутсорсингових послуг	45
2.2. Стан та тенденції розвитку міжнародного ринку аутсорсингових послуг	49
2.3. Практика застосування аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємства	61
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА РИЗИКИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНОВАЦІЙНОГО АУТСОРСИНГУ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	70
3.1. Впровадження інновацій в міжнародну діяльність підприємства за допомогою аутсорсингу	70
3.2. Перспективи застосування інноваційних технологій аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємства	83

3.3. Ризики застосування іноваційних технологій аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємства	88
Висновки до розділу 3	95
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	101

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасній глобалізованій економіці підприємства все більше залучаються до міжнародної діяльності. Багато підприємств прагнуть розширити свою діяльність за межі національних кордонів, щоб вийти на нові ринки, отримати доступ до ресурсів та отримати конкурентну перевагу. Аутсорсинг відіграє вирішальну роль у цьому процесі, оскільки дозволяє підприємствам використовувати зовнішні знання, ресурси та можливості з інших країн, що дає їм змогу зосередитися на своїх ключових компетенціях і розширити міжнародну діяльність.

Аутсорсинг став стратегічним підходом для міжнародних підприємств, спрямованим на оптимізацію їхньої діяльності, підвищення ефективності та отримання конкурентних переваг. Делегуючи певні бізнес-функції або процеси зовнішнім постачальникам послуг, підприємства можуть зосередитися на своїх ключових компетенціях і більш ефективно розподіляти ресурси. Більше того, аутсорсинг в міжнародній діяльності підприємств має наслідки, що виходять за його межі. Він впливає на ширший суспільний та економічний ландшафт, формуючи моделі зайнятості, сприяючи транскордонному співробітництву та сприяючи загальному розвитку ринків аутсорсингу.

Тема дослідження аутсорсингу на міжнародних підприємствах є актуальною і важливою, оскільки вона стосується ключового питання у сфері бізнесу та управління. Вона відповідає сучасним потребам суспільства, оскільки досліджує вплив аутсорсингу на міжнародну діяльність підприємства та загальний розвиток ринків аутсорсингу.

Тема аутсорсингу отримала належне відображення в наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених-економістів, серед яких: О.Откаленко, І.В. Петрик, В.Дергачова, Д.Островерха, І.Ошрі, Ю.Котлярські, Л.Вілкокс, М.Ласити, Ж-Л.Бравар та інші.

Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємства.

Основними завданнями випускної роботи є:

- визначити сутність та види аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємства;
- розкрити теоретичні підходи до вивчення концепції аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємства;
- проаналізувати стан нормативно-правового регулювання аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємства;
- дослідити стан та тенденції розвитку вітчизняного та міжнародного ринку аутсорсингових послуг;
- розглянути роль впровадження іновацій в міжнародну діяльність підприємств за допомогою аутсорсингу.

Об'єктом дослідження є аутсорсинг в міжнародній діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємства.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження послужили основні положення міжнародної економіки, статистики, здобутків вітчизняних і зарубіжних дослідників, результати досліджень періодичних видань, а також інтернет-ресурси.

У результаті виконання бакалаврської роботи використовувалися такі методи досліджень: статистичний, порівняльний, факторний та структурний методи аналізу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ АУТСОРСИНГУ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та види аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємства

У сучасній глобалізованій економіці, підприємства все частіше розширюють свою діяльність за кордон і шукають нові можливості для зростання. Аутсорсинг може відігравати вирішальну роль у цьому процесі, дозволяючи підприємствам оптимізувати свої бізнес-процеси, зменшити витрати та отримати доступ до нових ринків. Аутсорсинг – це передача однієї або кількох операцій компанії, а також пов'язаних з ними активів зовнішньому постачальнику послуг, який надає певну послугу протягом заздалегідь визначеного терміну, як правило, за взаємно узгодженою, хоча і потенційно договірною ціною [61, 27 с].

Аутсорсинг має свої характерні особливості в контексті змісту:

1. Залучення сторонніх підрядників і субпідрядників. Аутсорсинг передбачає залучення зовнішніх підрядників і субпідрядників для виконання певних функцій, які не вважаються основними для діяльності підприємства. Ці функції можуть включати такі завдання, як підтримка клієнтів, обслуговування ІТ або бухгалтерський облік [16]. Залучаючи сторонніх провайдерів, підприємства можуть делегувати ці непрофільні функції експертам, які спеціалізуються в цих сферах, що дозволяє підприємствам зосередитися на своїх ключових компетенціях.

2. Рішення про залучення зовнішніх компаній з професійною експертизою. Замість того, щоб виконувати певні бізнес-процеси власними силами, підприємства вирішують передати їх на аутсорсинг зовнішнім компаніям, які володіють професійною експертизою в цих сферах. Таке рішення ґрунтується на визнанні того, що зовнішні провайдери мають спеціалізовані знання та досвід, які можуть призвести до більш ефективного та результативного виконання цих процесів. Це дозволяє підприємству

скористатися досвідом зовнішніх професіоналів, не інвестуючи в масштабне навчання або інфраструктуру.

3. Скорочення витрат на робочу силу завдяки виробничому аутсорсингу. Компанії можуть вирішити передати виробничу діяльність на аутсорсинг в інші регіони або країни, де вартість робочої сили нижча. Таким чином, вони можуть скористатися різницею у вартості праці між різними регіонами, зменшуючи свої загальні витрати на робочу силу. Це може бути особливо вигідним для трудомістких галузей, де виробничі витрати суттєво впливають на прибутковість [56].

4. Наймання тимчасового персоналу, без укладання повноцінного трудового договору. Аутсорсинг може передбачати наймання тимчасового персоналу або залучення працівників на проектній основі, без необхідності укладання повних трудових договорів. Це забезпечує підприємствам гнучкість в управлінні своєю робочою силою, дозволяючи їм збільшувати або зменшувати масштаби в міру необхідності відповідно до вимог проекту. Тимчасовий персонал можна залучати для виконання конкретних завдань або проектів без довгострокових зобов'язань щодо повної зайнятості [27].

5. Оптимізація власної виробничої діяльності за допомогою аутсорсингу. Аутсорсинг непрофільних функцій дозволяє підприємствам оптимізувати власну виробничу діяльність. Делегуючи непрофільні завдання зовнішнім провайдерам, вони можуть впорядкувати свої внутрішні операції та ефективніше розподіляти ресурси. Така оптимізація дозволяє підприємству зосередитися на своїх ключових компетенціях, які, як правило, є сферами, де вона може створити найбільшу цінність і конкурентну перевагу [62].

6. Передача внутрішніх підрозділів і пов'язаних з ними активів. У деяких випадках аутсорсинг передбачає передачу цілих внутрішніх підрозділів або конкретних завдань постачальнику послуг. Ця передача включає відповідні активи, ресурси та обов'язки, пов'язані з цими функціями. Постачальник послуг погоджується виконати необхідну роботу в

узгоджені терміни і за узгодженою ціною. Це дозволяє підприємству передати управління та виконання цих функцій аутсорсинговому партнеру, вивільнивши внутрішні ресурси і дозволивши підприємству сконцентруватися на стратегічних ініціативах та основній діяльності [27].

Основні сфери в яких підприємства сьогодні використовують зовнішніх постачальників послуг та їх характеристика:

1. Аутсорсинг інформаційних технологій (IT) – передача на аутсорсинг таких IT-функцій, як розробка програмного забезпечення, обслуговування додатків, управління інфраструктурою, кібербезпека, підтримка довідкової служби та мережеве адміністрування.

2. Аутсорсинг обслуговування клієнтів – укладення контракту зі стороннім постачальником для обробки запитів клієнтів, технічної підтримки, обробки замовлень та інших послуг, пов'язаних з клієнтами, за допомогою різних каналів, таких як телефон, електронна пошта, чат або соціальні мережі.

3. Аутсорсинг людських ресурсів (HR) – делегування HR-діяльності зовнішньому провайдеру. Це може включати такі послуги, як нарахування заробітної плати, адміністрування пільг, підбір персоналу, навчання та розвиток, управління ефективністю роботи та дотримання трудового законодавства.

4. Бухгалтерський та фінансовий аутсорсинг – передача на аутсорсинг своїх бухгалтерських та фінансових функцій, включаючи ведення бухгалтерського обліку, фінансову звітність, підготовку податкових декларацій, аудит, розрахунок заробітної плати та управління кредиторською/дебіторською заборгованістю.

5. Виробничий аутсорсинг – укладення контракту зі стороннім виробником на виробництво товарів або компонентів від імені підприємств. Це може допомогти знизити виробничі витрати, отримати доступ до спеціалізованого обладнання та зосередитися на ключових компетенціях.

6. Аутсорсинг створення контенту та цифрового маркетингу – передання створення контенту на аутсорсинг. Наприклад, написання блогів, управління соціальними мережами, графічний дизайн, виробництво відео та послуги з пошукової оптимізації, на аутсорсинг агентствам цифрового маркетингу або фрілансерам.

7. Аутсорсинг логістики та ланцюгів постачання – залучення сторонніх постачальників логістичних послуг (3PL) для управління транспортуванням, складуванням, управлінням запасами, виконанням замовлень та дистрибуцією.

8. Аутсорсинг досліджень і розробок (R&D) – делегування своїх дослідження та розробок на аутсорсинг зовнішнім спеціалістам або спеціалізованим науково-дослідницьким фірмам. Це може допомогти отримати доступ до спеціалізованого досвіду, прискорити розробку продукту та зменшити витрати.

9. Аутсорсинг юридичних процесів – делегування юридичних завдань, таких як аналіз контрактів, підготовка документів, дослідження інтелектуальної власності, супровід судових процесів та юридична транскрипція зовнішнім постачальникам юридичних послуг.

Поняття аутсорсингу охоплює різні виміри та типи, які потребують всебічної класифікації для кращого розуміння його нюансів та наслідків. Заглиблюючись у його різноманітні категорії та їхнє значення, аутсорсинг можливо класифікувати:

1. За характером і співвідношенням функцій, що передаються на аутсорсинг:

– повний аутсорсинг – передбачає передачу певних функцій у повному обсязі аутсорсеру, який бере на себе повну відповідальність за їх виконання. Це включає різні аспекти, такі як виробництво, обслуговування, управління інформацією, фінансові операції та управлінські функції [4]. Повний аутсорсинг підходить тоді, коли компанія прагне передати цілі бізнес-процеси зовнішнім експертам, використовуючи їхні спеціалізовані

знання та можливості. Прикладом повного аутсорсингу є укладання компанією контракту із зовнішнім провайдером послуг кол-центру для виконання всіх операцій з підтримки клієнтів;

- частковий або вибіркового аутсорсинг – передбачає передачу певних функцій компанії аутсорсеру зі збереженням контролю над іншими взаємопов'язаними функціями [4]. У цьому випадку компанія вирішує передати на аутсорсинг лише певні завдання або процеси, зберігаючи баланс між власними можливостями та зовнішньою експертизою. Наприклад, компанія може віддати на аутсорсинг розрахунок заробітної плати, залишаючи інші HR-функції в штаті;

- розширений аутсорсинг – це гібридний підхід, коли компанія передає певні функції або бізнес-процеси, залишаючи за собою роль диспетчера. Це дозволяє компанії отримати вигоду від досвіду зовнішнього постачальника, водночас контролюючи та координуючи загальну роботу [4]. Наприклад, компанія може віддати на аутсорсинг розробку програмного забезпечення, але зберегти за собою роль управління проектом, щоб забезпечити його відповідність стратегічним цілям.

2. Залежно від форми організації спільної діяльності:

- внутрішній аутсорсинг – передбачає перерозподіл функцій всередині бізнес-системи для збереження контролю над якістю їх виконання [10]. Ця форма дозволяє компаніям зберігати повноваження і контроль, одночасно ефективно використовуючи зовнішні ресурси. Наприклад, компанія може передати свій відділ ІТ-підтримки внутрішній команді, яка займається виключно наданням технічної допомоги різним відділам;

- зовнішній аутсорсинг – передбачає передачу виконання окремих або взаємопов'язаних функцій зовнішньому підряднику або аутсорсеру [10]. Ця форма дозволяє компаніям зменшити свою частку в собівартості готової продукції та полегшити тягар оподаткування. Це дозволяє їм зосередитися на своїх ключових компетенціях, використовуючи при цьому спеціалізовану експертизу зовнішніх партнерів. Наприклад, виробнича компанія може

передати свої транспортні та логістичні операції сторонньому логістичному провайдеру, що забезпечить економічно ефективну та оперативну доставку продукції клієнтам.

3. Залежно від місцезнаходження замовника та виконавця:

- оншоринг – передбачає роботу з провайдером, який знаходиться в одній країні з клієнтом. Перевага цього варіанту полягає в тому, що ви розмовляєте однією мовою, маєте однакове культурне походження та перебуваєте у схожому (якщо не в одному часовому поясі) [15]. Також набагато легше зустрічатися особисто при нагоді. Основним недоліком місцевого аутсорсингу є те, що ви, швидше за все, витратите більше коштів, ніж при аутсорсингу в іншу країну. Це справедливо для компаній, розташованих у США, Канаді та більшості країн Західної Європи. Крім того, ви не можете вважати, що тільки тому, що провайдер бере більше, якість буде вищою.

- офшоринг – передбачає роботу з провайдером, який знаходиться на певній відстані. Часто це найкращий спосіб заощадити на трудових і матеріальних витратах [15]. Крім того, офшорний аутсорсинг може дозволити вам отримати доступ до певного набору навичок, які краще розвиваються в певній країні, ніж деінде у світі. Нарешті, ви зможете уникнути нормативних вимог, що діють у вашій країні. Проблемаю офшорного аутсорсингу є недостатня надійність, особливо коли ви обираєте бюджетного провайдера. Цього можна уникнути, прочитавши відгуки про провайдера перед тим, як укласти контракт. Однак ви можете виявити, що в кінцевому підсумку заплатите за послуги більше, ніж за низькі тарифи, які ви бачили спочатку. Відстань також може бути великою проблемою. Наприклад, зв'язок з провайдером може зайняти багато часу: якщо ви надсилаєте повідомлення рано вранці, робочий день у місці, де живе ваш провайдер, вже давно закінчився.

- ніаршоринг – передбачає укладання контракту з провайдером, який знаходиться за межами країни, але все ще неподалік [15]. Якщо ви

перебуваєте в США, то ніашорний аутсорсинг буде в Латинській Америці, тоді як офшорний аутсорсинг, швидше за все, буде в Азії. Ніаршоринг дозволяє отримати переваги, як оншорингу, так і офшорингу, і водночас, принаймні до певної міри, зменшити їхні недоліки. Наприклад, ви перебуватимете в одному часовому поясі, але матимете вигоду від нижчих витрат на ведення бізнесу в іншій країні. Крім того, знижується ризик затримок при доставці продукції. Нарешті, ніашорний аутсорсинг корисний для виходу на сусідні ринки, що часто є логічним наступним кроком для бізнесу.

4. На основі його походження або рушійної сили його впровадження:

- екзогенний аутсорсинг – тип аутсорсингу викликаний появою і розвитком нових непрофільних функцій всередині компанії. Наприклад, з розвитком інформаційних технологій компанії можуть передавати свої ІТ-функції на аутсорсинг спеціалізованим постачальникам ІТ-послуг, щоб використовувати їхній досвід і йти в ногу з технологічним прогресом [12];

- ендогенний аутсорсинг – передбачає реструктуризацію внутрішніх організаційних зв'язків і використання аутсорсингових послуг для оптимізації внутрішньої структури компанії. Зазвичай це відбувається, коли компанії виявляють неефективність своїх внутрішніх операцій і прагнуть підвищити продуктивність за рахунок зовнішньої співпраці. Передаючи певні функції на аутсорсинг, компанії можуть впорядкувати свої внутрішні операції і зосередитися на своїх ключових компетенціях [12].

5. За кількістю бізнес-функцій, заміщених аутсорсером:

- гетерогенний аутсорсинг – передбачає, що кілька структурних підрозділів всередині компанії замінюються або передаються на аутсорсинг зовнішнім постачальникам послуг. Він передбачає комплексну реструктуризацію операційної моделі компанії і часто призводить до значних змін в організаційній структурі [12];

- гомогенний аутсорсинг – відбувається тоді, коли аутсорсером замінюється лише певна внутрішня ланка або функція всередині компанії.

Наприклад, компанія може передати на аутсорсинг весь свій відділ інформаційних технологій, залишивши інші функції всередині компанії [12].

6. Залежно від життєвого циклу системи забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структури:

- аутсорсинг розвитку – пов'язаний зі стадією формування підприємницького бізнесу. На цьому ранньому етапі компанії зосереджуються на оптимізації взаємовідносин як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, мобілізуючи зусилля для демонстрації конкурентних переваг [12]. Аутсорсинг певних функцій на цьому етапі дозволяє компаніям залучати зовнішню експертизу та ресурси, прискорюючи своє зростання та створюючи міцний фундамент для майбутнього успіху;

- підтримуючий аутсорсинг – впроваджується на етапі зрілості бізнесу. Він спрямований на розширення економічного простору діяльності для максимізації конкурентних переваг [12]. Наприклад, провідні виробники автомобілів часто створюють складальні заводи в різних країнах, використовуючи допоміжний аутсорсинг для доступу до нових ринків і досягнення ефекту масштабу;

- реноваційний аутсорсинг – виникає на етапі занепаду бізнесу, коли компанії прагнуть впровадити нові бізнес-ідеї та технології для поживлення своєї діяльності [12]. Він передбачає передачу на аутсорсинг функцій або процесів, які потребують реструктуризації або реінжинірингу для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

7. За видом контракту:

- контракт на час і матеріали – клієнт компенсує послуги аутсорсингу, виходячи з кількості витраченого часу та матеріалів, використаних для проекту. Клієнт погоджується сплачувати узгоджену погодинну ставку або заробітну плату членам виділеної команди, а також будь-які витрати, пов'язані з програмним забезпеченням або ліцензіями, необхідними для виконання завдання [18];

– контракт з фіксованою ціною – постачальник послуг і клієнт встановлюють заздалегідь визначену і незмінну ціну за надані послуги. Аутсорсингова служба визначає встановлену ціну на основі обсягу та вимог, викладених клієнтом [18];

– контракт з цільовою вартістю - передбачає, що аутсорсингова компанія і клієнт домовляються про кошторисну вартість послуг, що надаються. Якщо фактичні витрати виявляються нижчими за заплановані, зекономлені кошти розподіляються між двома сторонами. І навпаки, якщо фактичні витрати перевищують кошторис, обидві сторони несуть відповідальність за доплату [18].

Отже, аутсорсинг - це багатогранна практика, яка потребує комплексної класифікації для кращого розуміння її нюансів та наслідків. Дослідивши різні категорії аутсорсингу, ми отримали уявлення про його різноманітні виміри та їхнє значення. Розуміючи ці різні аспекти та типи аутсорсингу, компанії можуть приймати обґрунтовані рішення та адаптувати свої аутсорсингові стратегії відповідно до своїх конкретних цілей, ресурсів та ринкових умов. Дуже важливо оцінити наслідки та міркування, пов'язані з кожною категорією, щоб максимізувати вигоди та мінімізувати потенційні ризики в аутсорсингових партнерствах.

Мотиви та користь використання аутсорсингу можуть бути різноманітні, і залежать від конкретних потреб і цілей організації. В табл. 1.1 представлено декілька ключових мотивів, які часто вказуються як причини для використання аутсорсингу.

Таблиця 1.1

Мотиви та користь від укладення аутсорсингових договорів

Назва	Характеристика
Мотиви	- доступ до світових виробничих технологій; - відсутність на підприємствах необхідного обладнання, знань та технологій; - залучення висококваліфікованих спеціалістів;

	- скорочення та контроль витрат виробництва;
--	--

Продовження табл. 1.1

Користь	- велика гнучкість та швидка адаптація до змін попиту; - оптимізація виробничого процесу; - розподіл виробничого процесу між спеціалізованими підприємствами аутсорсерами; - суттєве посилення конкурентоспроможності.
---------	---

*Джерело [6].

Однак аутсорсинг не є магічним інструментом для позбавлення від проблем або секретною формулою успіху, винайденою керівництвом підприємства. На додаток до можливостей, згаданих вище, аутсорсинг має певні ризики:

1. Потенційна втрата контролю над критично важливими бізнес-функціями. Коли завдання передаються на аутсорсинг, організації неминуче відмовляються від прямого нагляду та повноважень щодо прийняття рішень. Така втрата контролю може мати далекосяжні наслідки для діяльності компанії та її загальних показників. Наприклад, якщо ключовий постачальник не виконує очікуваних зобов'язань, це може призвести до затримок у виробництві або проблем з якістю, що, зрештою, зашкодить репутації бренду [59, 9-10 с].

2. Потенційна загроза порушення безпеки та конфіденційності даних. Коли організації передають конфіденційну інформацію зовнішнім постачальникам послуг, вони повинні довіряти тому, що ці суб'єкти вживають надійних заходів безпеки для захисту даних. Однак порушення безпеки даних можуть статися, що призведе до крадіжки інтелектуальної власності, фінансових втрат і юридичних ускладнень [56].

3. Втрати внутрішніх знань та досвіду. Коли певні функції делегуються назовні, організації можуть втратити можливості для навчання та інновацій. З часом це може підірвати конкурентну перевагу компанії та перешкодити її здатності адаптуватися до мінливої динаміки ринку [48].

Аутсорсинг, безсумнівно, пропонує різні переваги, але він також тягне за собою невід'ємні ризики, до яких слід ставитися з усією відповідальністю. Втрата контролю над критично важливими бізнес-функціями, порушення безпеки даних та потенційна втрата внутрішніх знань є одними з основних ризиків, з якими стикаються організації при використанні аутсорсингових послуг. Щоб зменшити ці ризики, підприємства повинні проводити ретельну юридичну перевірку при виборі аутсорсингових партнерів, укладати надійні контрактні угоди та підтримувати відкриті лінії зв'язку. Ретельно зваживши ризики та переваги, організації можуть приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії для зменшення потенційних ризиків аутсорсингу.

Використання аутсорсингових послуг або прийняття рішення щодо самостійного виконання завдань внутрішніми ресурсами - це питання "робити чи купувати" (make or buy). Організації повинні вирішити, чи краще виконувати певні функції або проекти власними силами, або залучати зовнішніх постачальників через аутсорсинг. Якщо організація вирішує купити, вона залучає аутсорсинг. Ініціатива аутсорсингу передбачає передачу факторів виробництва, ресурсів, які використовуються для виконання роботи, і прав на прийняття рішень або відповідальності за прийняття рішень. Організація, яка їх передає, називається клієнтом, організація, яка виконує роботу та приймає рішення, є постачальником, а обсяг роботи враховується в проекті [62].

Клієнт - це фізична особа або організація, яка прагне передати на аутсорсинг певний проект. Як правило, ця організація розглядає аутсорсинг як стратегічний інструмент. Клієнти можуть відрізнятися за сферою діяльності та розміром. Клієнт може представляти цілу організацію або окремий відділ всередині організації. Якщо аутсорсинговий проект охоплює весь ІТ-відділ організації, ми можемо розглядати саму організацію як клієнта. Однак, якщо на

аутсорсинг передаються лише функції розрахунку заробітної плати для відділу кадрів, клієнтом буде відділ кадрів, хоча опосередковано вся організація також вважається клієнтом.

З іншого боку, існує постачальник послуг, який є відповідальним за прийняття та виконання аутсорсингової роботи. Постачальники бувають різних форм і розмірів. Постачальник аутсорсингових послуг зазвичай є зовнішньою організацією, однак він також може бути дочірньою компанією організації клієнта. Наприклад, компанія Dell Computers створила потужності в таких країнах, як Бразилія, де вони володіють обладнанням. Користуючись перевагами кваліфікованої робочої сили та економією витрат, Dell регулярно надсилає програмне забезпечення в ці країни. Такий підхід можна назвати "аутсорсингом у повній власності", коли робота передається на аутсорсинг дочірнім компаніям, що належать Dell, що дозволяє їм виконувати роботу за значно нижчою вартістю без шкоди для якості.

Третій компонент - це власне аутсорсингова робота. У минулому найбільш поширеними формами аутсорсингу були виробничі або трудові проекти. Однак зараз спостерігається зсув у бік аутсорсингу більш складних завдань, таких як розробка програмного забезпечення або науково-дослідні роботи. Ці проекти відрізняються від традиційних виробничих проектів у кількох аспектах. По-перше, вони більш гнучкі порівняно з виробничими проектами. Наприклад, розробка програмного забезпечення вимагає набагато більше креативності, ніж експлуатація конвеєра для виробництва одягу за заздалегідь визначеними інструкціями. По-друге, через залучення більш наукомістких завдань, ці проекти потребують висококваліфікованої робочої сили. По-третє, сучасні проекти є більш складними через використання ІТ для комунікації, крос-функціональний характер проектних команд та наявність багатьох зацікавлених сторін, які можуть знаходитися в різних місцях і працювати на різні організації.

Аутсорсингові проекти також мають ще одну важливу характеристику - це співпраця між організаціями з різними інтересами та цілями. Організація-

замовник, як правило, прагне отримати роботу найвищої якості за найнижчу можливу ціну, тоді як постачальник прагне максимізувати свій дохід від проекту. Ефективне управління цими різними цілями на етапах укладання контракту та переговорів життєвого циклу аутсорсингу є життєво важливим для уникнення негативного впливу на ділові відносини.

Виходячи з одного з важливих аспектів аутсорсингу - побудови бізнес-відносин на рівні "клієнт-постачальник", виділяють наступні моделі аутсорсингу: горизонтальна (американська), пірамідальна (японська) та змішана. На відміну від горизонтальної моделі, яка передбачає залучення більшої кількості провайдерів для вирішення одного завдання, пірамідальна модель передбачає довгострокову співпрацю з потенціалом розвитку галузевих і міжгалузевих кластерів. У практиці аутсорсингу в європейських країнах, у тому числі в Україні, спостерігається поєднання пірамідальної та горизонтальної моделей [2].

Отже, аутсорсинг є популярною стратегією для бізнесу в сучасній глобалізованій економіці. Делегуючи непрофільні функції зовнішнім постачальникам послуг, бізнес може оптимізувати свою діяльність, зменшити витрати, отримати доступ до спеціалізованої експертизи та нових ринків.

Хоча аутсорсинг пропонує різні переваги, такі як гнучкість, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності, він також пов'язаний з певними ризиками. Ці ризики включають потенційну втрату контролю над критично важливими функціями, порушення безпеки даних, а також втрату внутрішніх знань і досвіду. Щоб зменшити ці ризики, організаціям слід ретельно обирати аутсорсингових партнерів, укладати надійні контрактні угоди та підтримувати відкриту комунікацію.

1.2. Теоретичні підходи до вивчення концепції аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємства

Аутсорсинг - це практика, яка існує вже давно, але її точне походження незрозуміле. Ядро сучасної теорії аутсорсингу - це загальна теорія міжнародного поділу праці. Можна припустити, що деякі люди володіли унікальними навичками або здібностями, яких не мали інші, і ці навички можна було обміняти за певну винагороду.

Джек Баффінгтон у книзі "An Easy Out: Corporate America's Addiction to Outsourcing" припускає, що стародавня Китайська імперія та Японія були вправними в аутсорсингу на завойованих ними територіях. Вважається, що вже у 5000 році до н.е. фермери на півночі та півдні Китаю вирощували зернові культури. Китайці стали покладатися на сільське господарство як на засіб самозабезпечення, але, як і в усіх цивілізаціях, прогрес і зростання неможливі без взаємодії та торгівлі з іншими народами. За часів династії Хань (206 р. до н.е. - 220 р. н.е.) Китай поширив свій політичний і культурний вплив на Корею, Монголію, В'єтнам і Центральну Азію. Навіть у цей час було кілька римських посольств, оскільки вплив Китаю продовжував розширюватися. Саме в цю епоху був створений знаменитий Шовковий шлях до Південно-Східної Азії, що було зумовлено як військовими, так і економічними причинами [22].

У Середньовіччі, коли праця і торгівля стали більш організованими, аутсорсинг виробництва і логістики набув все більшого поширення. Концепція аутсорсингу використовувалася під час трансокеанських подорожей. Голландська Ост-Індська компанія (VOC) використовувала деякі форми аутсорсингу для здійснення своїх торговельних операцій в Азії. У 1602 році, було створено VOC, її створили для здійснення торгівлі в Азії, зокрема на островах прянощів сучасної Індонезії. На початку 1600-х років голландці захопили деякі іспанські та португальські колонії, встановивши власне колоніальне панування.

Експлуатацію цих колоній контролювала Голландська Ост-Індійська компанія. Незабаром компанія перетворилася на самодостатню структуру з власними військовими силами, можливістю карбувати валюту та підписувати договори з іншими державами. Основні колонії Голландської Ост-Індійської

компанії були розташовані на Зондських островах (які зараз входять до складу Індонезії), а також компанія утримувала значні аванпости в прилеглих морях, Індії, Індокитаї та Японії. Голландська Ост-Індійська компанія отримувала срібло з Перу і мідь з Японії, які потім обмінювала на текстиль в Індії та Китаї, крім того, VOC відіграла ключову роль в наданні допомоги голландцям у регулюванні торгівлі основними спеціями [22].

Протягом 19-20 століть, практика аутсорсингу трансформувалася від найму основних робітничих спеціальностей “синіх комірців” до використання послуг “білих комірців” ,тобто людей, що виконують висококваліфіковані послуги. Деякі фірми почали передавати певні види діяльності, такі як бухгалтерський облік, страхування, інжиніринг та юридичні послуги, спеціалізованим фірмам у тій самій країні [41].

Аутсорсинг набув все більшого поширення з приходом 20-го століття. Один з перших і найбільш яскравих прикладів аутсорсингу можна побачити в автомобільній промисловості, особливо з появою General Motors та інноваціями Генрі Форда. На початку 1900-х років Генрі Форд здійснив революцію в автомобільній промисловості, запровадивши концепцію масового виробництва, яка дозволила виробляти стандартизовані та доступні транспортні засоби. Щоб досягти цього, Г.Форд зосередився на оптимізації своїх виробничих процесів, включаючи використання методів конвеєрного виробництва та стандартизацію деталей.

Однак Г.Форд також усвідомлював важливість вертикальної інтеграції і прагнув контролювати якомога більшу частину виробничого процесу. На той час Генрі Форд володів кількома дочірніми компаніями, які виробляли сировину та компоненти для його автомобілів, включаючи залізні шахти, сталеливарні заводи та каучукові плантації. Однак зі зростанням попиту на автомобілі Форда, зростала і потреба компанії в більш спеціалізованих постачальниках, які могли б виробляти високоякісні компоненти за нижчими цінами.

Зростання попиту на автомобілі призвело до появи компанії General Motors(GM), яку заснував у 1908 році Вільям Дюрант, колишній партнер компанії Buick, одного з головних конкурентів Ford. General Motors із самого початку відрізнялася від Ford Motor Company. На відміну від компанії Ford, яка тривалий час концентрувалася на одній лінійці продуктів, General Motors представила широкий спектр дочірніх компаній і моделей, таких як Chevrolet, Oldsmobile, Cadillac, Sheridan, Buick, Oakland, і Scripp-Booth [30].

У 1921 році компанія Ford мала мажоритарну частку майже 56% на автомобільному ринку. Проте з приходом у 1923 році президента GM, Альфреда Слоуна, їхня частка в 1927 році різко скоротилася до 10% у сегменті легкових автомобілів. Причиною такого зсуву можна вважати управлінську стратегію їхнього конкурента, General Motors, під керівництвом Альфреда Слоуна-молодшого. Підхід А.Слоуна полягав у тому, щоб розділити компанію на спеціалізовані підрозділи, відповідальні за різні аспекти виробництва, створивши систему, схожу на аутсорсинг. Використавши досвід та економію від масштабу своїх постачальників, зменшивши при цьому витрати та ризики вертикальної інтеграції. Результат застосування стратегії А.Слоуна, виявився успішним, оскільки частка ринку General Motors у сегменті легкових автомобілів зросла до 43% у 1927 році.

З іншого боку, Генрі Форд спочатку скептично ставився до аутсорсингових інновацій і вважав, що надання окремим підрозділам можливості працювати незалежно, призведе до зниження якості виробництва, і зрештою, до краху компанії. Однак, врешті-решт, Г.Форд був змушений провести реорганізацію і прийняти подібну стратегію, коли зіткнувся з різними проблемами, які можна було вирішити лише за рахунок сторонньої допомоги. Хоча новий підхід виявився успішним, було вже занадто пізно, щоб повернути собі позицію лідера на ринку [58].

Альфреду Слоану-молодшому приписують розробку методології аутсорсингу, яка передбачає використання спеціалізованих організацій для отримання конкурентних переваг у певній галузі [42]. Він не лише

концептуалізував цей підхід, але й продемонстрував його ефективність на практиці. Успіх у використанні цієї методології дозволив його компанії кинути виклик і врешті-решт перевершити визнаних лідерів галузі. Таким чином, Слоуна-молодшого вважають піонером у сфері аутсорсингу, ідеї якого здійснили революцію в сучасній бізнес-практиці.

З розвитком транспорту в середині 20-го століття політичні та економічні зрушення призвели до того, що аутсорсинг був спрямований до менш розвинених країн. Цей рух у бік аутсорсингу був вигідним, оскільки сприяв збільшенню можливостей працевлаштування та підвищенню заробітків для працівників у країнах, що розвиваються. Аутсорсинг був поширеною практикою протягом тривалого часу, а дехто вважає, що він існував століттями, навіть до нашої ери. Однак лише у 1989 році він отримав офіційне визнання як офіційна бізнес-стратегія

Наприкінці 1980-х років аутсорсингові компанії почали впливати на розвиток бізнесу, після того, як компанія Eastman Kodak передала на аутсорсинг свої ІТ-системи, проклавши шлях до того, щоб аутсорсинг став життєздатною бізнес-стратегією для задоволення технологічних потреб організацій. Цей крок надихнув інші компанії наслідувати його приклад і в наступному десятилітті більш активно залучати постачальників аутсорсингових послуг. У цей період, додана вартість від аутсорсингу зросла з 20% у 1946 році до 60% у 1996 році, ще до появи Інтернету [57].

Аутсорсинг часто вважають "феноменом 20-го століття" і "найбільш значущим бізнес-відкриттям останніх десятиліть", оскільки він почав широко застосовуватися в діловій практиці лише наприкінці 1980-х років. У міру того, як бізнес розширювався в глобальному масштабі та посилювалася конкуренція, компанії почали використовувати переваги, які пропонували постачальники послуг з надання послуг з обслуговування бізнес-процесів, переносючи свої бек-офісні операції всередину компанії, щоб скоротити витрати. Поява Інтернету дозволила аутсорсингу бізнес-процесів урізноманітнити свої послуги, розширивши їх на інформаційні послуги, обробку даних та управління

персоналом. Цікаво, що цей період ознаменувався зміною соціально-політичного ландшафту в Азії, коли почалася економічна лібералізація в таких країнах, як Індія, Китай і Філіппіни, що створило величезний пул кваліфікованих працівників, які прагнули задовольнити бізнес-потреби розвинених країн за нижчою ціною [57].

Індустрія аутсорсингу швидко розвивається, створюючи нові можливості для організацій у всьому світі. Дуглас Браун і Скотт Вілсон розділили еволюцію аутсорсингу на три ключові рівні: тактичний, стратегічний та трансформаційний [55]. У сфері аутсорсингу підприємства можуть застосовувати різні підходи залежно від своїх потреб і цілей. Тактичний аутсорсинг, який широко практикувався у 1980-х роках, передбачає делегування непрофільних видів діяльності зовнішньому провайдеру з метою скорочення витрат і збільшення прибутку. Компанії, що вдаються до тактичного аутсорсингу, зазвичай стикаються з фінансовими обмеженнями, нестачею талантів або управлінськими проблемами. Основна увага приділяється досягненню негайної економії коштів, зменшенню навантаження на персонал і заощадженню часу керівництва шляхом побудови відносин з аутсорсинговим провайдером.

У міру розвитку та зрілості бізнесу вони почали виходити за рамки оптимізації витрат і шукати більш стратегічні аутсорсингові партнерства. Стратегічний аутсорсинг став популярним бізнес-терміном у 1990-х і 2000-х роках, коли основна увага приділялася розвантаженню стратегічних бізнес-процесів, які безпосередньо впливали на зростання корпорації. Метою було не лише скорочення витрат, але й доступ до зовнішніх ресурсів, які доповнювали внутрішні навички, що призводило до покращення внутрішніх процесів та конкурентних переваг. На цьому рівні аутсорсингу компанії формували довгострокові стратегічні партнерства з меншою кількістю аутсорсингових провайдерів для досягнення найкращих результатів.

Трансформаційний аутсорсинг підняв аутсорсинг на новий рівень, переосмисливши сам бізнес. Глобальний економічний клімат 2000-х років

змусив компанії трансформувати свої бізнес-моделі, щоб вижити. Лідери визнали, що аутсорсингова експертиза може запропонувати компетенції та інновації, які можуть революціонізувати компанії. Трансформаційний аутсорсинг має на меті допомогти компаніям задовольнити бізнес-потреби, що швидко змінюються, оптимізувати свою діяльність та конкурувати за частку ринку і вплив на свідомість. На цьому етапі постачальники аутсорсингу оцінюються не лише на основі вартості та ефективності, а розглядаються як потужні сили, що пропонують нові та вдосконалені підходи. Цілі трансформаційного аутсорсингу включають збільшення прибутку, підвищення рівня задоволеності клієнтів, підвищення продуктивності персоналу, скорочення часу виходу на ринок і зниження операційних витрат [55].

Незважаючи на те, що практика аутсорсингу не є новою, не існує єдиного загальноприйнятого визначення аутсорсингу. До 90-х років, термін "аутсорсинг" (outsourcing) не існував у жодній мові. Його переклад з англійської означає "використання зовнішніх ресурсів" або "зовнішніх джерел". Різні науковці та практики можуть використовувати різні терміни та концепції для опису аутсорсингу, що може ускладнити порівняння досліджень та оцінку впливу аутсорсингу на бізнес та суспільство. У табл. 1.2 представлені визначення аутсорсингу від різних науковців.

Таблиця 1.2

Хронологія визначень поняття «аутсорсинг»

Рік	Автор	Визначення аутсорсингу
2006	Ф.Сен, М.Шил	практика передачі діяльності, яка традиційно виконується всередині фірми, стороннім постачальникам в межах країни або в "офшор".
2007	Ж-Л.Бравар, Р.Морган.	обумовлене договором використання матеріальних засобів, майна і знань третьої особи з гарантованим рівнем їх якості, гнучкості і цінності вартісних критеріїв та оцінок для надання послуг, які раніше надавалися внутрішніми силами компанії, з можливим переходом існуючого персоналу до постачальника послуг та/або трансформацією/оновленням процесів та

		технологій, підтримуючих бізнес.
2013	А.Долгуї, Ж-М.Прот.	отримання напівфабрикатів, готової продукції або послуг від зовнішньої компанії, якщо ця діяльність традиційно виконувалася всередині компанії.
2013	З.Ікбал, А.Мунір.	передача одного або багатьох бізнес-процесів зовнішньому постачальнику або використання зовнішніх доступних послуг, що надаються третьою стороною для здійснення господарської діяльності
2014	С.Каллен, М.Ласіті, Л.Вілкоккс.	управління та експлуатація активів/діяльності/ людей зовнішніми постачальниками.

Продовження табл. 1.2

2015	А.Ісаксон, Б.Ланц.	стратегічне використання зовнішніх ресурсів для виконання діяльності, яка традиційно виконується внутрішнім персоналом і ресурсами, привертає все більшу увагу в управлінській практиці в усьому світі протягом останніх десятиліть.
2019	А.Ішизак, А.Бхаттачарьята ін.	ділова угода, внутрішня та/або міжнародна (відома як офшоринг), і стратегічна управлінська ініціатива, спрямована на отримання конкурентної переваги фірми шляхом передачі існуючих внутрішніх та/або зовнішніх функцій, що не створюють доданої вартості, та/або функцій, що створюють додану вартість, та/або ключових компетенцій компетентному(им) постачальнику(ам) з метою ефективного та результативного виробництва продукції та/або послуг для аутсорсингової фірми.

*Джерело: складено на основі аналізу [29], [3], [21], [66], [47], [23], [37].

Усі визначення аутсорсингу, надані науковцями, мають спільну рису - це передача частини бізнес-діяльності від компанії до стороннього постачальника. Однак існують відмінності в акцентах і деталях.

У визначенні Фальгуні Сена і Майкла Шила, основна увага приділяється місцезнаходженню стороннього постачальника, і розрізняється внутрішній та

офшорний аутсорсинг. Визначення Жан-Луї Бравара та Роберта Моргана, є більш комплексним і включає такі критерії, як якість, гнучкість, і вартість. У ньому також визнається, що аутсорсинг може включати передачу персоналу та трансформацію процесів та технологій. У визначенні Александра Долгуї і Жан-Марі Прота, підкреслюється, що аутсорсинг передбачає отримання продуктів або послуг від зовнішньої компанії, які раніше виконувалися внутрішніми силами. Визначення Зафара Ікбала та Аасіма Муніра з того ж року є ширшим і включає як передачу бізнес-процесів, так і використання зовнішніх послуг. Визначення Сари Каллен, Мері Ласіті і Леслі Вілкокс, зосереджується на управлінні та експлуатації активів, діяльності та людей зовнішніми постачальниками. Визначення Андреса Ісаксона та Бйорна Ланца, наголошує на стратегічному використанні зовнішніх ресурсів для виконання діяльності, яка традиційно виконується внутрішнім персоналом та ресурсами. Нарешті, визначення Алессіо Ішизака, Аріджит Бхаттачарья та інших, є найбільш детальним і включає такі поняття, як функції з доданою та не доданою вартістю, ключові компетенції та конкурентні переваги.

Отже, аутсорсинг - це передача частини бізнес-діяльності від компанії до стороннього постачальника. Однак, визначення науковців відрізняються за рівнем деталізації та акцентами: деякі з них підкреслюють місце розташування, такі критерії, як якість, гнучкість і вартість, передачу персоналу, трансформацію процесів і технологій, управління активами та стратегічні цілі. Незважаючи на відмінності, всі ці визначення показують, що аутсорсинг - це комплексна бізнес-практика, яка може охоплювати різні види діяльності та стратегічні цілі і може бути використана для отримання конкурентних переваг.

Процес аутсорсингу є багатогранним явищем, яке ставить перед менеджерами низку викликів. Дослідження науковців виявили кілька теоретичних підходів, які застосовуються до вивчення аутсорсингу. Ці теорії можна умовно поділити на чотири групи: економічні, стратегічні, соціальні та системні науки. Різні явища, пов'язані з аутсорсингом, можуть бути описані за допомогою різних концепцій в рамках цих категорій. Це свідчить про те, що

аутсорсинг є складною концепцією, яку можна розглядати з різних теоретичних позицій. У табл. 1.3 наведені конкретні теорії, які підпадають під кожен з цих категорій.

Таблиця 1.3

Теоретичні підходи до вивчення аутсорсингу

Група	Приклади теорій	Загальне припущення
Економічна	- Теорія трансакційних витрат; - агентська теорія; - різні теорії контрактів.	Агенти приймають рішення про аутсорсинг та укладають контракти, щоб мінімізувати загальні витрати та зменшити ризики, такі як ризик опортуністичної поведінки агента або постачальника.

Продовження табл. 1.3

Соціальна	- Теорія соціального/реляційного обміну; - теорія соціального капіталу; - теорії влади; - поширення інновацій.	Агенти будують відносини, засновані на довірі, владі, почутті взаємних зобов'язань і соціальних нормах.
Стратегічна	- Теорія ігор (теорія аукціонів); - ресурсно-орієнтований погляд; - теорія ресурсної залежності; - різні теорії стратегії фірми.	Агенти створюють або купують ресурси для реалізації стратегій, які ведуть до “перемоги”.
Системних наук	- Теорія модульних систем; - загальна теорія систем.	Фірми обмінюються ресурсами через організаційні кордони та навчаються через зворотній зв'язок.

*Джерело [39].

Як видно з наведеної вище таблиці, існують різні теоретичні пояснення того, чому підприємства віддають перевагу аутсорсингу, а не виконанню операцій власними силами. Економічні теорії наголошують на координації та управлінні економічними агентами в їхніх відносинах один з одним. Стратегічні теорії зосереджуються на тому, як фірми створюють і реалізують стратегії для досягнення бажаних результатів діяльності. Соціальні теорії

зосереджуються на організаціях та відносинах між окремими особами, групами та організаціями. Теорії в галузі системних наук зосереджуються на взаємодії між організаціями та їхніми клієнтами, а також наголошують на навчанні за допомогою зворотного зв'язку.

Найбільш часто цитованою теорією в дослідницькій літературі з аутсорсингу є теорія трансакційних витрат. Ця теорія була розроблена нобелівськими лауреатами Рональдом Коузом та Олівером Вільямсоном. Згідно з Коузом, кожна фірма повинна нести витрати на придбання товарів чи послуг, які складаються з витрат на пошук ціни та постачальника (витрати на пошук), ведення переговорів та укладання контракту (витрати на укладання контракту), а також витрат на контроль та моніторинг (витрати на координацію). Ці витрати в сукупності називаються трансакційними витратами [24]. Коуз припустив, що фірми та ринки є альтернативними формами організації для управління тими самими трансакціями, і підприємці визначають, де мають відбуватися трансакції - в межах фірми чи на ринку, виходячи з величини цих витрат. Це відомо як аргумент "виробляти чи купувати", який передбачає, що фірми купують послуги в інших фірм на ринку, якщо це дешевше, ніж виробляти ці послуги власними силами, використовуючи внутрішній персонал. Таким чином, на обсяг аутсорсингу впливає розмір трансакційних витрат [24].

Пізніше Олівер Вільямсон, спираючись на роботу Коуза, стверджував, що рішення про виконання діяльності власними силами чи під ринковим управлінням залежить від виробничих, трансакційних та моніторингових витрат. Центральна ідея теорії трансакційних витрат полягає в тому, що на рішення про виробництво чи купівлю суттєво впливає ступінь специфічності активів. Крім того, Вільямсон зазначив, що невизначеність і частота трансакцій, окрім специфічності активу, також впливають на трансакційні витрати [35].

Специфічність активу - це інвестиції, які здійснюються в конкретну операцію і вважаються такими, що мають високу цінність для цієї операції, але не можуть бути "перерозподілені" для іншої операції або мають низьку цінність для іншої операції [35]. Щоб надати більш детальну інформацію, Вільямсон

розділив специфічність активів на кілька типів, таких як специфічність місця (наприклад, природний ресурс у місцевому середовищі, який можна перемістити, але за високу вартість), специфічність фізичного активу (наприклад, комп'ютерна система, розроблена спеціально для компанії), специфічність людського активу (наприклад, здатність розмовляти на діалекті сільської місцевості), а також виділений актив [35]. З цими особливостями можна пов'язати три типи трансакцій:

- 1) неспецифічні трансакції, які мають низьку специфічність активів і пов'язані з придбанням товарів;
- 2) унікальні трансакції, які відповідають вузькоспеціалізованим активам, що є надзвичайно рідкісними і навіть унікальними;
- 3) змішані трансакції, які стосуються як товарів, так і трансакцій.

Деякі експерти припускають, що інвестиції в операції, пов'язані зі специфічними активами, можуть призвести до того, що компанія потрапить у залежність від свого постачальника. Якщо компанія спробує перейти на іншого постачальника, їй, можливо, доведеться відмовитися від своїх інвестицій у ці специфічні активи, що було б небажано. Така ситуація може дати постачальнику можливість поводитися опортуністично, переглядаючи умови контракту або вимагаючи інших умов у майбутньому. Це одна з причин, чому дехто виступає за те, щоб бізнес залишався всередині компанії, незважаючи на те, що теорія трансакцій підтверджується емпіричними даними, які пояснюють рішення про аутсорсинг [36].

Невизначеність, пов'язана з трансакцією, є ще одним фактором, який впливає на трансакційні витрати. Невизначеність можна розділити на загальну невизначеність та поведінкову невизначеність. Через брак комунікації та постійно мінливий характер ринкового середовища особи, які приймають рішення, можуть не мати можливості знати про рішення та плани, прийняті іншими в той самий час, що призводить до нестабільності з обох сторін трансакції. Вільямсон підкреслив ризик поведінкової невизначеності, який виникає, коли одна сторона навмисно приховує або спотворює інформацію в

стратегічних цілях, створюючи інформаційну асиметрію і можливості для опортунізму. Трансакції з високим ступенем невизначеності призводять до зростання кількості непередбачуваних ситуацій, що ускладнює і робить дорожчим укладання та виконання контрактів.

Частота трансакцій означає, як часто відбуваються трансакції між покупцями і продавцями. Вважається, що трансакційні витрати в цій ситуації лінійно пов'язані з ефектом масштабу [35]. Згідно з Вільямсоном, трансакції зі спеціалізованими структурами матимуть вищі витрати і не будуть прийняті, якщо витрати не є прийнятними. Чи варто це робити, залежить від двох факторів: спеціалізовані структури, які вимагають значних інвестицій у специфіку активів, можуть принести значні вигоди, і витрати на спеціалізовані структури можуть бути покриті за рахунок їх використання в інших операціях. Отже, для певного рівня специфічності активів, чим більший обсяг торгівлі, тим більша ймовірність того, що вигоди від ієрархічного управління перевищать витрати, а ієрархічне управління буде ефективним лише за умови високої частоти трансакцій.

Агентська теорія, і теорія трансакційних витрат, які підпадають під економічну класифікацію, ґрунтуються на припущенні, що товари та послуги можуть бути ефективно вироблені в рамках компанії, яка може досягти економії від масштабу. Ці теорії намагаються пояснити характеристики структури, такі як управління або контракт. Згідно з агентською теорією, між організацією та її постачальником завжди існують агентські відносини. Оскільки аутсорсинг - це, по суті, обмін, а агентські відносини завжди є важливим фактором обміну, аутсорсингова діяльність значною мірою спирається на основи, встановлені агентською теорією.

Однак економічні теорії дають уявлення лише про економічну ефективність фірми і не враховують інші фактори, такі як середовище, структура і стратегія, які можуть вплинути на рішення організації про аутсорсинг. Окрім економії витрат, на рішення про аутсорсинг також впливають стратегічні фактори.

Теорія ігор - це галузь дослідження, яка прагне з'ясувати, як гравці або актори (наприклад, компанії) стратегічно поведуться в конкретних ігрових сценаріях [19]. Такі сценарії відрізняються точними припущеннями щодо виробничої функції компанії, інформаційних структур та навколишнього середовища. Передбачається, що всі гравці функціонують в однакових умовах і приймають раціональні, розумні рішення, спрямовані на максимізацію своїх прибутків. Сприйняття очікуваних дій супротивника (тобто інших гравців) є єдиним фактором, що впливає на ці рішення [36]. Це можуть бути ігри для двох гравців або для n гравців. На відміну від традиційної математичної теорії ігор, сучасна динамічна теорія ігор включає презумпцію неповної інформації у свої аналітичні моделі.

Теорія ресурсів (Resource-based View) та теорія залежності від ресурсів (Resource-dependency Theory) є найпоширенішими теоріями в літературі з аутсорсингу після теорії транзакційних витрат (Transaction Cost Theory). Теорія ресурсів набула популярності в 1990-х роках як основна школа в стратегічному мисленні аутсорсингу. Вона була вперше представлена Томсоном у 1967 році, але не набула популярності до середини 1980-х років. К.Прахалад і Г.Хамел популяризували цей підхід за допомогою концепції ключових компетенцій, яка стосується того, що фірма може робити краще, ніж її конкуренти. Згідно з теорією ресурсів, розподіл ресурсів на непрофільні види діяльності призводить до втрачених можливостей [36]. Загальноприйнято вважати, що основна діяльність повинна залишатися в компанії, а непрофільні види діяльності повинні бути передані на аутсорсинг. Таким чином, компанії повинні зосередити свої ресурси на ключових компетенціях, де вони мають явну перевагу над своїми конкурентами, а непрофільні види діяльності передавати на аутсорсинг.

З іншого боку, теорія залежності від ресурсів припускає, що фірми, яким бракує ресурсів, повинні налагоджувати відносини з більш потужними фірмами, щоб отримати необхідні ресурси. Таким чином, фірма може змінити свою структуру або стратегію, щоб отримати ресурси, які вона не може

згенерувати самотійно. Теорія залежності від ресурсів підкреслює важливість соціального контексту, організаційних стратегій автономії та відстоювання інтересів, а також роль влади в розумінні внутрішніх і зовнішніх дій організацій.

Стратегічні перспективи теорій ресурсів та залежності від ресурсів зосереджені на важливості ресурсів фірми як основи стратегії компанії. У той час як теорія залежності від ресурсів зосереджується на зовнішніх ресурсах, теорія ресурсів розглядає внутрішні ресурси та можливості. Кінцевою метою обох теорій є отримання та утримання конкурентної переваги шляхом придбання цінних ресурсів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Цей погляд розглядає відносини з іншими організаціями як залежність, не розглядаючи, як управляти зв'язком із зовнішнім середовищем. Однак у сучасному взаємозалежному середовищі вкрай важливо встановити міжорганізаційні зв'язки, щоб впоратися з дефіцитом ресурсів, зменшити вразливість і невизначеність, а також підвищити незалежність і автономію. Незважаючи на це, теорія ресурсів та залежності від ресурсів не можуть адекватно пояснити, чому фірми встановлюють тісніші відносини зі своїми постачальниками послуг.

Щоб заповнити цю прогалину, дослідники звернулися до соціальних теорій, таких як теорія соціального обміну та теорія влади, як до корисних інструментів для аналізу продовження відносин. Ці теорії розглядають відносини як динамічні процеси, що характеризуються конкретними послідовними взаємодіями, де дві сторони обмінюються цінними ресурсами для взаємної вигоди. Теорія соціального обміну зосереджується на добровільних трансакціях між людьми і підкреслює соціальний процес обміну, розглядаючи такі атрибути, як взаємність, баланс, згуртованість і влада, щоб зрозуміти поведінку кожного учасника обміну. Теорія влади вивчає вплив влади на рішення про аутсорсинг, де влада - це потенціал актора впливати на поведінку іншого актора з певного питання в рамках соціальної системи [35].

На відміну від теорії трансакційних витрат та агентської теорії, які зосереджуються на умовах, що призводять до міжорганізаційних відносин,

теорія соціального обміну пояснює процес міжорганізаційних відносин. Встановлення довіри та рух до тісніших відносин, що діють в рамках "духу контракту", є важливими в теорії соціального обміну для сприяння успішним відносинам між клієнтами та постачальниками. Таким чином, ці соціальні теорії допомагають пояснити, чому організації встановлюють тісніші стосунки зі своїми постачальниками послуг, що є важливим аспектом міжорганізаційних відносин.

Концепція модульних систем була вивчена дослідниками у зв'язку з аутсорсингом. Модульність - це метод ефективної організації проектування та виробництва складних продуктів і процесів. Це передбачає розбиття складних завдань на простіші елементи, якими можна керувати незалежно, але які все одно працюють разом як єдине ціле. Ідея модульності використовується з початку 1900-х років для стандартизації компонентів і максимізації ефекту масштабу. Деякі експерти вважають, що чим більш модульною є система, тим легше передати її виробництво або компоненти на аутсорсинг [43]. Ключова ідея стратегії модуляризації полягає в тому, щоб розбити систему таким чином, щоб інтерфейси компонентів були чітко визначені та стандартизовані, що робить аутсорсинг простим процесом. Стратегія модульності також вважає, що аутсорсинг створює певний ступінь взаємозалежності між постачальником і покупцем, що відкриває можливості для міжфірмового навчання.

Протягом історії, у контексті міжнародної діяльності, спостерігалися різноманітні форми аутсорсингу. Від найму простих робітників до використання висококваліфікованих фахівців білими комерцями, практика аутсорсингу пройшла шлях еволюції у 19-20 століттях.

З розвитком транспорту та внаслідок геополітичних зрушень, аутсорсинг почав переміщатися до менш розвинених країн, що надавало можливості для зайнятості та збільшення доходів місцевих працівників. З появою Інтернету, аутсорсинг ще більше розширив свої можливості, охопивши сферу інформаційних послуг, обробки даних та управління людськими ресурсами.

Науковці провели дослідження, що виявили кілька теоретичних підходів до аналізу аутсорсингу. Ці підходи можна класифікувати на чотири основні кластери: економічний, стратегічний, соціальний та системний. Кожен з цих кластерів розкриває різні аспекти аутсорсингу за допомогою відповідних концепцій і моделей.

1.3. Нормативно-правове регулювання аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємства

В усьому світі, в тому числі і в Україні, широко використовується форма надання послуг, відома як «аутсорсинг». Проте, в Україні ще не досить розвинуте та досконале правове регулювання цих послуг, що є наразі актуальною проблемою. Процес міжнародної інтеграції та розвитку міжнародного економічного права вимагає від законодавців реформування різних галузей національного законодавства. Серед цих реформ важливими є уніфікація національного та міжнародного права, посилення впливу міжнародного права на національне приватне право та розвиток відносин з міжнародним елементом.

Прикладом успішної інтернаціоналізації норм є законодавство Європейського Союзу, яке включає в себе не лише правила про торгівлю послугами, а й загальні правові норми, що регулюють відносини між країнами-членами ЄС. У цьому законодавстві міжнародно-правові норми, що стосуються торгівлі послугами між країнами-членами ЄС, застосовуються майже у всіх сферах національного законодавства цих країн, з урахуванням особливостей сфери послуг та згідно з основними принципами європейського права.

Щоб розвинути правове регулювання договору про аутсорсинг, можна розглянути можливість створення окремого правового інституту, який регулюватиме особливості і конкретні характеристики цієї угоди. Такий нормативний акт повинен поєднувати елементи публічного та приватного

права, створюючи єдину правову концепцію для регулювання договору аутсорсингу.

Одночасно, важливо врахувати особливості договору аутсорсингу та відрізнити його від інших видів угод. Нормативний акт повинен відображати ці особливості, які виникають при укладанні договору аутсорсингу між бізнес-партнерами. Без врахування специфіки договору аутсорсингу та відмінностей між ним та іншими угодами, пропонуваній нормативний акт може втратити свою релевантність та не відповідати поставленій меті. Таким чином, для ефективного регулювання договору аутсорсингу необхідно розробити спеціальний нормативний акт, який враховуватиме особливості цієї угоди та забезпечуватиме відповідність його цілям і завданням.

В українському законодавстві поняття аутсорсингу міститься в розділі 4 Національного класифікатора України «Класифікація видів економічної діяльності» ДК 009:2010, відповідно до якого «аутсорсинг» - це угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема, частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбирання персоналу допоміжні функції [9]. Однак, таке визначення застосовують з метою проведення статистичних спостережень, тобто його застосування обмежене. Загальноприйняте законодавче визначення терміну "аутсорсинг" на даний момент відсутнє в Україні.

На жаль, незважаючи на багато наукових статей, що присвячені аутсорсингу, та різноманітність його визначень, правове регулювання цього поняття є недостатньо розвиненим на сучасний час. Цивільний кодекс України та Господарський кодекс України, які зараз є чинними, не містять такого типу договору, як договір аутсорсингу.

Проте, законодавство України деяким чином регулює правовідносини, які утворюють зміст договору аутсорсингу. Згідно з пунктом 3 статті 3 ЦК України, свобода договору є однією з загальних засад цивільного законодавства [17]. Цей принцип свободи договору вказує на диспозитивний характер норм права – це означає, що учасники цивільних правовідносин мають

свободу вибору поведінки та можуть самостійно визначати права й обов'язки в окремих випадках. Принцип свободи дозволяє сторонам цивільних правовідносин самостійно обирати форму, вид оформлення та умови договору з урахуванням вимог ЦК України, інших актів цивільного законодавства, звичаїв ділового обороту, вимог справедливості та розумності.

Важливо зазначити, що стаття 627 ЦК України відображає складові цього принципу, конкретизуючи поняття свободи договору та зазначаючи, що сторони мають свободу щодо укладення договорів, а також вибираючи контрагента та встановлюючи умови договору відповідно до вимог законодавства, звичаїв ділового обороту та принцип розумності. Це дає можливість сторонам самостійно визначати суть угоди і включати в неї роботи, пов'язані з аутсорсингом. Така угода буде мати змішаний характер [38].

Визначення специфічних характеристик та загальних аспектів договору аутсорсингу є важливим етапом у формулюванні цивільно-правової характеристики цього договору у системі цивільно-правових угод. Для розкриття змісту договору необхідно також враховувати існуючі класифікації цього договору, оскільки залежно від сфери його застосування буде визначатися зміст самого договору аутсорсингу. На жаль, на сьогодні не існує чіткого критерію для відрізнення договору аутсорсингу від інших цивільно-правових договорів, і не встановлено конкретних ознак, за якими можна розрізнити цей вид договору.

Суттєві умови договору є обов'язковою та невід'ємною складовою його, оскільки саме на них законодавець спирається для визнання факту укладення договору. Для успішного укладення договору аутсорсингу суттєві умови мають першорядне значення. Правова сутність визначення конкретного переліку суттєвих умов полягає в створенні чіткої системи критеріїв, необхідних для характеристики певного типу або виду договору, визначеного законом. Проблематика суттєвих умов договору аутсорсингу є складною, оскільки немає чіткого законодавчого визначення та конкретних умов для укладання цього договору.

Деякі суттєві умови встановлюються законом через правове регулювання, включаючи Цивільний кодекс України та інші нормативно-правові акти, що регулюють конкретні види договорів або цивільні правовідносини. Важливою ідеєю є розгляд специфіки договірної зобов'язання, оскільки особливості договірних зобов'язань, що виникають внаслідок укладання договору аутсорсингу, проявляються у різноманітних сферах, де застосовується цей договір.

Оскільки відсутнє законодавче закріплення суттєвих умов укладання договору аутсорсингу та його повноцінне правове регулювання, до нього застосовуються загальні положення про договір, зазначені у розділі 2 "Загальні положення про договір" ЦК України. Відповідно до частини 1 статті 628 ЦК України, умови (або пункти), які визначаються на розсуд сторін і погоджуються ними, а також умови, що є обов'язковими згідно з чинними актами цивільного законодавства, становлять зміст договору. Згідно зі статтею 629 ЦК України, договір є обов'язковим для виконання сторонами і фактично закріплює взаємні права та обов'язки сторін у контексті договору аутсорсингу.

Оскільки договір аутсорсингу не має чіткого законодавчого визначення та повного правового регулювання, загальні положення про договір, що містяться у розділі 2 "Загальні положення про договір" ЦК України, застосовуються до цього договору. Згідно зі статтею 628, пунктами (або умовами), визначеними сторонами та погодженими ними, а також обов'язковими умовами, передбаченими чинним цивільним законодавством, визначається зміст договору. Крім того, згідно зі статтею 629, договір є обов'язковим для виконання сторонами та встановлює взаємні права та обов'язки між ними у контексті договору аутсорсингу.

При розгляді суттєвих умов договору аутсорсингу слід враховувати, що багато інших важливих умов визначаються на основі предмету договору, який сторони погоджують при його укладенні. Ці умови формуються залежно від характеру господарських відносин, що склалися між сторонами у зв'язку з укладенням даного договору.

Однією з істотних умов такого договору є ціна, оскільки договір аутсорсингу передбачає платну взаємодію між сторонами. Компанія-аутсорсер здійснює делеговані їй функції та повноваження, а компанія-замовник зобов'язана оплатити надані послуги або надати відповідні компенсаторні послуги, якщо договір передбачає взаємодію обох сторін. Якщо ціна не визначена в договорі, то сторони повинні керуватися загальними нормами ЦК України та ГК України. Відповідно до статті 632 ЦК України, ціна встановлюється шляхом домовленості сторін.

В деяких випадках, передбачених законом, застосовуються ціни, тарифи або ставки, які встановлюються або регулюються уповноваженими органами державної влади або органами місцевого самоврядування. Зміна ціни після укладення договору допускається лише в випадках і на умовах, передбачених договором або законом. Зміна ціни після виконання договору не допускається. Якщо договір аутсорсингу не визначає ціну і неможливо встановити її на підставі умов договору, то ціна визначається на основі загальноприйнятих цін на аналогічні товари, роботи чи послуги, які склалися на момент укладення договору. Щодо роботи або послуг, які надає аутсорсер, ціну встановлює сам аутсорсер самостійно, що відображається в укладенні договору аутсорсингу. Крім того, в договорі можуть бути передбачені спеціальні виплати аутсорсеру, пов'язані з унікальністю роботи та підвищеною складністю. Іншою істотною умовою договору аутсорсингу є термін дії договору.

По-перше, важливо встановити термін дії договору, який охоплює весь період його укладення. По-друге, це також термін, протягом якого аутсорсер або персонал аутсорсера (у разі укладення договору аутстафінгу) зобов'язані виконувати делеговані їм функції від замовника. Відповідно до ГК України, зокрема статті 180, строк дії договору означає час, протягом якого тривають господарські зобов'язання, що виникли з цього договору. Також, Цивільний кодекс України, а саме стаття 631, майже ідентично визначає строк дії договору як час, протягом якого сторони можуть здійснити свої права та виконати свої обов'язки згідно з умовами договору. Отже, при розгляді строки як істотної

умови договору аутсорсингу, необхідно також враховувати положення, що стосуються договорів підряду та надання послуг.

Згідно з пунктом 2 статті 638 ЦК України, істотні умови договору включають умови, що стосуються предмету договору, умов, які законом визнані істотними або які є необхідними для певного виду договорів, а також всі умови, щодо яких потрібно отримати згоду принаймні однієї зі сторін. Однак, згідно зі статтею 180 ГК України, при укладанні господарського договору сторони обов'язково повинні домовитись про предмет, ціну і строк договору [17]. Згідно зі статтею 631 ЦК України, строк означає період, протягом якого сторони договору можуть здійснювати свої права та виконувати свої обов'язки. З моменту укладання договору він набуває чинності. Якщо між сторонами вже існують правовідносини до моменту укладання договору, вони можуть встановити, що умови договору також поширюються на цей період.

Порушення договору під час його дії зобов'язує сторони до відповідальності, навіть якщо строк договору вже минув. Момент укладення договору аутсорсингу визначає момент виникнення прав та обов'язків сторін. Оскільки процедура укладання договору не має чіткого законодавчого регулювання, застосовуються загальні положення ЦК України та ГК України. Договір аутсорсингу укладається через оферту (пропозицію однієї сторони укласти договір) та акцепт (прийняття пропозиції другою стороною). Згідно зі статтею 640 ЦК України, договір вважається укладеним з моменту отримання особою, яка надіслала пропозицію, відповіді про прийняття цієї пропозиції.

У разі передачі майна або виконання певних дій договір вважається укладеним з моменту передачі майна або вчинення відповідних дій. Договори, які підлягають нотаріальному посвідченню, вважаються укладеними з моменту здійснення такої дії. Кожна сторона договору може зробити оферту, тобто пропозицію укласти договір.

Оферта повинна містити істотні умови договору і виражати намір особи, яка її робить, зобов'язатися у разі прийняття пропозиції. Оферта може бути відкликана до моменту або в момент одержання адресатом. Якщо адресат

отримав таку пропозицію, вона не може бути відкликана протягом строку для відповіді, якщо інше не передбачено в самій пропозиції або не впливає з її суті чи обставин, за яких вона була зроблена. Згідно зі статтею 642 ЦК України, акцепт пропозиції укласти договір повинен бути повним і безумовним. Якщо адресат пропозиції, протягом строку для відповіді, вчиняє таку дію, яка передбачена у пропозиції договору (наприклад, надає послуги, виконує роботу, сплачує відповідну суму грошей тощо) і свідчить про його намір укласти договір, ця дія вважається акцептом пропозиції, якщо інше не передбачено в договорі або не встановлено законодавством.

Суб'єкт, що прийняв оферту, має змогу відкликати свою згоду на прийняття лише тоді, коли він повідомить особу, яка зробила пропозицію про укладання договору, до моменту або в момент отримання відповіді щодо прийняття пропозиції. Варто зауважити, що ці норми суперечать положенням статті 181 ГК України, яка передбачає укладання договору у письмовій формі та вирішення спорів між суб'єктами господарювання за допомогою протоколу розбіжностей. Ця суперечність виникає через відсутність чіткого законодавчого врегулювання місця договору аутсорсингу серед інших видів договорів. З цього випливає, що форма договору аутсорсингу також потребує більш ясного нормативного закріплення. Відсутність такого закріплення призводить до застосування загальних положень ЦК України щодо договорів та правочинів, а також норм ГК України, що призводить до конфліктів та прогалин у регулюванні цих відносин.

Відповідно до законодавства України, укладення договору може мати будь-яку форму, якщо спеціальні вимоги щодо певного виду договору не передбачені законом. Якщо сторони домовилися про певну форму укладання договору, то договір вважається укладеним з моменту відповідного досягнення такої форми. Наприклад, якщо договір укладається через інформаційно-телекомунікаційні системи, він вважається укладеним у письмовій формі. У разі, коли сторони домовилися про письмову форму договору, його вважають укладеним з моменту підписання, навіть якщо це не вимагається законом. Крім

того, за умови нотаріального посвідчення, договір вважається укладеним з моменту такого посвідчення, якщо сторони узгодили цю умову.

Згідно зі статтею 205 ЦК України, правочин може здійснюватися як усно, так і у письмовій (електронній) формі. Сторони мають право вибирати форму договору за власним розсудом, за умови, що закон не встановлює обов'язкову форму для конкретного виду договору.

Стаття 208 ЦК України містить перелік договорів, для яких обов'язковою є письмова форма. Серед них:

1. Договори, укладені між юридичними особами.
2. Правочини між юридичними та фізичними особами, за винятком ситуацій, коли ці правочини повністю виконуються сторонами в момент їх укладання.
3. Правочини між фізичними особами, якщо сума такого правочину перевищує двадцять і більше разів розмір неоподаткованого мінімуму доходів громадян, за винятком ситуацій, коли ці правочини повністю виконуються сторонами в момент їх укладання.
4. Інші договори, для яких законодавством передбачена обов'язкова письмова форма.

Оскільки договір аутсорсингу відповідає вимогам пунктів 1 та 4 статті 208 ЦК України, його необхідно укласти в письмовій формі. Це також відповідає положенням статті 181 ГК України, яка передбачає, що господарські договори, як правило, повинні бути оформлені у вигляді єдиного документа, який підписують сторони. Проте існує можливість укладання господарського договору у спрощеному порядку, таким як обмін листами, телеграмами, телефонограмами, факсограмами або підтвердження прийняття замовлень, якщо законом не передбачено інші спеціальні вимоги щодо форми та порядку укладання такого виду договору.

Стаття 207 ЦК України встановлює певні вимоги до правочинів, які укладаються у письмовій формі, і ці вимоги також поширюються на договір аутсорсингу. Основні вимоги включають наступне:

1. Фіксація змісту правочину в одному або кількох документах, включаючи електронні документи, листи, телеграми або інші засоби обміну інформацією, якими сторони обмінювалися.

2. Воля сторін повинна бути виражена за допомогою технічних засобів зв'язку, таких як телетайп, електронні засоби зв'язку або інші подібні засоби.

3. Правочин повинен бути підписаний стороною або сторонами. У разі юридичних осіб підписання здійснюється особами, які мають повноваження здійснювати такі дії згідно з установчими документами, довіреністю, законом або іншими нормативними актами цивільного права.

Оскільки договір аутсорсингу укладається між юридичними особами, це означає, що підписання здійснюється відповідними особами, уповноваженими здійснювати такі дії від імені юридичних осіб згідно з їх установчими документами, довіреністю, законом або іншими нормативними актами цивільного законодавства.

Отже, після узагальнення питань суттєвих умов договору аутсорсингу та процедури його укладання, стає очевидним, що цей вид угод залишається недостатньо законодавчо регульованим. Щодо порядку укладання договорів аутсорсингу, необхідно ґрунтуватися на загальних положеннях ЦК України та ГК України, оскільки наразі не існує спеціального законодавства, що стосується аутсорсингових відносин. Вважається доцільним, щоб у майбутньому законодавець врегулював невідкладні конфлікти та проблеми, зазначивши чіткі норми, що регулюють порядок укладання таких цивільних договорів та їх суттєві умови. Беручи до уваги, що сторонами договору аутсорсингу є суб'єкти господарювання, необхідно також включити в Господарський кодекс України положення, що вичерпно визначають цей вид договору та встановлюють обов'язкові умови й порядок його укладання.

Висновки до розділу 1

Аутсорсинг - це практика делегування певних завдань, функцій або процесів підприємства зовнішнім постачальникам послуг. Аутсорсинг у міжнародній діяльності підприємств дозволяє використовувати зовнішню експертизу, знизити витрати та підвищити операційну ефективність. Види аутсорсингу різняться залежно від конкретних функцій, що передаються на аутсорсинг, наприклад, ІТ, бізнес-процеси, виробництво або завдання, що базуються на знаннях. Кожен вид аутсорсингу пропонує свої унікальні переваги та міркування, залежно від стратегічних цілей і потреб підприємства.

Суть аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємств полягає в передачі обов'язків і діяльності спеціалізованим зовнішнім організаціям, що дозволяє підприємству отримати доступ до експертизи, ресурсів та економії на масштабах, які можуть бути недоступні власними силами. Передаючи непрофільні функції на аутсорсинг, підприємства можуть оптимізувати свою діяльність, підвищити гнучкість та ефективніше розподіляти ресурси.

Протягом історії в міжнародній діяльності спостерігалися різні форми аутсорсингу. У 19-20 століттях практика аутсорсингу еволюціонувала від найму простих робітників до використання білих комерців для надання висококваліфікованих послуг.

З розвитком транспорту та геополітичними змінами аутсорсинг поступово перемістився до менш розвинених країн, забезпечуючи можливості для працевлаштування та збільшення заробітків для працівників у цих регіонах. Поява Інтернету, ще більше розширила можливості аутсорсингу, дозволивши аутсорсингу бізнес-процесів охопити інформаційні послуги, обробку даних та людські ресурси.

Дослідження науковців виявили кілька теоретичних підходів, які застосовуються до вивчення аутсорсингу. Ці перспективи можна класифікувати на чотири окремі кластери: економічні, стратегічні, соціальні та системні науки. У межах кожного з цих кластерів різні аспекти аутсорсингу можуть бути всебічно пояснені за допомогою конкретних концепцій і рамок.

На рішення про аутсорсинг впливають різні фактори, такі як транзакційні витрати, специфіка активів, невизначеність, частота трансакцій, стратегічні міркування, та ін. Ці фактори відіграють вирішальну роль у визначенні того, чи обирає підприємство аутсорсинг, чи залишає діяльність власними силами.

Для ефективного регулювання договорів аутсорсингу в Україні необхідно розробити спеціальний нормативно-правовий акт, який би враховував специфіку цих договорів та забезпечував їх відповідність поставленим цілям і завданням. Цей акт повинен роз'яснити істотні умови договорів аутсорсингу та надати чітке визначення аутсорсингу в рамках правового поля. Крім того, важливо встановити чіткі вимоги до форми договорів про аутсорсинг, щоб уникнути конфліктів і невизначеності. Загалом, комплексне правове регулювання має вирішальне значення для усунення існуючих прогалин та неузгодженостей у правовій базі для договорів аутсорсингу в Україні.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Стан та тенденції розвитку українського ринку аутсорсингових послуг

Український ринок аутсорсингових послуг відзначається жорсткою конкуренцією, яка охоплює не лише залучення клієнтів, але й залучення висококваліфікованого персоналу. Виходити на ринок аутсорсингу та забезпечувати стійкий ріст стає все важче в умовах цієї боротьби.

Недоліком українського ринку аутсорсингу є відсутність офіційної статистики, яку зазвичай систематизує Державна служба статистики України. Це ускладнює аналіз ринку і отримання об'єктивної інформації. За відомостями

з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР), в Україні було виявлено 143 аутсорсингових підприємства [1].

Стратегічний план дій до 2020 року передбачав поступове скасування понад 450 застарілих законів, що полегшило роботу компаній та спеціалістів у сфері аутсорсингу. Це також покращило позиції України у рейтингу Світового банку за легкістю ведення бізнесу. Ставки податку на фізичні особи були знижені, що стимулює роботодавців наймати нових співробітників та залучати зростаючий список західних клієнтів, які обирають аутсорсинг в Україні.

У більшості випадків в Україні засновники аутсорсингових підприємств вибирають організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю. Проводячи аналіз аутсорсингових підприємств з використанням офіційного Реєстру платників єдиного податку та Реєстру платників ПДВ, можна відзначити, що більшість аутсорсингових підприємств застосовують загальну систему оподаткування (81,82%).

Україна активно спрямована на експорт своїх послуг і надає їх переважно до США, країн Європейського Союзу та Ізраїлю. Українські компанії можуть успішно конкурувати з міжнародними. Наприклад, щорічно ІАОР публікує Global Outsourcing 100, в якому перераховані найкращі постачальники аутсорсингових послуг у світі. Рейтинг складається на підставі заявок, які надходять та оцінюються незалежною суддівською колегією від ІАОР. Основними критеріями для включення до рейтингу є прибутковість, зростання команди, успішні проекти, рекомендації замовників, рівень корпоративної соціальної відповідальності та інновації в схемі надання послуг замовникам. Декілька вітчизняних роботодавців також знайшли своє місце у ТОП-100 рейтингу[54]. Одними з таких є:

- Infopulse (більше 1500 співробітників, головний офіс в Києві);
- ELEKS (більше 1000 співробітників, головний офіс у Львові);
- Sigma Software (більше 800 співробітників, головний офіс в Харкові);

– Intellias (більше 800 співробітників, головний офіс у Львові);

Аналізуючи рейтинг аутсорсингових бізнес-процесів в Україні, можна зробити висновок, що однією з провідних сфер, які привертають аутсорсингові бізнес-процеси, є логістика. Згідно з дослідженнями холдингу "ANCOR" [14], 36% респондентів заявили, що їхні компанії передають бізнес-процеси на аутсорсинг, з яких 40,5% становлять ІТ-послуги, логістика - 35,1% , ресурсне забезпечення виробничих процесів - 27,0% , маркетингові послуги - 21,6% (рис.2.1).

Рейтинг аутсорсингових бізнес-процесів в Україні, %



*Складено за даними [38]

Україна розвиває широкий спектр аутсорсингових послуг, проте в більшості випадків її держава асоціюється з аутсорсингом ІТ-послуг, який є основним сектором для багатьох українців як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. До 90% аутсорсингу ІТ-послуг здійснюється для замовників з-за кордону. За темпами зростання ІТ-аутсорсингу, Україна займає друге місце в світі після Індії. Обсяг ринку ІТ-аутсорсингу перевищує 1 мільярд доларів [7]. Важливо зазначити, що Україна має стратегічне географічне положення, що сприяє її розвитку як великого світового аутсорсингового

центру, особливо для європейських компаній. Порівняно з азіатськими країнами, Україна має свої переваги.

Україна має понад 4000 технологічних компаній, з яких 18 входять до списку 100 ТОП-аутсорсингових компаній. Країна співпрацює з 100 клієнтами зі списку Fortune 500, і цей список ймовірно буде розширюватися. Такі показники свідчать про довіру до України та її ІТ-сектору в масштабах всього світу. Це відображається і в прагненні України заявити про себе як про визначний гравець на світовому ринку ІТ-послуг.

Незважаючи на те, що російське вторгнення 2022 року мало значний вплив на країну, її ІТ-галузь змогла залишитися сильною. Багато українських розробників програмного забезпечення успішно перенесли свої команди в безпечніші регіони або відкрили нові офіси, що дозволило зберегти рівень надання послуг на рівні 95%. Вони заслужили репутацію надійних партнерів для своїх клієнтів. Це призвело до того, що Україна продовжує залишатися популярним місцем для аутсорсингу розробки програмного забезпечення. Навіть в умовах повномасштабної війни український ІТ-сектор продовжує зазнавати зростання доходів. У 2022 році український ІТ-експорт досяг позначки приблизно 7,3 млрд доларів, що на 5,85% перевищує показники попереднього року [28].

Україна займає четверте місце у світі за цифровою та технологічною експертизою, а також у напрямках ІТ-аутсорсингу в Центральній та Східній Європі. Вона також займає 14-те місце в Індексі конкурентоспроможності ІТ, згідно зі звітом Emerging Europe Future of IT Report 2022. Україна має економічні переваги в сфері ІТ-аутсорсингу. У порівнянні з країнами Західної Європи, США та Канадою, де середні та висококваліфіковані розробники можуть заробляти до 110 доларів на годину, українські розробники в цілому отримують від 45 до 65 доларів на годину. Хоча ставки в Україні не є найнижчими порівняно з деякими регіонами Азії, ураховуючи мовну та культурну сумісність, Україна є розумним та стратегічним вибором для довгострокового ІТ-аутсорсингу.

Київ, Харків, Львів, Дніпро та Одеса є основними центрами аутсорсингу в Україні, де працює близько 85% всіх програмістів. Більшість компаній мають офіси у Східній Європі. Наявність кваліфікованої робочої сили є однією з основних причин, чому іноземні компанії використовують аутсорсинг ІТ-послуг в Україні. Це дозволяє європейським та американським компаніям знизити витрати на ІТ-послуги на 40-60% [8].

Багатьом ІТ-компаніям вдалося зберегти контракти та знайти нових клієнтів навіть у період війни. Глобальні інвестори проявляють зацікавленість у послугах українських ІТ-фахівців. Дослідження, проведені AmCham, свідчать про те, що 96% компаній планують продовжити свою роботу в Україні у 2023 році. Важливо також відзначити, що від 85% до 95% ІТ-фахівців змогли повернутися до роботи, незважаючи на складну ситуацію в країні. Крім того, лише 1% усіх ІТ-компаній не можуть виплатити зарплату своїм співробітникам[11].

Варто відзначити, що Україна відома не лише як провідна платформа для ІТ-аутсорсингу, але й як місце, де розміщуються офшорні R&D-центри. Багато країн виявляють інтерес до отримання таких послуг, проте найпостійнішими клієнтами залишаються компанії з США та Західної Європи. Серед ключових факторів, що приваблюють іноземні фірми на український ІТ-ринок, можна виділити наступні:

- велика кількість талановитих ІТ-фахівців.
- вигідне географічне розташування.
- низькі податки (5%) та заробітна плата.
- висока якість роботи.
- культурна близькість [5].

У світлі глобальних тенденцій, які свідчать про перехід бізнесу аутсорсингу до фази зрілості, Україна повинна швидше спрямовувати свої зусилля на створення високорівневої індустрії, яка була б спрямована на розробку готових продуктів, які були б ефективними як на внутрішньому ринку (де вітчизняне програмне забезпечення наразі складає менше 25%), так і на

світовому рівні. Перспективи для цього є серйозними, зокрема в переорієнтації з західних ринків на країни, які ще розвиваються, і прийнятті ідеології розробки, спрямованої на створення масових і доступних рішень, що можуть бути застосовані в країнах з низьким рівнем відносного доходу, але з високим темпом економічного зростання. Цей шлях може допомогти українським компаніям перейти з периферійних позицій на світовому ринку програмного забезпечення до ролі концептуальних лідерів у глобальній цифровій трансформації.

2.2. Стан та тенденції розвитку міжнародного ринку аутсорсингових послуг

Завдяки швидкому розвитку технологій, процесу глобалізації, економічній нестабільності та потребі в оптимізації ресурсів, аутсорсингові послуги стають все більш популярними на світовому ринку. Аутсорсинг пережив стрімкий сплеск, насамперед завдяки технологічному прогресу. Удосконалення бізнес-процесів, методологій, хмарних технологій, галузевих дизрапторів (компаній, які здатні трансформувати, або повністю замінити існуючі компанії в галузі) та венчурного капіталу, відкривають нову технологічну еру. Поява цих технологій вимагає наявності кваліфікованих спеціалістів.

Згідно з даними Genesis, Gartner та Deloitte, ринок аутсорсингових послуг збільшився з \$694,4 млрд у 2018 році до понад \$867 млрд у 2021 році та може сягнути \$1015,6 млрд у 2023 році. Аналітики спостерігають зростання в усіх секторах: спільні послуги (Shared Services) може сягнути \$211,6 млрд, аутсорсинг бізнес-процесів (BPO) - \$284,7 млрд, а аутсорсинг інформаційних технологій(ІТО) - понад \$519 млрд у 2023 році порівняно з \$154,7, \$244,8 та \$467,7 млрд у 2021 році відповідно, як це видно з рис. 2.2.

Оцінка глобального ринку аутсорсингових послуг
(в мільярдах доларів США)

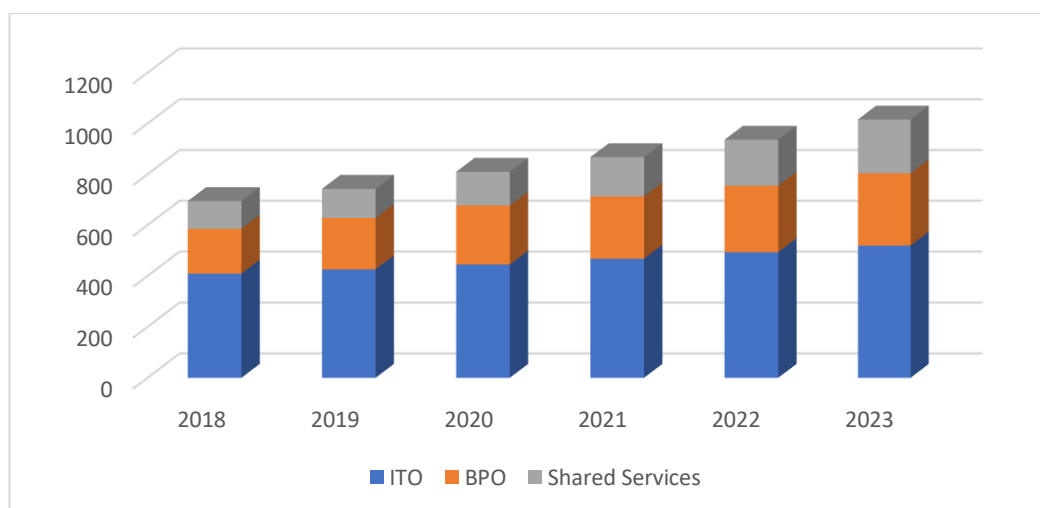


Рисунок 2.2

* Складено за даними [26].

ІТ-послуги становлять 72% загальної вартості усіх аутсорсингових контрактів у світі. Загалом, з \$92,5 млрд контрактів, укладених глобальними аутсорсинговими компаніями, \$66,5 млрд припадають на послуги інформаційних технологій. Решта \$26 млрд витрачається на аутсорсинг бізнес-процесів.

ІТ-аутсорсинг використовується 92% компаній зі списку G2000. Понад 9 з 10 найбільших світових компаній у 2019 році мали контракти на ІТ-аутсорсинг. У той же час, аутсорсинг бізнес-процесів був менш популярним, лише 59% компаній зі списку G2000 мали такі контракти.

Для 90% компаній хмарні обчислення є ключовим фактором, який сприяє аутсорсингу. 90% компаній розглядають хмарні обчислення як ключовий фактор, що сприяє аутсорсингу. Все більше компаній прагнуть стати "хмарними першими", і ця тенденція прискорюється з початком пандемії COVID-19. Хоча переважна більшість компаній визнає переваги хмарної моделі, безпека даних та інші ризики є перешкодами на шляху до переходу [26].

У зв'язку з обмеженням бюджетів, зменшенням кадрових ресурсів та зростанням кіберзагроз, ІТ-команди шукають зовнішні рішення для забезпечення кібербезпеки. Незважаючи на те, що 91% ІТ-спеціалістів мають власні відділи безпеки, 83% розглядають можливість залучення аутсорсингу з метою забезпечення безпеки.

До 2025 року, 60% контрактів на фінансовий та бухгалтерський аутсорсинг не будуть продовжені. Причиною цього є застарілі моделі ціноутворення, які змушують компанії в галузі фінансів та бухгалтерії переглядати свої аутсорсингові контракти. Завдяки зростаючій автоматизації аутсорсингових процесів, традиційні моделі ціноутворення, які ґрунтуються на чисельності персоналу, стають в основному недоцільними та застарілими [44].

Взаємодія з клієнтами стала ключовою відмінністю брендів у 2022 році і й надалі залишатиметься фактором, який надасть компаніям конкурентну перевагу у майбутньому. З метою забезпечення кращого досвіду для клієнтів, компанії вкладають кошти у підтримку клієнтів з можливістю швидкого масштабування, якщо кількість запитів клієнтів раптово зросте. Це збільшує попит на послуги аутсорсингу колл-центрів. Згідно зі звітом Global Call Center Outsourcing Market на період 2022-2026 років, очікується зростання сектору аутсорсингу колл-центрів на 21,72 мільярда доларів [31].

Підприємства, які співпрацюють з професійними організаціями роботодавців (PEO), можуть знизити свої витрати, делегуючи функції відділу кадрів, такі як найм, підбір персоналу, забезпечення відповідності та управління заявками на безробіття, на аутсорсинг., показало, що середня економія коштів від найму PEO може призвести до 27,2%. З 2019 по 2020 рік аутсорсинг контент-маркетингу впав у немилість. У 2019 році 40% професіоналів з маркетингу передали певну частину контент-маркетингу аутсорсингу, тоді як у 2020 році ця кількість впала до 30%. Основними завданнями маркетингу контенту, що передавались на аутсорсинг були: графічний дизайн, відео дизайн та анімація [50].

У 2019 році менше третини компаній (29%) з 50 або менше працівниками використовували аутсорсинг, порівняно з 66% компаній з чисельністю від 51 до 500 працівників. 29% малих підприємств з 50 або менше працівниками використовують аутсорсинг, порівняно з 66% малих підприємств з більш ніж 50 працівниками.

Еріка Квіглі, консультант з бізнес-операцій компанії Quigley Management Consulting зазначила, що малі підприємства більш нерішучі у витрачаннях коштів.

"Компанії, які мають дохід менше [5 мільйонів доларів на рік], ... як правило, хочуть тримати свої гроші всередині компанії і не платити людям за те, що, на їхню думку, вони можуть зробити самі", - сказала Е.Квіглі [64]. Втім, аутсорсинг не обов'язково має бути затратним процесом. Ерік Олер, глобальний менеджер з маркетингу цифрового контенту в Alaris, компанії, що розробляє рішення для збору інформації, використовує такі сайти, як Fiverr та Upwork, для простих проектів. "[Ці сайти пропонують] величезну можливість зробити набагато більше за меншу ціну, - каже Ерік Олер. "Такі сайти, як Fiverr, відкривають ваші можливості перед цілим світом творчих фрілансерів, і я отримав від них кілька чудових робіт для компаній, на які я працював і з якими співпрацював [64]".

Звертаючись до індивідуальних фрілансерів, малий бізнес може знайти необхідну допомогу за більш доступними цінами. Аутсорсинг може принести користь компаніям будь-якого розміру, але їм, можливо, доведеться шукати різних аутсорсингових партнерів, виходячи з їхніх бюджетів.

Аутсорсинг дозволяє малим підприємствам використовувати свої внутрішні ресурси більш ефективно, вивільняючи співробітників від рутинних завдань, таких як кодування або введення даних. Згідно з опитуванням Clutch, 24% малих підприємств назвали підвищення ефективності головною причиною для використання аутсорсингу. Інші мотиви включають доступ до більш широкої експертизи (18%), гнучкість (16%) та можливість для співробітників зосередитися на інших завданнях (15%). Загалом, 37% малих підприємств вже використовують аутсорсинг хоча б одного бізнес-процесу, а більшість з них планують збільшити обсяги аутсорсингу в майбутньому.

Найпоширенішими областями аутсорсингу для малих підприємств є бухгалтерський облік (37%), ІТ-послуги (37%) та цифровий маркетинг (34%). Головними факторами, які спонукають малий бізнес використовувати

аутсорсинг, є економічна ефективність (24%) і доступ до навичок і досвіду, на які вони самостійно не можуть розраховувати (18%) [64].

Рушійні сили та стимули для аутсорсингу змінюються залежно від потреб ринку. Наприклад, у 2020 році основні цілі аутсорсингу змістилися з гнучкості, якості та масштабованості на скорочення витрат, гнучкість та швидкість виходу на ринок, як це видно з рис. 2.3.

Рушійні сили та стимули для аутсорсингу

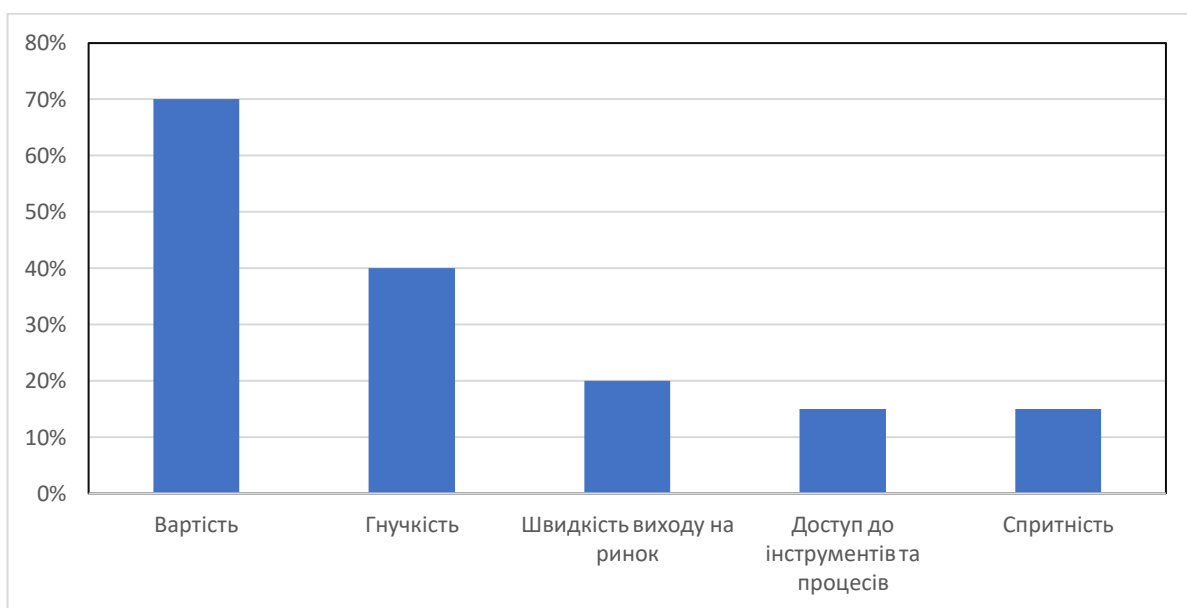


Рисунок 2.3

*Джерело [32].

На перший погляд, це може здатися парадоксом, як зазначає компанія Deloitte у своєму дослідженні. Однак після проведення ґрунтовного дослідження стає очевидним, що це цілком логічно. Коли почалася пандемія Covid-19, бізнес-лідери зіткнулися з непростими рішеннями. Вони повинні були діяти не тільки швидко, але й розумно. Згідно з результатами опитування Deloitte, респонденти застосовували аутсорсинг, як засіб скорочення витрат, гнучких контрактів і швидшого виконання завдань. І хоча це цілком обґрунтовано, зміна цих рушійних факторів з часом дає цінну інформацію з року в рік.

Аутсорсинг як бізнес-практика постійно розвивається і вдосконалюється, ключові уроки, отримані з аутсорсингу, відображають цю еволюцію. У міру того, як підприємства набувають досвіду роботи з аутсорсингом, вони можуть визначати сфери, в яких можна досягти покращень, і відповідно адаптувати свої стратегії аутсорсингу (табл 2.2).

Таблиця 2.1

Основні уроки, отримані від аутсорсингу за 2018 та 2020 роки.

2018 рік	- Витрачайте більше часу на вибір постачальника послуг. - Використовуйте конкурсні торги. - Збільшуйте обсяг аутсорсингових послуг.
2020 рік	- Витрачайте більше часу на вибір постачальника послуг. - Покращуйте управління змінами. - Укладайте коротші та гнучкіші контракти.

* Джерело [33].

Урок про необхідність приділяти більше часу вибору постачальника послуг відображає зростаюче усвідомлення ризиків, пов'язаних з аутсорсингом, таких як проблеми з контролем якості та шкода для репутації. Інвестуючи більше часу в комплексну перевірку, бізнес може бути впевненим, що обирає постачальника послуг, який найкраще відповідає його потребам і може надавати якісні послуги. Аналогічно, урок щодо вдосконалення управління змінами відображає більшу увагу до людського аспекту аутсорсингу, такого як управління моральним духом працівників та комунікації.

З набуттям більшого досвіду роботи з аутсорсингом, компанії усвідомили важливість ефективного управління процесом переходу, щоб мінімізувати збої в роботі та зберегти продуктивність. Урок підписання коротших і гнучкіших контрактів також відображає зростаюче визнання необхідності бути гнучкими та адаптивними в бізнес-середовищі, яке дедалі швидше змінюється. Підписуючи контракти, які передбачають частіший перегляд і коригування, компанії можуть легше реагувати на мінливі ринкові умови і потреби бізнесу.

Таким чином, ключові уроки, отримані з аутсорсингу, відображають постійну еволюцію та вдосконалення аутсорсингу як бізнес-практики.

Вивчаючи минулий досвід та адаптуючись до мінливих ринкових умов, компанії можуть успішно використовувати переваги аутсорсингу, мінімізуючи при цьому ризики.

Для ефективного залучення країни в ролі провайдера аутсорсингових послуг існує глобальний рейтинг, що оцінює аутсорсингову привабливість різних країн. Рейтинг Kearney (рис. 2.4) враховує ефективність офшорингу у понад 50 країнах і базується на чотирьох основних категоріях: фінансова привабливість, рівень навичок та кваліфікації місцевих працівників, сприятливе ділове середовище та інноваційність, що стала новою додатковою категорією оцінки.

Глобальний рейтинг аутсорсингової привабливості країн

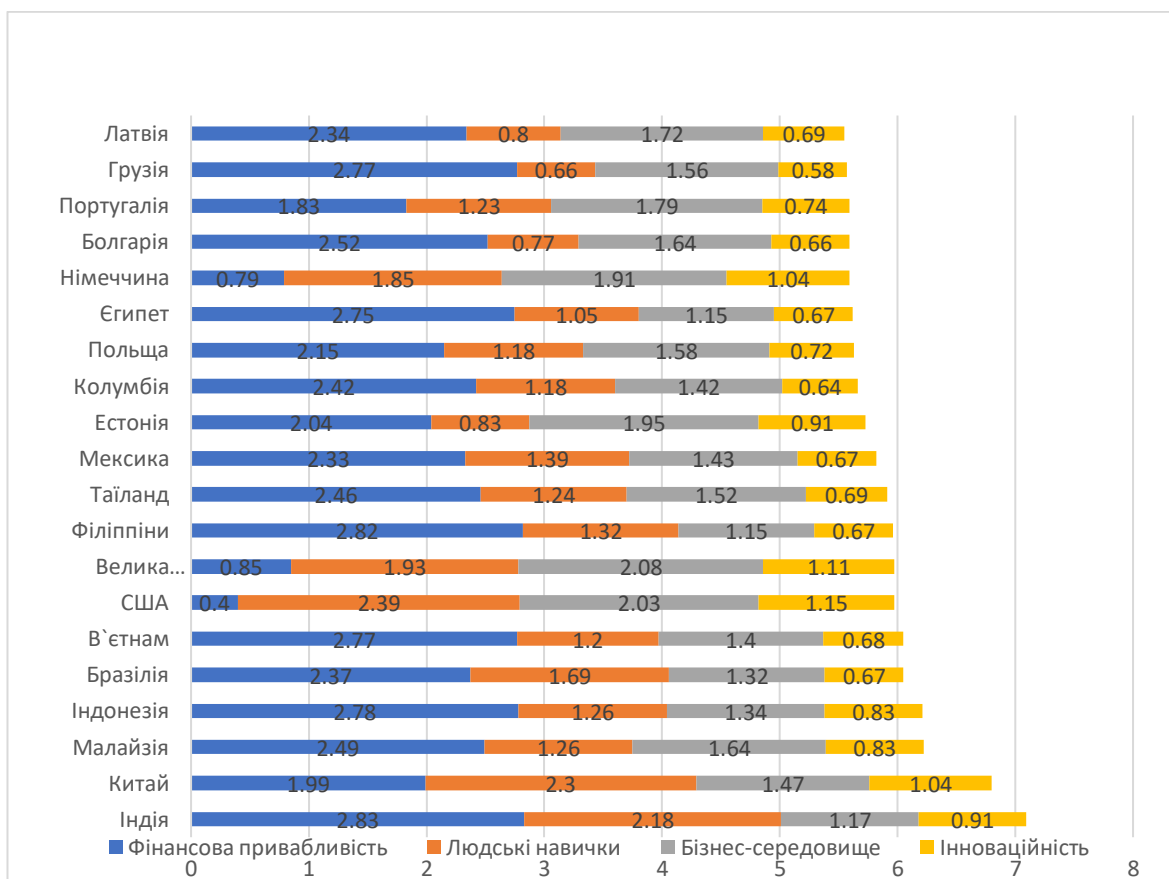


Рисунок 2.4

* Джерело [53].

Фінансова привабливість: Індія (2,83), Малайзія (2,49) та Індонезія (2,78) отримали високі бали за показником фінансової привабливості. Це свідчить про

те, що ці країни пропонують сприятливу структуру витрат і стимули для бізнесу, що робить їх фінансово привабливими для аутсорсингу.

Людські навички: Китай (2,3), США (2,39) та Велика Британія (1,93) отримали високі бали за показником людських навичок. Ці країни мають висококваліфіковану робочу силу, що свідчить про наявність потужного кадрового резерву та досвіду в різних галузях, що робить їх привабливими для аутсорсингу висококваліфікованих завдань.

Бізнес-середовище: США (2,03), Великобританія (2,08) та Китай (1,47) отримали високі бали в категорії "Бізнес-середовище". Це свідчить про те, що ці країни пропонують сприятливу екосистему для бізнесу, включаючи сприятливе регулювання, інфраструктуру та легкість ведення бізнесу.

Інновації: США (1,15), Велика Британія (1,11) та Китай (1,04) отримали пристойні бали за інновації. Ці країни мають потужні інноваційні екосистеми, включаючи передові можливості для досліджень і розробок, технологічну інфраструктуру та культуру інновацій, що робить їх привабливими для передових аутсорсингових проєктів.

Важливо зазначити, що хоча рейтинг дає загальну картину привабливості для аутсорсингу, кожен фактор по-різному впливає на загальну привабливість країни. Компанії можуть надавати пріоритет різним факторам, виходячи з їхніх конкретних потреб та цілей в аутсорсингу. Крім того, на привабливість країни для аутсорсингу можуть впливати й інші фактори, такі як знання мови, культурна сумісність і геополітична стабільність.

Після бурхливого періоду розвитку індустрії аутсорсингу та спільних послуг світові експерти визначили п'ять ключових тенденцій, які визначатимуть розвиток сектору в 2023 році.

1. Під час скорочення витрат, компанії все ще наголошують на якості та цінностях. Зниження витрат залишається актуальним завданням. Згідно з дослідженням Genesis, 82% світових бізнес-покупців вважають скорочення витрат основною метою аутсорсингу. Майже половина опитаних інвестує в інновації та технології, щоб зменшити витрати та поліпшити клієнтський

досвід. За обома показниками можуть стояти виклики, оскільки постачальникам може доводитися підвищувати заробітну плату для збереження талановитих співробітників, а одночасно скорочувати витрати в умовах економічної рецесії. Для вирішення цієї проблеми як постачальники, так і клієнти повинні бути гнучкими і впроваджувати різні бізнес-моделі, що базуються на конкретних результатах.

Для задоволення потреб сучасних світових покупців, постачальники все ще повинні забезпечувати належний захист та безпеку даних, що є ключовим критерієм для постачальників послуг незалежно від їх місцезнаходження - на місці або за кордоном.

2. Значний перехід до загального/людського досвіду. Людський досвід займе міцне місце в комунікаціях B2B. Його можна розбити на вісім напрямків, які будуть переосмислені у 2023 році:

- клієнтський досвід стане більш персоналізованим, автентичним і свідомим;
- досвід співробітників стане таким же важливим, як і клієнтський досвід, та зосередиться на управлінні дефіцитом талантів;
- Цифровий досвід передбачає більш широке використання веб-чатів, електронної пошти, соціальних мереж та обміну повідомленнями. Голос, однак, залишиться тут і буде залишатися сильним, незважаючи на попередні очікування, що він скоро зникне;
- технологічний досвід забезпечить більш інноваційний штучний інтелект і дозволить технологіям розширити можливості робочого столу агента;
- лідерський досвід буде зосереджений на гнучкості і вирішенні проблеми глобального дефіциту критично важливих управлінських навичок;
- соціальний досвід підготує нові мета, AR та VR-технології для взаємодії з клієнтами;
- інноваційний досвід сприятиме розширенню самообслуговування, прогнозуванню та взаємодії в додатках;

– користувацький досвід стане більш аналітичним і зосередиться на мікро-взаємодії між додатками та веб-сайтами.

3. Мультилокації та стратегії рівнів 2 і 3 для забезпечення безперервності та стійкості бізнесу. Згідно з опитуванням попиту на стороні покупця у 2022 році, проведеним Genesis та GBS World Marketplace Buyers, 32% існуючих глобальних компаній, які використовують аутсорсинг, планують у 2023 році реалізовувати мультилокаційні стратегії, щоб розподілити свої ризики між кількома географічними регіонами. Бренди прагнуть диверсифікувати свою діяльність і вийти в регіони, де висококваліфіковані таланти легко доступні на ненасичених ринках. Хоча США та Великобританія намагатимуться переміститися на сушу, що ускладнюється інфляційним тиском, вони все одно розглядатимуть офшорні локації для зменшення ризиків. Наприклад, у Центральній та Латинській Америці спостерігатиметься поступове зростання у порівнянні з прибережною зоною США.

– Перспективи Західної Європи: Східна Європа залишатиметься пріоритетним ніашорним регіоном для Західної Європи. Взагалі, ці країни продемонстрували високі показники у 2022 році та зайняли високі місця у Індексі довіри до офшорного аутсорсингу бізнес-процесів за цей рік: Чехія посіла 4-те місце, Польща - 5-те місце, і ймовірно, вони продовжать свій розвиток незважаючи на тимчасове призупинення, спричинене прийдешньою економічною рецесією. Наприклад, співзасновник компанії ABSL у Польщі зазначив, що річний ріст галузі в Польщі складає приблизно 5-10% і може досягти 10-15% до 2024/2025 року.

Болгарія, яка посіла 16-те місце у цьому рейтингу, також відзначає, що глобальні компанії прагнуть розширити свою присутність по всій країні. Виконавчий директор AIBEST передбачає, що у 2023 році інвестиції будуть зосереджені на імпакт-аутсорсингу для збереження талантів та цифрової трансформації. Однак місцева соціальна та політична нестабільність може стати перешкодою для масштабних інвестицій.

– Перспективи Азійсько-Тихоокеанського регіону: Індія, Філіппіни та Азія в цілому продовжуватимуть демонструвати значний ріст у сфері аутсорсингу. Наприклад, Філіппіни, які посіли 7-е місце в Індексі довіри до офшорного аутсорсингу бізнес-процесів у 2022 році, акцентують увагу на наданні послуг з вищою доданою вартістю, а також на загальнонаціональному регулюванні та державній підтримці, щоб залучити більше інвестицій у регіон. Спостерігається тенденція до переходу від міст першого рівня до міст другого і третього рівнів з метою підтримки розвитку технологічної екосистеми по всій країні. Згідно з дослідженням Genesis, 34% аутсорсерів та компаній по всьому світу розглядають таку саму стратегію не тільки для зменшення ризиків, але й для отримання доступу до талановитих спеціалістів.

Малайзія також спостерігає стабільний ріст, протягом наступних п'яти років передбачається середньорічне зростання на рівні 6,2%. Експерти прогнозують значну революцію в сфері ІТ-послуг у найближчі роки. Вони очікують, що 2023/24 роки стануть перехідним періодом, а в 2025 році будуть досягнуті нові пікові показники зростання. Забезпечення безпеки, яке є головним пріоритетом при виборі технологічних постачальників, займає високе місце у порядку денному по всій країні.

– Перспективи Південної Африки: Африку вважатимуть наступним кордоном GBS/BPO. Експерти галузі вважають, що молодіжні таланти та споживчі пули, характер співпраці та державна підтримка дозволять Південній Африці стати якісним та доступним англомовним, клієнтський досвід напрямком. Згідно з дослідженням Ryan Strategic Advisory Front Office CX Omnibus Survey 2022, Африка була визнана найкращим офшорним CX напрямком у 2022 році разом з Індією [34].

4. Гібридна робота як "нова норма". Зацікавлені організації, активно впроваджують нові гібридні моделі роботи, які поєднують в собі віртуальну та фізичну працю. Найпопулярнішим варіантом є комбінація трьох днів роботи на місці та двох днів роботи з дому, що обирають 31% організацій. Також

поширені варіанти, де працівники працюють два дні на місці і три дні з дому (25%), або один день на місці і чотири дні з дому (17%). Уряди деяких країн, зокрема Філіппін, визнають цю тенденцію і підтримують приватні та державні компанії у впровадженні гібридних умов праці.

Проте 10% організацій віддають перевагу повністю фізичній моделі роботи на місці, і лише 2% вважають повну віддалену роботу оптимальним варіантом. Це свідчить про те, що, незважаючи на загальну тенденцію до гібридних робочих місць, вибір моделі залежить від індивідуальних потреб, ризиків та вимог, що ставляться до обслуговування клієнтів у різних секторах господарства.

5. Сплеск аутсорсингу від бізнесу до провайдерів з малого та середнього бізнесу. У 2023 році малий бізнес буде активно залучатися до індустрії аутсорсингу. За даними GBS World та Genesis Global Business Services, 87% малих підприємств США планують передати бізнес-процеси на аутсорсинг у 2023 році. Це сприятиме зростанню платформ постачання керованих послуг (MSP) для колективного зростання та масштабування MSP. Наприклад, 5 аутсорсерів для MSP зможуть задовольнити потреби одного підприємства.

Це призведе до того, що гравці ринку постачальників послуг будуть прагнути до злиття або придбання малих і середніх ВРО та ІТ-компаній. Загалом, ця тенденція також зумовлена потребами великого бізнесу: більше половини корпоративних покупців шукають більше бутикових провайдерів, хабів та невеликих центрів доставки.

Підбиваючи підсумки, глобальні ринки ІТО, ВРО та спільних послуг, ймовірно, будуть зростати у 2023 році. Проте, гравці в сфері повинні розуміти і адаптуватися до нових вимог своїх клієнтів, які акцентуються на якості, цінностях, людському досвіді та скороченні витрат. Офшорні місця, спрямовані на поліпшення клієнтського досвіду, продовжують привертати інвестиції, але процес ухвалення рішень може затягуватися через складну економічну ситуацію та нестабільність. Наприклад, експерти відзначають, що на процес

прийняття рішення про аутсорсинг затрачалося близько 6 місяців, але у 2023 році цей термін може збільшитися до 12 місяців.

2.3. Практика застосування аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємства

Яскравою і умішною практикою застосування аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємства є партнерство Slack з MetaLab. Передавши аутсорсинг для створення логотипу, дизайну маркетингового сайту, а також веб- і мобільних додатків канадському агентству, компанія пожинала плоди модернізованого та красивого продукту.

Slack Technologies, LLC - американська компанія-розробник програмного забезпечення, заснована у 2009 році у Ванкувері, Британська Колумбія, відома своєю власною комунікаційною платформою Slack. Окрім головного офісу в Сан-Франциско, штат Каліфорнія, Slack має офіси в Нью-Йорку, Денвері, Торонто, Лондоні, Парижі, Токіо, Дубліні, Ванкувері, Пуні та Мельбурні.

Slack Technologies має ієрархічну організаційну структуру, типову для багатьох технологічних компаній. Компанію очолює головний виконавчий директор (CEO), який контролює загальну стратегію та напрямки діяльності організації. Генеральному директору допомагає команда керівників, що складається з керівників, відповідальних за різні функції, такі як розробка продуктів, інжиніринг, продажі, маркетинг та фінанси.

Організаційна культура Slack відома своїм акцентом на прозорості, відкритому спілкуванні та співпраці. Компанія заохочує працівників на всіх рівнях ділитися своїми ідеями та думками. Slack впровадив різні внутрішні канали комунікації, включаючи власну платформу, щоб полегшити співпрацю та обмін інформацією між працівниками в режимі реального часу. Така організаційна структура та культура відіграли значну роль у сприянні інноваціям та зростанню компанії.

Slack працює за бізнес-моделлю, що базується на підписці, пропонуючи різні рівні цін, щоб задовольнити потреби різних організацій. Платформа пропонує як безкоштовні, так і платні плани (табл.2.2), з додатковими функціями та можливостями, доступними в платних версіях. Модель freemium дозволяє користувачам безкоштовно користуватися основними функціями Slack, тоді як преміум-плани пропонують розширені можливості, такі як необмежена історія повідомлень, збільшене сховище файлів і посилені заходи безпеки.

Таблиця 2.2

Кількість щорічних клієнтів-платників Slack

Рік	клієнти-платники
2017	50,000
2018	60,000
2019	88,000
2020	112,000
2021	156,000

*Джерело [51].

Щоб залучити та утримати клієнтів, Slack фокусується на забезпеченні безперебійного користувацького досвіду, інтуїтивно зрозумілому інтерфейсі та широкому спектрі інтеграцій зі сторонніми додатками. Здатність платформи централізувати комунікацію, сприяти командній співпраці та оптимізувати робочі процеси стала ключовим фактором її успіху. Постійно вдосконалюючи свої функції та враховуючи відгуки користувачів, Slack створив лояльну клієнтську базу та досягнув високого рівня утримання клієнтів.

Доходи Slack (табл.2.3), генерує переважно за рахунок абонентської плати, яку сплачують організації, що використовують його платні плани. Ціна залежить від кількості користувачів та функцій, включених до кожного тарифного плану. Крім того, Slack пропонує додаткові послуги та варіанти підтримки, такі як пріоритетна підтримка клієнтів, функції безпеки корпоративного рівня та сертифікати відповідності, які генерують додаткові потоки доходів.

Таблиця 2.3

Рік	Дохід (\$ млн)
2014	12
2015	30
2016	100
2017	200
2018	221
2019	401
2020	630
2021	902

Річний дохід Slack Technologies (\$ млн)

*Джерело [51].

Крім того, Slack має зростаючу екосистему сторонніх розробників, які створюють додатки та інтеграції для платформи. Ці розробники можуть монетизувати свої пропозиції через каталог додатків Slack, де клієнти можуть знаходити та встановлювати різні додатки, щоб покращити свій досвід роботи зі Slack. Slack отримує частину доходу від продажу цих сторонніх додатків, створюючи ще одне джерело доходу для компанії.

Ринок програмного забезпечення для спільної роботи та комунікації є висококонкурентним, і кілька гравців змагаються за його частку. Slack стикається з конкуренцією як відомих технологічних гігантів, так і нових стартапів. Серед основних конкурентів - Microsoft Teams, Google Workspace (раніше G Suite), Cisco Webex Teams, а також HipChat і Stride від Atlassian.

Незважаючи на інтенсивну конкуренцію, Slack вдалося завоювати міцні позиції на ринку завдяки ранньому виходу на ринок, інтуїтивно зрозумілому користувацькому інтерфейсу та аутсорсингу. Здатність платформи безперешкодно підключатися до широкого спектру додатків, таких як інструменти управління проектами, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та платформи для обміну файлами, стала ключовим фактором, що відрізняє її від конкурентів. Передавши на ніашорний аутсорсинг

розробку логотипу, маркетингового сайту, а також веб та мобільних додатків агентству, що базується в Канаді, компанія пожинає плоди спрощеного та якісного продукту.

У 2012 році розпочався процес аутсорсингу, коли головний виконавчий директор Стюарт Баттерфілд презентував прототип Slack фахівцям з користувацьких інтерфейсів MetaLab, які потім розробили додаток з нуля. Цей розумний підхід до залучення зовнішньої компанії показує, як аутсорсинг може принести вигоди навіть на початкових і критичних етапах розробки продукту. Шляхом аутсорсингу компанія розробила стратегію розвитку та вдосконалення ключових елементів своєї організації, починаючи з самого прототипу.

Партнерство Slack з MetaLab є доказом того, як аутсорсинг на ранніх стадіях може докорінно вплинути на бізнес-стратегію і змінити її для досягнення успіху. Slack прийшов до MetaLab з прототипом, але завдяки розробкам MetaLab побудував цілу стратегію, яка змінила спосіб, у який корпорації працюють з внутрішніми комунікаціями. Slack був заснований на міцних відносинах аутсорсингу — буквально.

Засновник Slack — Стюарт Баттерфілд знав, що у нього є хороша ідея. Він також знав, що не має дизайнерських навичок, необхідних для створення бренду, програми та маркетингового сайту, необхідних для втілення його бачення в реальність. Ось чому в 2012 році Баттерфілд представив свій грубий прототип спеціалістам із користувацького інтерфейсу MetaLab.

Своїм видатним успіхом Slack багато в чому завдячує аутсорсингу. Вони найняли MetaLab, канадську команду дизайнерів, для розробки бета-версії своєї бізнес-моделі. Спільна робота з MetaLab дозволила команді Slack створити корисний інструмент, який швидко набув популярності. Slack не займався технічною розробкою власними силами. Насправді, платформа для бета-тестування у Slack з'явилася завдяки дизайнерській фірмі MetaLab, яка зараз вважає Slack одним з найбільших своїх успіхів. І все це сталося ще до того, як Slack відкрив платформу для бета-тестерів [51].

У 2013 році Slack нарешті був готовий до своєї великої прем'єри. Компанія Slack Technologies вирішила назвати бета-версію Slack "попередньою версією", побоюючись, що термін "бета" означає, що продукт буде багатим на помилки та нестабільним. Після року приватного тестування додаток Slack (був запущений публічно в лютому 2014 року) мав миттєвий успіх, отримавши 8 000 запитів у перший день і 15 000 на другий тиждень. Slack довелося перенести запуск на пізніший термін, оскільки для задоволення попиту потрібно було збільшити потужність серверів.

У міру того, як до Slack додавалося все більше організацій, попит прискорювало сарафанне радіо, оскільки багато медіа-організацій першими почали користуватися додатком і писали про нього позитивні відгуки. Протягом першого року попит зростав на 5-10 відсотків на тиждень. У 2014 році Slack отримав статус стартапу-єдинорога, а наступного року його вартість майже потроїлася, коли він оцінювався у 2,8 мільярда доларів.

Перші кілька років існування Slack були пов'язані з користувацьким досвідом додатку, який був простішим і сучаснішим порівняно з Hipchat або Campfire, двома іншими відомими інструментами онлайн-чату, що використовувалися в той час. У 2016 році Slack дебютував з цілою низкою нових функцій, які вивели його за межі конкуренції, включаючи екосистему додатків і ботів. Використання ботів полегшило менеджерам перенесення більшості своїх операцій у Slack. Менеджери могли відстежувати вихідні працівників, надсилати опитування, отримувати та пересилати електронні листи, а також спілкуватися з клієнтами через додаток.

У 2019 році Slack став публічною компанією завдяки прямому лістингу на Нью-Йоркській фондовій біржі (NYSE). Лістинг акцій компанії продемонстрував її ринкову вартість та зміцнив її позиції як провідного гравця в індустрії програмного забезпечення для спільної роботи. Однак варто зазначити, що Slack стикається з постійною конкуренцією і повинен продовжувати впроваджувати інновації та диференціювати себе, щоб зберегти свою ринкову позицію.

Станом на 2020 рік у Slack було понад 18 мільйонів щорічних користувачів, , як це видно з табл. 2.4. До 2025 року, за даними Statista, кількість щорічних користувачів сягне майже 80 мільйонів.

Таблиця 2.4

Щорічні користувачі додатку Slack

Рік	Користувачів(млн)
2015	2
2016	4
2017	6
2018	8
2019	12
2020	18

*Джерело [51].

Капіталізація Slack зростала протягом більшості років, як це видно з табл. 2.5. Окрім 2020 року, коли капіталізація скоротилася на \$6 млрд порівняно з попереднім роком. Найбільший річний ріст капіталізації був зафіксований в 2019 році, коли вона зросла з \$7.1 млрд до \$23 млрд.

Таблиця 2.5

Річна капіталізація Slack Technologies

Рік	Оцінка (\$ млрд)
2015	2.8
2016	3.8
2017	5
2018	7.1
2019	23
2020	17
2021	27

*Джерело [51].

У 2021 році капіталізація компанії досягла свого максимального значення в \$27 млрд. Salesforce оголосила про придбання 1 грудня 2020 року компанії Slack за \$27,7 млрд. 21 липня 2021 року угоду було закрито.

Загалом, успіх Slack можна пояснити значною мірою з використанням аутсорсингу, що призвело до глибокого розуміння поведінки користувачів, іноваційним підходом до розробки, побудовою екосистеми, фокусом на утриманні користувачів та постійними інноваціями. Поєднання цих факторів дозволило Slack за відносно короткий період зробити революцію в комунікації на робочому місці і стати провідним інструментом для підвищення продуктивності.

Slack вдалося використати потенціал аутсорсингу в різних аспектах своєї діяльності, такими аспектами є:

1. Дизайн та розробка: Баттерфілд передав дизайн логотипу, мобільного додатку та веб-сайту Slack на аутсорсинг канадській команді дизайнерів MetaLab. Це дозволило Slack використати досвід спеціалізованих професіоналів і створити візуально привабливий та зручний для користувача продукт. Аутсорсинг процесу дизайну та розробки допоміг Slack зосередитися на своїх ключових компетенціях, забезпечивши при цьому високу якість дизайнерської роботи.

2. Розробка бізнес-моделі: Slack найняв MetaLab для розробки бета-версії своєї бізнес-моделі. Експертиза та відгуки MetaLab допомогли сформулювати продукт і зробити його корисним для користувачів, що призвело до його швидкої популярності. Передавши цей аспект на аутсорсинг, Slack зміг використати зовнішні знання та досвід для ефективного вдосконалення своєї бізнес-моделі.

3. Інвестиції та оцінка: Успіх Slack, який частково пояснюється аутсорсингом, очевидний з його фінансових досягнень. Передавши на аутсорсинг дизайн, розробку додатків і розробку веб-сайтів, Slack зміг створити продукт, який залучив значні інвестиції у розмірі 250 мільйонів доларів США при оцінці у 5 мільярдів доларів США у 2017 році. Це підкреслює, як аутсорсинг сприяв фінансовому зростанню та визнанню Slack на ринку.

Приклад Slack щодо аутсорсингу розробки додатків, ще раз підтверджує універсальність стратегії ніашорного аутсорсингу. Це також говорить про те, як ніашорний аутсорсинг може відігравати роль навіть у найважливіших частинах компанії: логотипі, веб-сайті та повному зовнішньому вигляді бренду. Прагнення найняти сторонніх спеціалістів стосується не лише дрібних частин бізнесу — це також може бути стратегією створення й удосконалення основних компонентів організації.

Використовуючи зовнішню експертизу, Slack Technologies змогла зосередитися на своїх ключових компетенціях, вдосконалити продукт та залучити інвестиції. Аутсорсинг відіграв вирішальну роль у формуванні історії успіху Slack і демонструє потенційні переваги аутсорсингу в міжнародній діяльності, для зростання бізнесу.

Висновки до розділу 2

Міжнародний ринок аутсорсингових послуг є висококонкурентним, що вимагає від українських підприємств не лише залучення клієнтів, але й висококваліфікованого персоналу.

ІТ-аутсорсинг є важливим сектором в Україні, оскільки до 90% послуг ІТ-аутсорсингу надається клієнтам з-за кордону. Україна посідає друге місце у світі за темпами зростання ІТ-аутсорсингу, а її ІТ-індустрія залишається сильною, незважаючи на повномасштабне російське вторгнення у 2022 році. ІТ-сектор продовжує демонструвати зростання доходів, а Україна вважається великим гравцем на світовому ринку ІТ-послуг. Незважаючи на ризики, іноземні компанії приваблює український ІТ-ринок завдяки наявності талановитих ІТ-спеціалістів, вигідному географічному розташуванню, низьким податкам та заробітним платам, а також високій якості роботи.

Міжнародний ринок аутсорсингових послуг зазнав значного зростання в останні роки і, як очікується, продовжить розширюватися. Рушійною силою ринку є технологічний прогрес, потреба в оптимізації витрат, а також бажання

отримати доступ до спеціалізованих навичок і досвіду. ІТ-аутсорсинг домінує на ринку, на нього припадає значна частина аутсорсингових контрактів у всьому світі

Однак традиційні моделі ціноутворення для фінансового та бухгалтерського аутсорсингу стають застарілими, що призводить до зміни підходів до продовження контрактів. Взаємодія з клієнтами та аутсорсинг кол-центрів стають вирішальними для бізнесу, щоб забезпечити кращий клієнтський досвід. Малий бізнес поступово переходить на аутсорсинг, щоб підвищити ефективність і отримати доступ до спеціалізованих послуг, скоротивши при цьому витрати. Загалом, ринок аутсорсингу є динамічним і розвивається, а на рішення щодо аутсорсингу впливають різні чинники та стимули.

Практика аутсорсингу відіграла значну роль у міжнародній діяльності Slack Technologies. Передавши дизайн і розробку логотипу, мобільного додатку та веб-сайту канадській команді дизайнерів, Slack змогла залучити спеціалізовану експертизу та створити візуально привабливий і зручний для користувача продукт. Крім того, аутсорсинг розробки бета-версії тієї ж команди допоміг сформувати бізнес-модель і сприяв швидкому зростанню популярності платформи. Аутсорсинг також зіграв важливу роль у залученні інвестицій та досягненні високої ринкової оцінки. Загалом, аутсорсинг дозволив Slack зосередитися на своїх ключових компетенціях, вдосконалити свій продукт і стимулювати зростання бізнесу, продемонструвавши потенційні переваги аутсорсингу в міжнародних операціях підприємства.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА РИЗИКИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНОВАЦІЙНОГО АУТСОРСИНГУ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Впровадження інновацій в міжнародну діяльність підприємства за допомогою аутсорсингу

Існує багато причин, чому міжнародні підприємства різного розміру визнають переваги аутсорсингу певних аспектів інновацій, які в бізнес-контексті зазвичай визначаються як впровадження свіжих та винахідливих методів для підвищення продуктивності або отримання прибутку. Перелік причин, наведений Д.Квінном, охоплює обмеженість внутрішніх ресурсів і можливостей, дефіцит спеціалізованих талантів, управління різними ризиками, залучення талантів з неспеціалізованих сфер діяльності компанії та прискорення часу виходу на ринок [59].

Підприємства можуть досягти інновацій за допомогою різних методів, часто вони застосовують імпровізований підхід до інновацій, або те, що Д.Ліндер та ін. називають транзакційним підходом [42]. Тим не менш, цей підхід часто не дозволяє скористатися організаційним навчанням та розвинути інноваційний потенціал компанії-клієнта в процесі співпраці з постачальниками. Очевидно, що імпровізований підхід не може сприяти створенню культури, яка охоплює і вітає зовнішній внесок. Крім того, складно виміряти інноваційні процеси та результати, коли компанії впроваджують інновації від випадку до випадку.

За останні два десятиліття розвитку аутсорсингу інформаційних технологій(ІТО), аутсорсингу бізнес процесів (ВРО) та офшорингу, історія впровадження інновацій за допомогою постачальників була позначена численними розчаруваннями та фальстартами. На практиці клієнти та постачальники намагалися укласти контракти, які б сприяли інноваціям. Постачальники створювали інноваційні центри і намагалися використовувати їх, тоді як клієнти створювали інноваційні фонди або укладали мультисорсингові угоди, сподіваючись, що посилення співпраці та конкуренції стимулюватиме інновації.

Однак, знову і знову, ці зусилля з добрими намірами не призводили до значних інновацій. Часто потенціал для інновацій був маргіналізований в рамках загального контракту і, крім того, обговорювався поза угодами про аутсорсинг, оскільки обидві сторони прагнули зменшити ризик і мінімізувати інвестиційні ризики. Л.Коултер і П.Фершт припускають, що додатковим обмеженням як для ІТО, так і для ВРО є історична організаційна структура постачальників аутсорсингу, яка була зосереджена навколо конкретних галузей їхніх клієнтів. Вони стверджують, що постачальники повинні розробити нову організаційну модель на основі свого досвіду роботи в різних галузях, обійти притаманний галузевим вертикалям опір до співпраці та створити середовище робітників-ентузіастів [59].

Безсумнівно, існує багато доказів того, що для того, щоб інноваційний порядок денний приніс плідні результати, необхідні значні зміни в тому, як лідери сприймають інновації та готові інвестувати в них через аутсорсинг. Наприклад, у звіті BCG за 2021 рік стверджується, що лише одна з десяти опитаних фірм-клієнтів висловила задоволення рівнем інновацій, які впроваджують їхні стратегічні партнери. Далі у звіті окреслено низку можливостей, яких потребують як фірми-клієнти, так і постачальники для створення необхідних умов для спільних інновацій.

Тривають суперечливі дискусії щодо доцільності впровадження інновацій за допомогою аутсорсингу. В основі цієї дискусії лежить розбіжність між

сервісною та інноваційною ментальністю. Сервісна ментальність аутсорсингу ґрунтується на здатності точно визначити обсяг і характер послуги та включити ці аспекти в угоду про рівень обслуговування. І навпаки, інновації вимагають неупередженого підходу, коли результат інноваційної діяльності не завжди можна визначити, не кажучи вже про створення чіткої комерційної моделі для компенсації постачальнику за його інноваційні зусилля. С.Овербі влучно стверджує, що проблема насамперед пов'язана з критичними помилками, яких припускаються клієнти, коли шукають інновацій від зовнішніх постачальників. Вона виділяє три такі помилки:

- клієнти не мають чіткого розуміння того, чого вони хочуть (нездатність визначити інновації в контексті корпоративних цілей);
- клієнти обирають невідповідних постачальників (недостатнє вивчення культури, історії, спектру послуг та інноваційного послужного списку постачальника);
- клієнти не можуть встановити ефективні показники інновацій (неналежне використання традиційних показників аутсорсингу). Крім того, більшість угод про рівень обслуговування та моделей ціноутворення стримують інновації.

Враховуючи вищезазначені виклики, підприємства слід спочатку оцінити, чи відповідають інновації через аутсорсинг їхній стратегії, перш ніж виходити на ринок інновацій. Підприємства, які надають надмірну перевагу зовнішнім постачальникам, не розвиваючи і не захищаючи свої власні можливості, наражають себе на численні ризики. Тому одним із підходів є розвиток внутрішнього інноваційного потенціалу. Це особливо важливо для компаній, які значною мірою покладаються на інновації для досягнення лідерства на ринку. Яскравим прикладом є компанія Intel. За останні три десятиліття Intel застосувала поетапний підхід і створила глобальну мережу ІТ-інноваційних центрів, а також віртуальний інноваційний центр, який слугує центром для поширення нових інноваційних інструментів та діяльності в компанії. Підхід Intel до розвитку інноваційного потенціалу пропонує сім ключових уроків:

1. Проявляйте ініціативу в інноваціях - проактивно керуйте, а не чекайте, поки вам підкажуть.
2. Створюйте імпульс на ранніх стадіях і використовуйте його для розширення масштабів інноваційної діяльності.
3. Вимірюйте і оприлюднюйте прогрес, щоб створити видимість і стимулювати подальші інновації.
4. Культура не є обов'язковою умовою, її можна трансформувати, щоб сприяти створенню більш інноваційного середовища.
5. Створіть сприятливе середовище та інфраструктуру, які підтримують інновації.
6. Співпрацювати із зовнішніми особами та залучати зовнішнє фінансування для інноваційних ініціатив.
7. Заручитися підтримкою керівництва для забезпечення прихильності та ресурсів, необхідних для інновацій.

Крім того, інші фактори, які слід враховувати, стосуються характеру інновацій. Інновації бувають двох типів: автономні та системні. Автономні інновації можуть впроваджуватися незалежно, тоді як системні інновації вимагають координації з суміжними взаємодоповнюючими інноваціями.

Отже, для цих двох типів інновацій необхідні різні організаційні стратегії. Децентралізовані віртуальні мережі добре підходять для управління автономними інноваціями, тоді як системні інновації вимагають широкого обміну інформацією та можливостей координації в рамках всієї системи продуктів. Такі можливості координації та інтеграції, як правило, притаманні добре керованим організаціям, а не слабко пов'язаним мережам.

Компанія, яка розвиває та посилює свої унікальні компетенції та можливості, також має більше шансів зберегти домінуючу роль у мережі, тим самим стимулюючи та координуючи системні інновації. Наприклад, Toyota, будучи більшою за своїх постачальників і основним клієнтом для більшості з них, може запровадити радикальні зміни в їхній бізнес-практиці. Численні дослідження та експерти наголошують на зростаючій важливості співпраці та

інновацій із зовнішніми сторонами для ефективної конкуренції в глобальній економіці. Д.Хагель та Д.Шили Браун підкреслюють важливість нових форм зв'язку та координації, а також цінність офшорингу. К.Пралахад і В.Рамасвами виділяють спільне створення цінності з клієнтами як ключову конкурентну стратегію. Т.Девенпорт та ін. стверджують, що глобалізація в поєднанні зі швидкими технологічними інноваціями докорінно змінила основу конкуренції. Кілька досліджень, присвячених аутсорсингу інформаційних систем також просуває ідею використання ринкових інновацій, таких як інновації під керівництвом постачальників [59].

Володіння можливостями більше не є єдиним визначальним фактором успіху, натомість це здатність компанії контролювати та ефективно використовувати критичні можливості, незалежно від того, чи знаходяться вони всередині компанії, чи ззовні. Це вимагає нового стратегічного мислення, яке підтримує спільне формування ціннісних інновацій та відкритих інноваційних процесів.

Дебати про досягнення інновацій за допомогою аутсорсингу обертаються навколо узгодження сервісного менталітету з інноваційним мисленням. Клієнти часто стикаються з проблемами у визначенні інноваційних цілей, виборі відповідних постачальників та встановленні відповідних показників. Щоб подолати ці перешкоди, компаніям слід розглянути можливість розбудови внутрішнього інноваційного потенціалу та використання зовнішніх джерел інновацій. Створюючи сприятливе середовище, розвиваючи унікальні компетенції та застосовуючи підходи, засновані на співпраці, компанії можуть розкрити потенціал для інновацій і залишатися конкурентоспроможними в глобальному ландшафті, що постійно змінюється. Щоб проілюструвати ці міркування, М.Станко та ін. провели дослідження моделей пошук постачальника та інноваційної діяльності 359 компаній [52]. Найбільш успішні компанії визначили чотири ключові обставини, за яких вони використовували аутсорсинг:

- коли для впровадження інновацій потрібні були значні нові знання, наприклад, вивчення використання незнайомих хімічних сполук для розробки нових фармацевтичних препаратів;
- на ранніх стадіях проекту, коли необхідно було подолати численні технічні проблеми, а результат був невизначеним;
- у галузях зі слабким захистом інтелектуальної власності. У такій ситуації, оскільки нові ідеї швидко поширюються, може бути неможливо диференціювати продукти за допомогою інновацій. Тому бізнес звертається до аутсорсингу, щоб обмежити витрати;
- коли компанії мали великий досвід роботи з аутсорсингом і мали можливість ефективно управляти витратами та вигодами, пов'язаними з ним.

Коли компанії вирішують використовувати інновації ззовні, вони повинні створити послідовні канали, які відповідають їхнім стратегічним цілям. Д.Ліндер та ін. визначили п'ять типів зовнішніх інноваційних каналів:

1. Ресурсне забезпечення: Компанії можуть підтримувати свої дослідницькі команди, укладаючи контракти із зовнішніми постачальниками на пошук талановитих фахівців та інноваційних інструментів. Наприклад, DuPont Crop Protection наймає дослідників у таких країнах, як Індія та Китай, за нижчими цінами, тоді як Aventis S.A. шукає передові технології ззовні для підтримки розробки продуктів.
2. Ринкове придбання інновацій: Компанії можуть використовувати інновації, співпрацюючи з університетами, приватними дослідницькими лабораторіями або шукаючи диференційовані продукти та інноваційні процеси у постачальників.
3. Інвестування в інноваторів: Інвестиції в акціонерний капітал малих організацій або організацій, орієнтованих на ринки, що розвиваються, можуть допомогти подолати дилему новатора, з якою стикаються усталені фірми, і сприяти інноваціям на ринках, що розвиваються.
4. Спільне фінансування: Компанії можуть об'єднувати ресурси та розподіляти витрати на інновації, наприклад, колективно вирішувати

регуляторні вимоги або спонсорувати університетських професорів для спільних досліджень та обміну інтелектуальною власністю.

5. Спільні джерела (Community sourcing): Інновації з'являються у слабо пов'язаних між собою спільнотах досвідчених користувачів, як, наприклад, в індустрії програмного забезпечення з відкритим вихідним кодом або у використанні eBay інновацій на базі спільнот для визначення нових категорій продажів[42].

Щоб полегшити інтеграцію інновацій у стратегії аутсорсингу, Ілан Ошрі та Юлія Котлярська пропонує структуру "Сходи інновацій" (рис. 3.1). Інноваційна сходи являють собою комплексний підхід, який охоплює всі аутсорсингові відносини, від їх ініціювання до впровадження інновацій. Однак, фірми-клієнти мають гнучкість у виборі та адаптації конкретних кроків, виходячи з обсягу бажаних інновацій та характеру їхніх відносин з постачальниками.

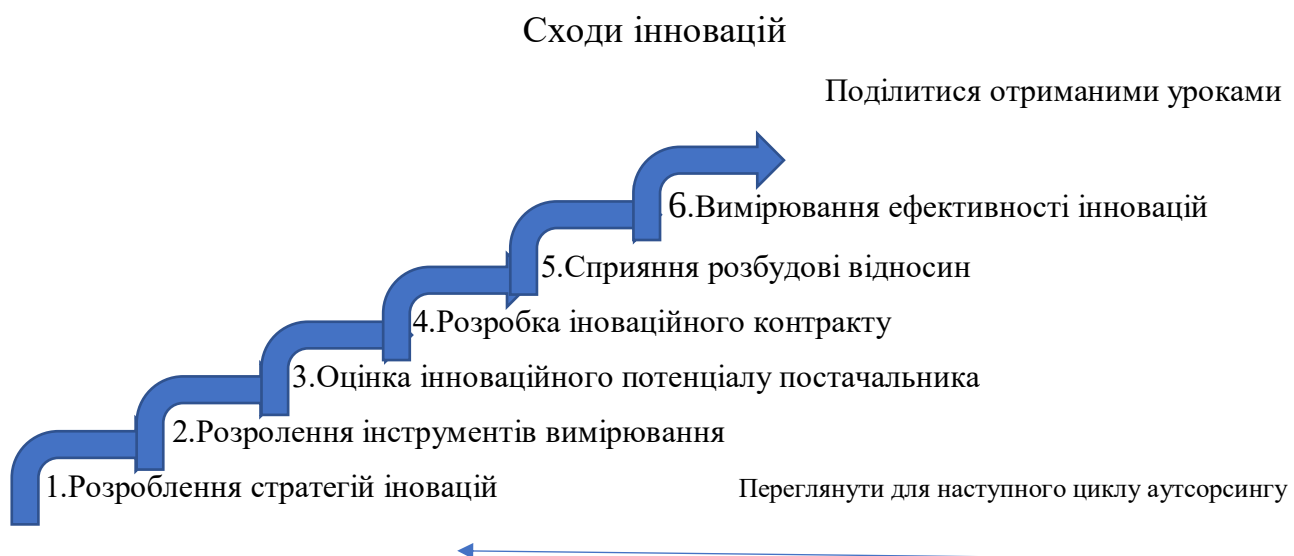


Рисунок 3.1

*Джерело : [45]

Крок 1: Розробіть стратегію іновацій. Щоб розпочати інноваційний шлях через аутсорсинг, почніть із розробка стратегій планування на ранній стадії. Визначте цілі та потенційні сфери для покращення від залучення аутсорсингу, враховуючи очікуваний вплив на фірму. Існує два рівні інновацій: поступовий і радикальний.

При розробці стратегії інновацій в аутсорсингу керівники повинні зосередитися на чотирьох сферах вдосконалення. По-перше, обговорити поступові поліпшення в непрофільних бізнес-процесах, таких як фінанси, бухгалтерський облік, управління людськими ресурсами та закупівлі. По-друге, прагніть до поступового вдосконалення критично важливих операцій, переданих на аутсорсинг сторонньому постачальнику послуг, порівнюючи їх з найкращими галузевими практиками. Поєднання цих удосконалень у непрофільних та критично важливих операціях сформує перелік додаткових покращень, які слід зафіксувати в контракті. Крім того, розгляньте радикальні інновації в аутсорсингу, включаючи трансформацію існуючих послуг, технологічних платформ і невизначених процесів.

На стратегічному рівні обговоріть потенційні серйозні зміни в галузевому ландшафті та стратегіях конкурентів. Розгляньте нові бізнес-моделі, застарілі моделі, нові послуги та методи їх надання. Оцініть готовність формувати середовище або отримувати вигоду від цих змін. Також розгляньте можливість виходу на нові ринки чи галузі за допомогою стратегічних кроків або злиттів і поглинань. Ці обговорення мають на меті змістити фокус з операційних на стратегічні питання та створити основу для спільного вирішення проблем з надійними постачальниками. Враховуючи ці чотири аспекти інновацій на ранніх стадіях планування, фірма-клієнт може розробити підхід до реалізації інноваційного потенціалу в кожній конкретній ситуації.

Крок 2: Розробка інструментів вимірювання. На другому кроці фірми-клієнти повинні розробити інструменти вимірювання поступових інновацій та розробити структуру для впровадження радикальних інновацій з обраними постачальниками. Вимірювання поступових інновацій слід розробляти на основі галузевих контрольних показників. Пов'яжіть ці цілі з ключовими показниками ефективності (KPI) фірми-клієнта та ключовими факторами успіху (KSF) на галузевому рівні. Визначте відстаючі послуги/технологічні платформи та ключові бізнес-функції для аутсорсингу. У контракті слід передбачити винагороду постачальника за подальше вдосконалення.

Для радикальних інновацій створіть спільну структуру для ознайомлення постачальників, яким надається перевага, з важливими завданнями. Розробіть процедури для розвідки загроз і перетворення їх в описові сценарії. Визначте платформи для обміну знаннями, учасників, структуру та частоту взаємодії. Постачальники, які беруть участь у тендері, повинні усвідомлювати, що для вивчення радикальних інновацій потрібно взяти на себе певні зобов'язання. Бюджетування додаткових ресурсів має вирішальне значення. Запропонуйте створення спільного підприємства окремо від поточного аутсорсингу для реалізації радикальних інновацій.

Крок 3: Оцінка інноваційної спроможності постачальника. Клієнтам часто важко визначити, чи здатен постачальник до інновацій. Хоча більшість постачальників можуть впроваджувати інновації поступово, впливаючи на операційну діяльність клієнта, менша кількість може запропонувати стратегічні поетапні інновації. Клієнти стикаються з проблемою визначення постачальників, здатних послідовно впроваджувати як поетапні, так і радикальні інновації. І.Ошрі та Ю.Котлярська розробили запитання для оцінки інноваційної спроможності постачальників та допомоги клієнтам у виборі постачальників, які відповідають їхнім очікуванням щодо обслуговування та інновацій [46].

Питання 1: Як ви визначаєте інновації в контексті аутсорсингу? Постачальники зазвичай визначають інновації як все, що клієнт вважає інноваційним. Хоча таке широке визначення корисне для радикальних інновацій, воно менш корисне для поетапних інновацій, особливо коли вплив має операційний характер. Розгляд операційних змін як інноваційних проектів означає неповне визначення обсягу робіт в аутсорсинговому договорі. Постачальники повинні прагнути допомогти клієнтам визначити обсяг таких змін в рамках контракту, але обмежений доступ до дорожньої карти послуг клієнта робить це очікування нереалістичним.

Питання 2: Який ваш стратегічний підхід до досягнення інновацій за допомогою аутсорсингу? Хоча більшість постачальників застосовують

операційний підхід до покращення послуг, лише деякі з них можуть сформулювати стратегічну дорожню карту для впровадження інновацій в умовах аутсорсингу. Стратегічна інноваційна спроможність вимагає створення цінності не лише в грошовому еквіваленті, але й шляхом навчання, співпраці, експериментів та прийняття невдач. Як постачальник, так і клієнт повинні шукати можливості для систематичного впровадження інновацій протягом усього періоду аутсорсингу.

Питання 3: Чи є у вас перевірена методологія впровадження інновацій за допомогою аутсорсингу? Постачальники можуть продемонструвати свої можливості, коли їх запитують про інноваційні рішення, і вказати на наявні ресурси в їхній фірмі для інноваційних проектів. Однак більшості постачальників бракує системної спроможності послідовно шукати та використовувати інноваційні можливості. Альтернативним підходом є розробка інноваційної методології, яка сигналізує про готовність і потенціал для регулярного та систематичного впровадження інновацій.

Питання 4: Які організаційні ресурси інтегрують вашу інноваційну методологію та стратегію для забезпечення систематичного впровадження інновацій через аутсорсинг? Постачальники можуть розвивати організаційні активи для підтримки систематичного впровадження інновацій в умовах аутсорсингу. Створення лідерських та операційних ролей, які пов'язують аутсорсинг послуг та інноваційні структури, має вирішальне значення. Зв'язки між інноваційними лідерами та науково-дослідними лабораторіями також демонструють здатність постачальника впроваджувати інновації на рівні аутсорсингових контрактів. Програма управління змінами та підвищення обізнаності сприяє розвитку інноваційного мислення серед зацікавлених сторін аутсорсингу. Крім того, підприємницький підхід заохочує інноваційне вирішення проблем.

Питання 5: Які ключові показники ефективності (KPI) ви б використовували для вимірювання прибутку від інноваційного проекту? Вимірювання прибутковості інноваційних проектів в аутсорсингу є складним

завданням, оскільки цінність є динамічною концепцією. У той час як цінність сервісного аутсорсингу є чітко визначеною та вимірюваною, інновації в аутсорсингу пропонують абстрактні та різноманітні прояви цінності. Іноді цінність можна монетизувати, але часто вона залишається нематеріальною. Клієнти та постачальники повинні визнати складність вимірювання цінності інноваційних проектів і зосередитися на спільних зусиллях, обміні знаннями та проактивному пошуку інноваційних можливостей.

Отже, клієнти повинні вимагати інновацій, активно співпрацювати, брати участь в обміні знаннями та бути проактивними в пошуку інноваційних можливостей. Постачальники відіграють важливу роль у досягненні інноваційного успіху завдяки інноваційній стратегії, систематичній методології та чіткому розумінню очікуваної віддачі.

Крок 4: Розробка інноваційного контракту. Після вибору постачальника увага переноситься на розробку контракту. Більшість аутсорсингових контрактів не містять положень про інновації, оскільки в них, в першу чергу, акцентується увага на рівні послуг, ціні та штрафних санкціях. Щоб включити інновації в аутсорсингові контракти, потрібен інший спосіб мислення.

Для поетапних інновацій у контракті мають бути визначені цілі вдосконалення, інноваційні процеси та механізми моніторингу. У ньому мають бути окреслені механізми взаємовідносин між клієнтом і постачальником для підтримки впровадження поетапних інновацій. Для радикальних інновацій у контракті має бути описана методологія партнерства з постачальником. Він повинен включати процеси розподілу трансформаційних викликів, очікувану участь постачальника та бажані юридичні угоди. Необхідно визначити чіткі специфікації щодо управління ресурсами, капіталом, вартістю та інтелектуальною власністю. Таким чином, розробка інноваційного контракту передбачає включення положень як для поступових, так і для радикальних інновацій, окреслення цілей, процесів і механізмів співпраці між клієнтом і постачальником.

Крок 5: Побудова відносин між клієнтом і постачальником. Побудова відносин між фірмою-клієнтом і постачальником має вирішальне значення для успіху як поступових, так і радикальних інновацій. Однак роль відносин відрізняється для кожного типу інновацій.

Для поступових інновацій, побудова відносин є вторинною по відношенню до контракту. Фірми-клієнти повинні зосередитися на розвитку відносин через формальні канали, визначені в контракті, такі як регулярні зустрічі та спільні портали. З іншого боку, радикальні інновації вимагають іншого підходу. Фірми-клієнти повинні інвестувати в міжособистісну сторону відносин з постачальником на додаток до договірних аспектів. Довіра і взаєморозуміння між топ-менеджерами мають вирішальне значення для створення атмосфери співпраці між командами клієнта і постачальника. Можна докласти зусиль для посилення цього аспекту відносин, зокрема, організовувати неформальні соціальні заходи, використовувати інструменти соціальних мереж та сприяти відкритим і бажано особистим каналам комунікації. Керівники вищої ланки відіграють життєво важливу роль у створенні атмосфери співпраці для успішних радикальних інноваційних проектів.

Крім того, використання соціальних мереж і платформ з відкритим вихідним кодом може сприяти налагодженню відносин між клієнтом і постачальником. Інструменти для спільної роботи та платформи Веб 2.0 дозволяють віддаленим командам спільно винаходити та створювати послуги, долаючи фізичні обмеження.

Підсумовуючи, можна сказати, що побудова взаємовідносин як в поетапних, так і в радикальних інноваціях вимагає уваги і зусиль, з акцентом на формальних каналах для поетапних інновацій і міжособистісних зв'язках для радикальних інновацій. Використання соціальних мереж і платформ для спільної роботи може покращити досвід співпраці та подолати географічні бар'єри.

Крок 6: Вимірювання ефективності інновацій. Багато фірм-клієнтів нехтують вимірюванням віддачі від інновацій, наданих їхніми постачальниками. Однак у науковій літературі широко визнано, що інновації підвищують ефективність бізнесу. Тому фірмам-клієнтам слід інвестувати в розуміння природи інновацій, їхнього впливу на операційні функції та стратегічне позиціонування, а також цінності, яку створюють аутсорсингові партнери.

Щоб виміряти віддачу від інвестицій в аутсорсинг поетапних інновацій, компанії-клієнти повинні розробити чіткі інструменти вимірювання в рамках кроків 1 і 2. Ці інструменти, можливо, доведеться переглядати протягом усього життєвого циклу проекту. Використовуючи ці контрольні точки, фірма-клієнт повинна оцінити, чи були досягнуті цілі поетапних інновацій. Вимірювання радикальних інновацій є більш складним завданням, але слід шукати як якісні, так і кількісні дані. Якісний зворотний зв'язок можна зібрати за допомогою опитувань серед членів консорціуму спільних підприємств, оцінюючи якість співпраці, мотивацію, внесок і майбутні наміри. Інструменти кількісного вимірювання повинні включати контрольні показники ефективності галузі, такі як задоволеність клієнтів, щоб оцінити вплив радикальних інновацій на ефективність бізнесу.

Крок 6 не є останньою сходинкою на Сходах інновацій. Натомість, він слугує етапом для роздумів і можливістю перепроєктувати інноваційну структуру. Зворотній зв'язок, зібраний під час цих шести кроків, допоможе фірмі-клієнту на шляху до досягнення інновацій в аутсорсингу.

Інші висновки Л.Вілкокс та М.Ласіті доповнюють структуру "інноваційних сходів" своїми висновками про те, як відбуваються інновації. Вони підкреслюють важливість лідерської пари з боку організації-клієнта та організації-постачальника як каталізаторів інноваційного процесу. Ці лідери володіють сильними індивідуальними якостями, досвідом, авторитетом і мисленням, орієнтованим на співпрацю.

Стимулювання та укладання контрактів на інновації мають вирішальне значення. Ефективні стимули включають цільові показники продуктивності, розподіл прибутку на рівні проекту та спеціальні дні інновацій. Конкуренція, спеціальні механізми управління інноваціями, бенчмаркінг, обмін досвідом, інноваційні фонди та розподіл прибутків на рівні організації є менш ефективними. Контракти повинні сприяти обміну знаннями та найкращими практиками і виходити за рамки питань вартості та послуг, щоб заохочувати інновації постачальників. Співвідношення ризиків і винагороди має бути справедливим, щоб сприяти партнерству та співпраці. М.Ласіті і Л.Вілкокс підкреслюють, що ніколи не пізно впроваджувати інновації, а високоефективні відносини підтримують інноваційні практики.

Л.Вілкокс і І.Вітлі пропонують чотиривимірну структуру для спільних інновацій:

- лідерство: формує середовище співпраці, стимулює інновації та сприяє розподілу ризиків і використанню можливостей.
- укладання контрактів: визначає розподіл ризиків і винагород для стимулювання інновацій, співпраці та високої продуктивності.
- організація: вимагає спільного управління, багатофункціональної командної роботи та співпраці між фірмами-клієнтами та фірмами-постачальниками, в тому числі в середовищі з декількома постачальниками.
- виконання: ґрунтується на лідерстві, укладанні контрактів та організації для зміни цілей, прагнень та поведінки. Довіра відіграє вирішальну роль у просуванні успішних спільних інновацій [59].

Отже, реалізація інновацій шляхом застосування аутсорсингу вимагає зміни мислення, акцентування на співпраці та розвитку стратегічного партнерства з постачальниками. Використовуючі ці принципи та впровадивши ефективні стратегії, компанії можуть розкрити свій потенціал для інновацій і залишатися конкурентоспроможними в умовах плинної глобальної економіки

3.2. Перспективи застосування іноваційних технологій аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємства

Шляхи співпраці між клієнтом та аутсорсинговою компанією (постачальником) стали більш вільними. Завдяки швидкому розвитку аутсорсингу, концепція компанії змінилася з вертикально інтегрованої диверсифікованої корпорації на мережеву спеціалізовану корпорацію, яка шукає найкраще розмаїття в корпоративній мережі. Крім того, компанія-клієнт, як правило, зосереджується на скороченні витрат на науково-дослідні роботи та системні інновації. Постачальник аутсорсингу, як правило, просто встановлює і запускає нові системи замість того, щоб поглинати існуючі активи. Крім того клієнти аутсорсингової компанії відмовилися від звички передавати всю складну операцію за контрактом одному постачальнику на користь залучення кількох постачальників, виходячи з професійних вимог кожної.

Завдяки розвитку технологій, все більше і більше стратегій аутсорсингу інноваційних технологій було виявлено. П.Ханафізаде і А.Зареравасан на основі огляду 91 дослідження з аутсорсингу інноваційних технологій, опублікованого між 2000 і 2018 роками в понад 50 журналах, підсумували, що наступні сім стратегій є основними стратегіями ІТО: хмарні обчислення, аутсорсинг ІТ-операцій та обслуговування, аутсорсинг розробки інформаційних систем, ВРО, офшорний аутсорсинг [32].

Клієнти аутсорсингових компаній демонструють тенденцію покладатися на обчислювальні можливості машин і використовувати машину для заміни людини для виконання повторюваних дій. Одними з таких технологій є:

- Хмарні обчислення - це технологія, яка дозволяє клієнтам отримувати доступ до продуктів, ресурсів та/або послуг віддалено, використовуючи програмне забезпечення в якості інтерфейсу незалежно від апаратного налаштування.

– Аналітика великих даних - це технологія, в якій люди використовують величезні масиви даних для дослідження неперевіраних фактів, отриманих від виробників даних за допомогою аналітичної техніки.

– Автоматизація послуг - це технологія, що використовує робота для часткової заміни розумової праці. Завдяки технологічному розвитку робот приєднується до індустрії аутсорсингу. Комп'ютер і машина приносять великі переваги для бізнесу. Вони можуть допомогти компаніям оптимізувати свою ефективність. Водночас, вони також містять численні ризики та виклики.

Міжнародний аспект аутсорсингу наведених іноваційних технологій вступає в дію, коли компанія працює в декількох країнах, постачальник послуг розташований в іншій країні або обслуговує клієнтів з різних регіонів.

Технологія хмарних обчислень має низку переваг, серед яких економія коштів, гнучкість і швидкість. Компанії часто обирають послуги хмарних обчислень, щоб зменшити свій інвестиційний бюджет на ІТ. Модель ціноутворення на вимогу звільняє користувачів від авансових витрат, пов'язаних зі створенням таких послуг. Наприклад, фірмі може знадобитися заплатити наперед за розробку алгоритму віртуальної машини для оптимізації розподілу ресурсів.

Аутсорсинг хмарних обчислень забезпечує гнучкість у розподілі ресурсів. Замість того, щоб попередньо купувати апаратне та програмне забезпечення, фірми можуть купувати ресурси на основі попиту в режимі реального часу, усуваючи потребу в додаткових витратах, пов'язаних з простоем цифрового простору для зберігання даних. Швидка та гнучка природа хмарних обчислень дозволяє фірмам проводити різні стратегії та тестування продуктів, щоб визначити найкращі рішення для своїх компаній. Хмарні обчислення дозволяють компаніям швидко отримати необхідні ресурси та створити фундаментальну інфраструктуру протягом декількох днів [20]. Одним із прикладів використання аутсорсингу хмарних даних у міжнародній діяльності компанії є ситуація, коли транснаціональна корпорація використовує хмарні

обчислення для зберігання та управління своїми даними в різних географічних точках. Використовуючи хмарний аутсорсинг даних, компанія може створити централізовану інфраструктуру зберігання даних, доступну в усьому світі. Це забезпечує безперешкодну співпрацю та обмін інформацією між міжнародними командами та дочірніми компаніями.

Т.Девенпорт і Р.Ронанкі розділили застосування штучного інтелекту в бізнесі на три категорії: автоматизація процесів, когнітивний аналіз та когнітивна взаємодія. Автоматизація процесів - це робот, який використовує роботизовану автоматизацію процесів для автоматизації цифрового та фізичного завдання. Машина імітує людину для введення та виведення інформації з різних інформаційних систем. Когнітивний аналіз - це робот, який використовує масив даних про користувачів для прогнозування їхньої поведінки та вподобань на основі алгоритмів. Цей тип роботів зазвичай використовується для оптимізації роботи машин. Завдання, які має виконувати машина, занадто складні для людини, тому на людську роботу цей тип машин не впливає. Когнітивна взаємодія - це використання роботом інтелектуальних агентів, технології машинного навчання та чат-ботів для обробки природної мови для взаємодії з людиною.

Переваги автоматизації послуг різняться залежно від конкретної технології, що використовується. Автоматизація процесів, наприклад, є економічно ефективним рішенням з низькими витратами на навчання користувачів. Вона допомагає аутсорсинговим компаніям заощадити значний час за рахунок автоматизації повторюваних низькорівневих завдань, зокрема, при створенні перехресних посилань між системами. Автоматизація процесів також сприяє безперебійній передачі даних при переході від одного постачальника послуг до іншого.

Когнітивний інтелект оптимізує виконання машинних завдань, доповнюючи людські можливості, а не замінюючи людську роботу. Цей тип роботів має функції самонавчання та самооптимізації, підвищуючи якість збору даних завдяки розумінню користувачів і покращуючи продуктивність у

майбутньому. Когнітивне залучення передбачає імітацію взаємодії людини з клієнтами та використання когнітивних функцій для надання рішень і імітації людської мови. Цей тип робіт скорочує час обслуговування клієнтів, відповідаючи на повторювані базові питання [25].

За даними Т.Девенпорта і Р.Ронанкі, більше половини опитаних ними керівників компаній (51%) мотивовані автоматизацією обслуговування для оптимізації продуктів. Багато керівників вважають, що автоматизація послуг може покращити внутрішні бізнес-операції (36%), звільнити працівників для більш творчих завдань (36%), покращити процес прийняття рішень (35%), стимулювати інновації в продуктах (32%), оптимізувати зовнішні бізнес-процеси (30%), розширити охоплення ринку (25%), отримати доступ до дефіцитних знань (25%) і використовувати їх, а також впорядкувати діяльність компанії (22%). Це свідчить про те, що більшість керівників розглядають робіт як засіб оптимізації бізнес-процесів, а не лише як заміну людям.

Впровадження штучного інтелекту(ШІ) - майбутнє бізнес-аутсорсингу. Оскільки технології продовжують розвиватися, багато клієнтів аутсорсингу розглядають штучний інтелект як засіб підвищення якості своїх послуг і збереження конкурентоспроможності в цифровому середовищі, що стрімко розвивається. Впровадження ШІ передбачає включення машинного навчання, автоматизації та інших інструментів на основі ШІ в їхню діяльність, що призводить до підвищення ефективності, скорочення витрат і поліпшення якості обслуговування клієнтів.

Однією з головних причин, чому підприємства звертаються до аутсорсингу, є потенційна економія коштів. Штучний інтелект покращує цей аспект, автоматизуючи рутинні завдання та оптимізуючи бізнес-процеси. Завдяки використанню вдосконалених алгоритмів і даних, керовані штучним інтелектом системи можуть виконувати завдання за частку вартості традиційної людської праці, тим самим знижуючи загальні витрати, пов'язані з аутсорсингом.

Наприклад, Accenture повідомляє, що роботизована автоматизація процесів (RPA) на основі ШІ може скоротити витрати на бізнес-процеси до 60%. Крім того, дослідження McKinsey показує, що ШІ може автоматизувати приблизно 50% робочих процесів, що призведе до скорочення витрат приблизно на 20%. Ці цифри підкреслюють значний потенціал оптимізації витрат, який ШІ приносить в індустрію аутсорсингу [60].

Впровадження штучного інтелекту в міжнародних підприємствах призвело до значного покращення якості обслуговування клієнтів. Завдяки чат-ботам і віртуальним асистентам зі штучним інтелектом компанії тепер можуть надавати підтримку своїм клієнтам у режимі 24/7, ефективніше обробляючи запити та скарги. Ці інструменти на основі штучного інтелекту можуть обробляти величезні обсяги даних у режимі реального часу, що дозволяє їм надавати персоналізовані рішення та рекомендації на основі історії клієнтів та їхніх уподобань.

Отже поява інноваційних стратегій аутсорсингу технологій, таких як хмарні обчислення, аутсорсинг ІТ-операцій, аутсорсинг розробки інформаційних систем, ВРО та офшорний аутсорсинг, ще більше трансформувала ландшафт аутсорсингу. Клієнти аутсорсингових компаній все більше розраховують на обчислювальні можливості та автоматизацію, щоб замінити людську працю у виконанні рутинних завдань, що приводить до збереження коштів та підвищення продуктивності.

3.3. Ризики застосування інноваційних технологій аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємства

Ризики, пов'язані з аутсорсингом, повинні бути ретельно розглянуті керівниками до і після прийняття рішення про аутсорсинг в міжнародній діяльності підприємства. Виклики та ризики існують як для постачальників інноваційного аутсорсингу, так і для користувачів.

Ф.Алалі та Ч.Йех висловили своє занепокоєння щодо ризиків безпеки, пов'язаних з даними, та необхідності стандартизованих керівних принципів у сфері хмарних обчислень [20]. Постачальники послуг стикаються з ризиком захисту даних від несанкціонованого доступу та витоку. Витоки даних стають все більш поширеним явищем, про що свідчить звіт компанії Verizon, яка виявила 3950 підтверджених витоків даних у період з листопада 2018 року по жовтень 2019 року. Ці порушення були спричинені переважно хакінгом (45%), помилками (22%), соціальними атаками (22%), шкідливим програмним забезпеченням (17%), зловживаннями авторизованих користувачів (8%) та фізичними діями (4%) [63]. Цікаво, що більшість порушень були здійснені особами, які не є співробітниками компанії (70%), більше половини з них були здійснені організованими злочинними групами (55%), деякі з них - за участю інсайдерів (30%), і невеликий відсоток - за участю партнерів (1%), кількох сторін (1%) або альянсів зловмисників, що складаються з чотирьох або більше учасників (4%). Основними цілями були великі компанії, на які припадає 72% порушень. У Verizon також підкреслили, що зі зростанням популярності хмарних рішень очікується, що в майбутньому використання викрадених облікових даних збільшиться.

Для клієнтів аутсорсингу ризик безпеки полягає в тому, щоб гарантувати, що їхні дані, які зберігаються в аутсорсинговій компанії, не потраплять до третіх осіб. Д.Кеннон запропонував, щоб розробники хмарних обчислень надавали пріоритет оптимізації захисту конфіденційності даних. Ці пропозиції не позбавлені підстав, про що свідчить звіт Verizon, який показав, що більше половини жертв (58%) витоків даних зазнали витоку персональних даних. Це свідчить про те, що під загрозою витоку перебуває не лише інформація аутсорсингової компанії, але й клієнти аутсорсингової фірми.

Яскравим прикладом є витік даних компанії Adobe у 2013 році, який торкнувся щонайменше 38 мільйонів клієнтів. Хакеру вдалося викрасти 3 мільйони записів про кредитні картки та дані для входу в систему користувачів Adobe, що потенційно скомпрометувало десятки мільйонів облікових записів

користувачів. Важливо зазначити, що наслідки витоку даних можуть вплинути на аутсорсингову компанію, оскільки постраждали клієнти належать їй, а не постачальнику хмарних послуг.

Ще один ризик, який стосується постачальника хмарних послуг, але може вплинути і на аутсорсингову компанію, пов'язаний з місцевими законами та нормативними актами. Через можливість зберігати дані де завгодно, як постачальник хмарних послуг, так і його клієнти повинні враховувати закони та правила, що регулюють місце зберігання та транскордонну передачу даних. Наприклад, у Сполучених Штатах відсутнє комплексне законодавство про захист даних на федеральному рівні, що призводить до існування численних законів і підзаконних актів на федеральному рівні та на рівні штатів. Тому для постачальника хмарних послуг та аутсорсингової компанії вкрай важливо забезпечити дотримання чинного законодавства та уникнути будь-яких порушень.

Що стосується автоматизації послуг, Т.Девенпорт та Р.Ронанкі визначили кілька проблем, які виникають, коли компанія вирішує впровадити цю технологію. Вони виявили, що майже половина менеджерів намагаються зберегти існуючі процеси та системи під час переходу до автоматизації послуг (47%). Крім того, багато керівників стикаються з високими витратами, пов'язаними з технологіями та експертизою (40%), недостатньою обізнаністю з автоматизацією послуг та її механізмами (37%), нестачею технологічних фахівців (35%), сприймають технологію як ще не зрілу (31%) і вважають, що технології перепродані на ринку (18%). Загалом, проблеми, вказують на те, що перешкоди, з якими стикаються аутсорсингові компанії при впровадженні автоматизації послуг, пов'язані з тим, що вона є відносно новою технологією, яка тільки розвивається [25].

Отже, вона, як правило, дорога, вимагає обмежених знань і досвіду і може бути складною для сприйняття більшістю населення. Крім того, технологія, що розвивається, передбачає, що існують сфери, які все ще потребують вдосконалення. Важливо враховувати вартість оптимізації бізнес-структур при

оцінці витрат, пов'язаних із впровадженням нової технології. Нарешті, не слід випускати з уваги занепокоєння щодо заміни людей роботами.

Ризики, пов'язані з хмарними обчисленнями та автоматизацією послуг, охоплюють стратегічні ризики, операційні ризики, внутрішні ризики витрат і внутрішні ризики, пов'язані з місцем розташування. У категорії стратегічних ризиків існують такі специфічні проблеми, як проблема агента - витік інформації. Арон та ін. визначають проблему агента як ситуацію, коли результати, досягнуті постачальником, не відповідають очікуванням клієнта [49].

По суті, замовник аутсорсингу може відчувати, що не отримав тієї цінності, за яку заплатив. Оцінка роботи постачальника може допомогти визначити, чи не завищена ціна за надану послугу. Вибір кваліфікованого постачальника, який володіє як моральними якостями, так і можливостями, може зменшити ризик витоку інформації як у хмарних обчисленнях, так і в автоматизації послуг. Кваліфікований постачальник повинен мати практичні інструменти та алгоритми для захисту даних як на програмному, так і на апаратному рівнях, захищаючи інформацію фірми від зовнішніх загроз, а також від внутрішніх компрометації.

Хоча спроможність має вирішальне значення, моральні стандарти постачальника все частіше визнаються важливим фактором. Встановлення стандарту або керівних принципів, розроблених неупередженою третьою стороною з державного або приватного секторів, може сприяти етичному веденню бізнесу в сфері хмарних обчислень і запобігти переростанню моральних ризиків в опортуністичні переговори [49].

Іншим стратегічним ризиком є витік інформації, що є постійною проблемою як у сфері хмарних обчислень, так і в сфері автоматизації послуг. Потреба в посиленні захисту даних постійно зростає. Однак виникає дилема щодо використання моделей "чорної скриньки" і "білої скриньки" в автоматизації послуг. Завдяки моделям "чорної скриньки", де прогнозування та

аналіз проводиться без втручання людини у внутрішню роботу, безпека та конфіденційність даних значно покращуються.

Замовник аутсорсингу може відмовитися від аутсорсингової послуги, оскільки вона не має доступу до внутрішніх операцій робота, отримуючи лише результати. З іншого боку, моделі "білої скриньки" допускають людський контроль, але це також означає, що окремі особи можуть отримати доступ до конфіденційної інформації клієнта, що є порушенням конфіденційності даних для аутсорсингової фірми. А.Вінфілд і М.Жиротка досліджували цю дилему, проводячи аналогію з "чорною скринькою" бортових самописців, і запропонували концепцію етичної "чорної скриньки" в рамках моделі "чорної скриньки" роботів. Цей етичний чорний ящик буде записувати сенсорні дані і рішення, досягаючи балансу між збереженням прав людини на приватне життя і зменшенням суспільної шкоди [65].

Загалом, ці стратегічні ризики підкреслюють важливість вибору кваліфікованих постачальників з моральними принципами і можливостями, встановлення стандартів етичної ділової практики і пошуку балансу між безпекою даних і конфіденційністю в автоматизації послуг. В епоху хмарних рішень та аналітики великих даних, де дані відіграють значну роль, захист даних став вирішальним для отримання конкурентної переваги на ринку.

Недобросовісний постачальник послуг хмарних обчислень може бути причетним до витоку даних та крадіжки персональних даних. Однак для аутсорсингових компаній, що займаються автоматизацією послуг, наслідки виходять за рамки витоку даних і включають в себе копіювання або крадіжку основних стратегій компанії або нещодавно розроблених технологій. У найгіршому випадку постачальник, використовуючи клієнтів і технології, надані замовником аутсорсингу, може оптимізувати і розробити модернізований продукт або послугу-замінник. Це може змусити аутсорсингову компанію діяти як посередник між постачальником (компанія, що надає інноваційні послуги аутсорсеру) і клієнтами, по суті ставши дистриб'ютором. Цей сценарій віддзеркалює ситуацію, що склалася у 20-му

столітті, коли фірми були змушені передавати на аутсорсинг внутрішні бізнес-процеси через складнощі з автоматизацією. Однак у цьому випадку компанія, що користується аутсорсингом, змушена віддавати на аутсорсинг свої ключові компетенції, які роблять її унікальною на ринку. Потрапивши в цю пастку, замовнику аутсорсингу стає складно вирватися з неї. Швидка оптимізація продуктів або послуг роботами, що виходить за межі людських можливостей, ставить фірму перед дилемою: або стати дистриб'ютором під тиском конкуренції, або зазнати фундаментальних змін у ключових компетенціях.

Щоб запобігти цій ситуації, потрібно зосередитися на проблемі агента та витоку інформації як шляхах пошуку рішень. Пошук кваліфікованої аутсорсингової компанії може усунути цю проблему. Однак для замовника аутсорсингу часто буває складно мати необхідні ресурси. Саме тут здатність захищати дані набуває вирішального значення. Морально і технологічно кваліфікований постачальник може розробити алгоритми шифрування і коди безпеки, які дозволять тільки клієнту (аутсорсинговій фірмі) отримати доступ до даних, результатів і послуг від роботів, що працюють за моделлю "чорної скриньки". Це забезпечує конфіденційність даних і запобігає несанкціонованому доступу. Крім того, застосування запропонованого підходу гарантує, що навіть Аутсорсингова компанія не матиме доступу до даних і знань компанії-клієнта. У випадку помилки компанія замовник може залучити уряд та громадськість для перевірки аутсорсингової компанії та вирішення проблеми.

Операційні ризики виникають між аутсорсинговою компанією та клієнтом під час процесу аутсорсингу. Ці ризики, як правило, виникають через відмінності в системах зв'язку та передачі даних між двома сторонами. Вони особливо помітні на початку нових аутсорсингових відносин як у сфері хмарних обчислень, так і в сфері автоматизації послуг. Частота зміни постачальника безпосередньо впливає на рівень операційного ризику. Якщо компанія змінює постачальника кожні три роки, операційний ризик буде вищим, ніж при зміні постачальника кожні п'ять років.

Однак початковий перехід до хмарних обчислень і автоматизації послуг пов'язаний з більшими витратами при першій зміні постачальника. Коли підприємство на початковому етапі переходить на хмарні рішення та автоматизацію послуг, вона повинна взяти на себе ризики та витрати, пов'язані з оцифруванням наявної інформації. Крім того, автоматизація послуг вимагає оптимізації бізнес-структури для приведення її у відповідність до нової технології. Згодом, коли замовник аутсорсингу переходить від одного постачальника до іншого, вона вже має фундамент для роботи з хмарними сервісами та автоматизацією послуг. На цьому етапі підприємству потрібно лише передати дані та скоригувати існуючу структуру, щоб краще пристосувати її до нового постачальника.

Операційні ризики та пов'язані з ними витрати стають поширеною перешкодою для керівників аутсорсингових компаній, які віддають перевагу технологіям автоматизації послуг. Майже половина керівників у дослідженні, проведеному Т.Девенпорт і Р.Ронанкі виявили, що існуюча бізнес-структура не сумісна з технологією автоматизації послуг. Також існують внутрішні ризики витрат, які виникають через те, що хмарні обчислення та автоматизація послуг все ще є новими технологіями. Коли компанія вирішує впровадити ці технології, вона повинна враховувати внутрішні ризики, пов'язані з використанням відносно нових систем, що розвиваються.

Керівники, які впровадили технологію автоматизації обслуговування, виявили, що ця технологія є складною, що призводить до дефіциту професіоналів з досвідом у цій галузі. Керівники часто намагаються розібратися в тонкощах технології. Аналогічно, у випадку хмарних обчислень, незважаючи на те, що користувацький досвід може бути відносно зручним, зберігаються проблеми та ризики з точки зору захисту та обслуговування даних. Замовник аутсорсингу повинен покладатися на постачальника послуг, пов'язаних зі зберіганням своїх даних, оскільки алгоритм шифрування, обладнання та програмне забезпечення належать постачальнику.

Крім того, існують внутрішні ризики, пов'язані з місцем, де зберігаються дані, як для хмарних обчислень, так і для автоматизації послуг. Коли дані передаються між державами та країнами, ризики, пов'язані з місцем зберігання даних, зростають. Значну проблему становить фактор вартості. Т.Девенпорт і Р.Ронанкі продемонстрували, що 40% керівників вважають технологію занадто дорогою [25].

Яскравим прикладом є проект зі штучного інтелекту в онкологічному центрі доктора Андерсона, який використовував когнітивну систему Watson від IBM для діагностики та рекомендації планів лікування певних видів раку. Проект був призупинений через зростаючу вартість, яка досягла 62 мільйонів доларів у 2017 році. Цей приклад ілюструє високі витрати, пов'язані з технологією автоматизації послуг. У той час як великі корпорації можуть мати ресурси для покриття таких витрат, малим і середнім компаніям стає складно отримати доступ до переваг автоматизації послуг.

Щоб вирішити цю проблему, Т.Девенпорт і Р.Ронанкі пропонують аутсорсинговим компаніям зі схожими інтересами створити альянс для об'єднання своїх бюджетів. Альянс може колективно домовлятися про дозволи та контракти з постачальником технологій, таким чином розподіляючи тягар витрат на впровадження дорогих нових технологій.

Отже використання інноваційних технологій аутсорсингу пов'язане з певними ризиками. Ризики безпеки, пов'язані з даними, такі як несанкціонований доступ і витік, викликають занепокоєння в хмарних обчисленнях. Ще однією проблемою є дотримання місцевих законів і правил щодо зберігання та передачі даних. Автоматизація послуг стикається з перешкодами, пов'язаними з підтримкою існуючих систем, високими витратами, обмеженими знаннями та досвідом, а також сприйняттям незрілості технологій. Стратегічні ризики, операційні ризики, ризики внутрішніх витрат і ризики внутрішнього розташування повинні бути ретельно розглянуті.

Щоб зменшити ці ризики, важливо обирати кваліфікованих постачальників з моральними принципами та можливостями. Встановлення стандартів етичного ведення бізнесу та пошук балансу між безпекою даних і конфіденційністю мають вирішальне значення. Клієнти також повинні вирішувати проблему агентів і витоку інформації за допомогою таких заходів, як оцінка роботи постачальників і впровадження гарантій захисту даних.

Висновки до розділу 3

Аутсорсинг інновацій може принести компаніям численні переваги, такі як доступ до спеціалізованих талантів, подолання ресурсних обмежень, управління ризиками та прискорення часу виходу на ринок. Однак традиційний підхід до аутсорсингу часто не дозволяє повністю використати потенціал інновацій та співпраці з постачальниками. Компанії та постачальники намагаються укласти контракти та створити структури, які сприяють інноваціям, що призводить до обмеженого успіху в досягненні значних інноваційних результатів.

Щоб вирішити ці проблеми, компаніям необхідно змінити своє мислення та підхід до аутсорсингу інновацій. Вони повинні розглянути можливість розвитку внутрішнього інноваційного потенціалу, а також використання зовнішніх джерел інновацій. Створення сприятливого середовища, розвиток культури інновацій та встановлення ефективних показників вимірювання мають вирішальне значення для успішного впровадження інновацій за допомогою аутсорсингу.

Впровадження інновацій за допомогою аутсорсингу вимагає зміни мислення, зосередження на співпраці та співтворчості, а також розвитку стратегічного партнерства з постачальниками. Прийнявши ці принципи та впровадивши ефективні стратегії, підприємства можуть розкрити потенціал для інновацій та залишатися конкурентоспроможними в умовах глобальної економіки, що швидко змінюється.

Поява інноваційних стратегій аутсорсингу технологій, таких як хмарні обчислення, аутсорсинг ІТ-операцій, аутсорсинг розробки інформаційних систем, ВРО та офшорний аутсорсинг, ще більше трансформувала ландшафт аутсорсингу. Клієнти все більше покладаються на обчислювальні можливості та автоматизацію для заміни людської праці при виконанні повторюваних завдань, що призводить до економії коштів та підвищення ефективності.

Однак використання інноваційних технологій аутсорсингу пов'язане з певними ризиками. Щоб зменшити ризики, важливо обирати кваліфікованих постачальників з моральними принципами та можливостями. Встановлення стандартів етичного ведення бізнесу та пошук балансу між безпекою даних і конфіденційністю мають вирішальне значення. Клієнти також повинні вирішувати проблему агентів і витоку інформації за допомогою таких заходів, як оцінка роботи постачальників і впровадження гарантій захисту даних.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Аутсорсинг - це практика делегування певних завдань, функцій або процесів компанії зовнішнім постачальникам послуг. Аутсорсинг у міжнародній діяльності підприємств дозволяє компаніям використовувати зовнішню експертизу, знизити витрати та підвищити операційну ефективність. Види аутсорсингу різняться залежно від конкретних функцій, що передаються на аутсорсинг

Суть аутсорсингу полягає в передачі обов'язків і діяльності спеціалізованим зовнішнім організаціям, що дозволяє компанії отримати доступ до експертизи, ресурсів та економії на масштабах, які можуть бути недоступні власними силами. Передаючи непрофільні функції на аутсорсинг, компанії можуть оптимізувати свою діяльність, підвищити гнучкість та ефективніше розподіляти ресурси.

Концепція аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємства має довгу історію та еволюціонувала з плином часу. Від стародавніх цивілізацій, що займалися торгівлею та спеціалізацією на певній діяльності, до сучасної епохи стратегічного партнерства та трансформаційного аутсорсингу, ця практика зазнала значних змін. На зростання аутсорсингу вплинули такі фактори, як технологічний прогрес, глобалізація та економічні зрушення.

Теоретичні підходи до вивчення аутсорсингу можна поділити на економічні, стратегічні, соціальні та системні науки. Теорія трансакційних витрат, розроблена Коузом і Вільямсоном, є широко цитованою економічною теорією, яка пояснює рішення про аутсорсинг на основі трансакційних витрат, специфіки активів і невизначеності. Стратегічні теорії зосереджуються на тому, як фірми створюють і впроваджують стратегії аутсорсингу для досягнення конкурентних переваг і покращення результатів діяльності. Соціальні теорії досліджують організаційну та міжособистісну динаміку аутсорсингових відносин, тоді як системні науки наголошують на взаємодії та зворотному зв'язку між організаціями та їхніми клієнтами.

Нормативно-правове регулювання аутсорсингу в міжнародній господарській діяльності є важливим та актуальним питанням, яке потребує уваги та реформування. Незважаючи на те, що аутсорсинг широко використовується в усьому світі, в тому числі і в Україні, в країні відсутня добре розроблена і всеосяжна правова база для регулювання цих послуг.

Успішним прикладом міжнародних норм і правил, що регулюють торгівлю послугами, є законодавство Європейського Союзу, яке може слугувати зразком для розробки правової бази аутсорсингу в Україні.

Можна розглянути можливість створення окремого правового інституту, який би спеціально регулював специфіку та особливості договорів аутсорсингу. Цей нормативний акт повинен поєднувати елементи публічного та приватного права для створення цілісної правової концепції регулювання договорів аутсорсингу.

Важливо визнати унікальні особливості договорів аутсорсингу та відрізнити їх від інших видів договорів. Нормативно-правова база повинна відображати ці особливості, які виникають при укладанні договорів аутсорсингу між бізнес-партнерами. Неврахування цих особливостей може призвести до неефективного регулювання, яке не відповідатиме цілям та завданням договорів аутсорсингу.

Наразі в українському законодавстві відсутнє чітке визначення аутсорсингу, а Цивільний та Господарський кодекси не містять спеціальних положень щодо цього виду договорів. Однак деякі правові положення цих кодексів, такі як принцип свободи договору та концепція істотних умов, можуть бути застосовані до договорів аутсорсингу для встановлення прав та обов'язків сторін.

Україна відома своєю експертизою в ІТ-аутсорсингу, але вона також розширює свої аутсорсингові послуги в інших секторах, таких як логістика, ресурсне забезпечення та маркетинг. Країна має значну присутність у рейтингу Global Outsourcing 100, що демонструє успіх її аутсорсингових компаній.

Український ринок ІТ аутсорсингу є висококонкурентним, з акцентом на залучення клієнтів та кваліфікованих фахівців. Україна зарекомендувала себе як великий гравець у світовій індустрії ІТ-аутсорсингу. Стратегічне розташування країни, великий пул талановитих ІТ-спеціалістів, низькі податки та сприятливе бізнес-середовище сприяли цьому успіху.

Повномасштабне російське вторгнення у 2022 році вплинуло на країну, але ІТ-індустрія залишилася стійкою, оскільки багато компаній перемістили свої команди або відкрили нові офіси, щоб забезпечити безперервність надання

послуг. ІТ-сектор України продовжує демонструвати зростання доходів і посідає високі позиції за рівнем цифрової та технологічної експертизи.

Якщо поглянути на тенденції світового ринку аутсорсингу, то спостерігається загальне зростання галузі, зумовлене розвитком технологій, глобалізацією та необхідністю оптимізації ресурсів. ІТ-аутсорсинг домінує на ринку, причому на послуги в галузі інформаційних технологій припадає значна частина аутсорсингових контрактів. Хмарні обчислення, кібербезпека, взаємодія з клієнтами та HR-функції - це сфери, де аутсорсинг знаходиться на підйомі.

Малий бізнес також все частіше вдається до аутсорсингу для підвищення ефективності та отримання доступу до спеціалізованих навичок. Економічна ефективність та доступ до експертних знань є ключовими мотивами для аутсорсингу серед малих підприємств.

Загалом, ринок аутсорсингу, як в Україні, так і в світі, продовжує розвиватися і пропонує компаніям можливості для оптимізації своєї діяльності, скорочення витрат та доступу до спеціалізованої експертизи. Україна зарекомендувала себе як конкурентоспроможний аутсорсинговий ринок і має потенціал для подальшого зростання та інновацій у цій галузі.

Впровадження інновацій в міжнародну діяльність підприємств за допомогою аутсорсингу може бути вигідним. Існує кілька причин для аутсорсингу інновацій, включаючи обмеженість внутрішніх ресурсів і можливостей, брак спеціалізованих талантів, управління ризиками, залучення талантів з неспеціалізованих областей і прискорення часу виходу на ринок. Однак традиційний підхід до аутсорсингу інновацій, відомий як транзакційний підхід, може не повною мірою використовувати організаційне навчання та розвивати інноваційний потенціал компанії-клієнта. Багато спроб сприяти інноваціям через аутсорсинг призводили до розчарувань та обмеженого успіху, часто через маргіналізацію інновацій в рамках загального аутсорсингового контракту та відсутність ефективної співпраці між клієнтами та постачальниками.

Концепція "Інноваційні сходи" забезпечує комплексний підхід до інтеграції інновацій у стратегії аутсорсингу. Вона передбачає розробку інноваційної стратегії, вимірювання інновацій, оцінку інноваційної спроможності постачальника, розробку інноваційного контракту та побудову міцних відносин між клієнтом і постачальником.

Індустрія аутсорсингу розвивається завдяки впровадженню інноваційних технологій. Хоча ці технології пропонують значні переваги, вони також несуть ризики, які потребують ретельного управління. Розуміючи та враховуючи ці ризики, клієнти та аутсорсингові компанії можуть ефективно використовувати технології для оптимізації своєї діяльності та залишатися конкурентоспроможними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз ринку аутсорсингових підприємств в Україні / А.О. Саїнчук // Економічний вісник Донбасу. — 2019. — № 2 (56). — С. 135-144. — Бібліогр.: 17 назв. — укр.

2. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи 2022. Олена Стахурська, [Електронний ресурс]. – режим доступу: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850
3. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування і використання успішних аутсорсингових відносин / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган ; пер. з англ. – Дніпро : Баланс Бізнес Букс, 2007. – 288 с.
4. Види і принципи аутсорсингу! 2016 [Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://biznesua.com.ua/vidi-i-printsipi-autsorsingu/>
5. Д. Щитов, М. Мормуль, О. Щитов, Л. Романчук, і Чупілко Т., «АУТСОРСИНГ ІТ-ПОСЛУГ В УКРАЇНІ», ІТКІ, вип. 55, вип. 3, с. 85–90, Лис 2022, 4 с.
6. Дергачова В. В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні / Дергачова В. В., Островерха Д. В. // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2017. – № 14. – С. 93–99. – Бібліогр: 11 назв.
7. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка» Випуск 12 (24), 2021/ Савченко Марина, Крупа Олександр. Аутсорсинг бізнес-процесів в системі управління вартістю корпоративного сектору економіки, 11 с.
8. Зовнішня торгівля України послугами у 2021 році / Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
9. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010: затв. Наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 11.10.2010 р. №457. [Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10>
10. Манойленко А., Горовий Д., Строков Є. Аутсорсинг бізнес-процесів, як спосіб підвищення капіталізації підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету : зб. наук. праць / За ред. Д.В.

- Завадської (голов. ред.). Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4 (276-277). 132-139 с.
- 11.Марія Гурська. Як ІТ-бізнес адаптується під реалії війни. Опитали 65 компаній. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/adaptation-to-war/>
 - 12.Попова Н. В. Управлінський консалтинг : навчальний посібник / Н. В. Попова, К. Д. Гурова ; 2-ге вид. – Х. : Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. -189-190 с.
 - 13.С. С. Немченко / принцип договірних відносин у цивільному праві / Південноукраїнський правничий часопис. - 2014. - № 3. - С. 101-103. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pupch_2014_3_32
 - 14.Откаленко О.М. Аналіз ринку аутсорсингу в Україні (2020) 3 с. [Електронний ресурс]. – режим доступу: http://vtei.com.ua/images/2020/25_03_2020/3/15.pdf
 - 15.Офшоринг vs оншоринг vs ніаршоринг - сторінка видання ВІСНИК МСФЗ. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://buh.ligazakon.net/analitics/205167ofshoring-vs-onshoring-vs-narshoring---stornka-vidannya-vsnik-msfz>
 - 16.Петрик І.В. Аутсорсинг бізнес-процесів у функціонуванні інтегрованих підприємств: монографія – Львів: Растр-7, 2017, – 404 с.
 - 17.Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV с [Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
 - 18.Ювженко Денис. Типи контрактів в аутсорсингу 2023 [Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://dou.ua/forums/topic/43390/>
 - 19.ACM SIGMIS Database: Information systems outsourcing, Rudy Hirschheim, 2004. 19 с [Електронний ресурс]. – режим доступу: https://www.academia.edu/51207817/Information_systems_outsourcing
 - 20.Alali FA, Yeh C-L. Cloud computing: overview and risk analysis. Journal of Information Systems. 2012;26(2):13-33 с.

21. Alexandre Dolgui, Jean-Marie Proth. Outsourcing: Definitions and Analysis, International Journal of Production Research Volume 51, 2013 - Issue 23-24: 50th Volume Anniversary. 6769-6777 с.
22. An Easy Out Corporate America's Addiction to Outsourcing. Hardcover – 30 Oct. 2007 by Jack Buffington, 2007. 15-17 с.
23. Anders Isaksson, Björn Lantz. Outsourcing strategies and their impact on financial performance in small manufacturing firms in Sweden. The International Journal of Business and Finance Research 9(4):11-20, 2015.
24. Cheng, J.H., Chen, H.P., Lee, C.M., Liao, Y.H., Chan, S.N., (2010), *Theoretical Perspectives on the Outsourcing Delegate in Personal Wealth Management*, Contemporary management research, Vol.6 no.2. 111-124 с.
25. Davenport TH, Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review. 2018;96(1):108-116 с.
26. Deloitte Global Outsourcing Survey 2022 [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-global-outsourcing-survey-2022.pdf>
27. Does Outsourcing Harm America? Library Binding – Jan. 1 2010 by Lisa Krueger. Publisher : Greenhaven Pr, 11-12 с.
28. Export of Services in 2022: IT Share Reaches a Record 45% (2023) [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://itcluster.lviv.ua/en/export-of-services-in-2022-it-share-reaches-a-record-45/>
29. Falguni Sen, Michael Shiel. From business process outsourcing (BPO) to knowledge process outsourcing (KPO): Some issues, Human Systems Management, vol. 25, no. 2, 145-155 с, 2006.
30. Farber, David. *Sloan Rules: Alfred P. Sloan and the Triumph of General Motors*, Paperback – 15, 2005, Publisher : University of Chicago Press, 58 с.
31. Global Call Center Outsourcing Market 2022-2026(2021) [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://www.gartner.com/en/conferences/na/cfo-finance-us>
32. Hanafizadeh P, Zareravasan A. A systematic literature review on IT outsourcing decision and future research directions. Journal of Global Information Management. 2020;28(2):161-201 с.

33. How much disruption? Deloitte Global Outsourcing Survey 2020 [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-deloitte-global-out-sourcing-survey-2020.pdf>
34. India, South Africa tie for 2022's Most Favored CX Offshore Delivery Points by Ryan Strategic Advisory (2022) [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://ryanadvisory.com/india-south-africa-tie-for-2022s-most-favored-cx-offshore-delivery-points/>
35. Information systems outsourcing by Mary Cecelia Lacity, 1st edition (August 17, 1993). 25-37 с.
36. IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Volume 23, Issue 7, Ver. 9 (July. 2018) PP 64-70 [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.%2023%20Issue7/Version-9/I2307096470.pdf>
37. Ishizaka A, Bhattacharya A, Gunasekaran A, Dekkers R, Pereira V. Outsourcing and offshoring decision making, International Journal of Production Research, Volume 57, 2019 - Issue 13, 4187-4193 с.
38. Krasnoshapka V. V.; Trokhymets I. I. Outsourcing ta yoho zastosuvannya na pidpriemstvakh Ukrainy. Efektyvna ekonomika. 2015. № 5. [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097>
39. Kreps, D., Wilson, R., Milgrom, P. and Roberts, J. (1982). "Rational Cooperation in the Finitely Repeated Prisoner's Dilemma," Journal of Economic Theory . 245-252 с.
40. Lacity, M., (2012) *Outsourcing Research: Theory Practice & the Emerging landscap* [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.slideshare.net/bluegringo/outsourcing-theory-4258917>
41. Life 3.0 : being human in the age of artificial intelligence by Tegmark, Max author. 2017, Publisher: Knopf, 123 с.
42. Linder, J. C., Jarvenpaa, S., & Davenport, T. H. (2003). Toward an innovation sourcing strategy. Sloan Management Review, 44(4), 43–49 с.

43. Modularity, Component Outsourcing, and Inter-Firm Learning. September 2003; Management 33(4):439-454 с. Authors: J.H. Mikkola at Copenhagen Business School.
44. New Outsourcing Statistics (2023-2026) by Josh Howarth, 2023 [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://explodingtopics.com/blog/outsourcing-stats>
45. Oshri, I., & Kotlarsky, J. (2010). Innovation in outsourcing. A Warwick Business School report for Cognizant [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://innovationmanagement.se/wp-content/uploads/2012/01/Cognizant-WBS-innovation-report-FINAL.pdf>
46. Oshri, I., & Kotlarsky, J. (2014, July). Four ways to multisource. Professional Outsourcing Magazine, 17, 50–54 с.
47. Outsourcing: all you need to know by Sara Cullen, Paperback – 1st edition (January 17, 2014) Publisher : White Plume Publishing, 518 с.
48. Outsourcing: Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung (Haufe Fachpraxis) Paperback – 15 April 2005 by Heinz-Josef Hermes, Gerd Schwarz, 25 с.
49. Outsourcing: Overview and Trends, written by Yingying Pang, Shishu Zhang and Albert Xin Jiang IntechOpen; 2021, 13-14 с. [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.98333>
50. Popularity of outsourcing content marketing worldwide in 2019 and 2020 [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://explodingtopics.com/blog/outsourcing-stats>
51. Slack Revenue and Usage Statistics (2023) David Curry [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://www.businessofapps.com/data/slack-statistics/>
52. Stanko, M., Bohlmann, J., & Calentone, R. (2009, November). Outsourcing innovation. MIT Sloan Management Review.
53. The 2021 Kearney Global Services Location Index [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://www.kearney.com/service/digital/article/-/insights/the-2021-kearney-global-services-location-index>

54. The 2023 Global Outsourcing 100 [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://www.iaop.org/Content/19/165/5657>
55. The black book of outsourcing : how to manage the changes, challenges, and opportunities 1st Edition Paperback – May 2, 2005 (Publisher : Wiley) by Douglas Brown, 21-25 с.
56. The complete idiot's guide to successful outsourcing Paperback – September 6, 2005 (Publisher : Alpha) by Gene Marks, 62-73 с
57. The Evolution of Business Process Outsourcing: Building New Value Propositions, 2017 [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://www.cgsinc.com/blog/the-evolution-of-business-process-outsourcing>
58. The Greatest Businessman in American History: Alfred P. Sloan, Jr. By Gary Hoover 2021 [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://www.archbridgeinstitute.org/the-greatest-businessman-in-american-history-alfred-p-sloan-jr/>
59. The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring. Publisher : Palgrave Macmillan; 4th ed. 2023 edition (November 11, 2022) Edition by Ilan Oshri, Julia Kotlarsky, Leslie P. Willcocks, 269-293 с.
60. The Impact of Artificial Intelligence on Business Outsourcing Companies: An Analysis Coby Mendoza 2023 [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://www.linkedin.com/pulse/impact-artificial-intelligence-business-outsourcing-analysis-mendoza/>
61. The outsourcing dilemma : the search for competitiveness Paperback – by J. Brian, 2001 London: Pearson Education Ltd, 27 с.
62. The outsourcing handbook: how to implement a successful outsourcing process by Mark John Power. Видавец Kogan Page, 2006, 3-9 с.
63. Verizon. 2020 Data Breach Investigations Report. Basking Ridge: Verizon; 2020 [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://www.verizon.com/about/news/verizon-2020-data-breach-investigations-report>

64. Why Budgeting is Important: 5 Advantages of a Budget by Anna Peck, 2020 [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://clutch.co/accounting/resources/why-budgeting-is-important-advantages-budget>
65. Winfield AF, Jirotko M. The case for an ethical black box. Conference: Towards Autonomous Robotic Systems – At: Surrey – Volume: Springer LNAI Vol 10454. 2017; 262-273 с.
66. Zafar Iqbal, Aasim Munir Dad. Outsourcing: A Review of Trends, Winners & Losers and Future Directions – International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 8 [Special Issue – July 2013] 2013, 91-107 с.

Анотація

Ширченко М.К. “ Аутсорсинг в міжнародній діяльності підприємства ” – Рукопис.

Бакалаврська робота студента IV-го курсу денної форми навчання на здобуття освітнього рівня бакалавра спеціальності 292 “Міжнародні економічні відносини”. Державний університет «Житомирська політехніка». Факультет національної безпеки, права та міжнародних відносин, Житомир, 2023.

Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 92 сторінках друкованого тексту, у тому числі 8 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел налічує 66 найменувань.

У першому розділі "Теоретичні та правові аспекти аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємств", проведено аналіз теоретичних основ аутсорсингу та його правового регулювання. Розглянуто поняття, принципи, види та мотиви аутсорсингу в контексті міжнародної діяльності.

У другому розділі "Характеристика ринку аутсорсингових послуг та його вплив на підприємства", проведено аналіз вітчизняного і міжнародного ринку аутсорсингових послуг. Досліджено сучасний стан ринку аутсорсингу, та тенденції. Розглянуто вплив аутсорсингу в міжнародній діяльності на підприємство.

У третьому розділі "Перспективи та ризики застосування іноваційного аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємств", досліджено впровадження інновацій в міжнародну діяльність підприємства, виявлено перспективи аутсорсингу в контексті міжнародної діяльності. Аналізуються потенційні ризики та виклики, пов'язані з використанням іноваційних технологій аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємства.

Ключові слова: аутсорсинг, аутсорсинг в міжнародній діяльності підприємства, ринок аутсорсингових послуг, іноваційні технології.

Abstracts

Shyrchenko M.K. “ Outsourcing in the international activity of the enterprise ” – Manuscript.

Bachelor's thesis of a 4th-year student in the full-time study program for obtaining a bachelor's degree in the field of International Economic Relations, Specialty 292. "Zhytomyr Polytechnic State University," Faculty of National Security, Law, and International Relations, Zhytomyr, 2023.

The bachelor's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and proposals, and a list of references. The main content is presented in 92 pages of printed text, including 8 tables, 5 figures, and a list of 66 references.

In the first chapter, "Theoretical and Legal Aspects of outsourcing in the international activities of enterprises", an analysis of the theoretical foundations of outsourcing and its legal regulation is conducted. The concepts, principles, types and motives of outsourcing in the context of international activity are considered.

The second section "Characteristics of the outsourcing services market and its impact on enterprises" analyses the domestic and international outsourcing services market. The current state of the outsourcing market and trends are studied. The impact of outsourcing in international activities on the enterprise is considered.

In the third chapter, "Prospects and Risks of Using Innovative Outsourcing in the International Activities of Enterprises", the article studies the introduction of innovations in the international activities of enterprises and identifies the prospects of outsourcing in the context of international activities. The potential risks and challenges associated with the use of innovative outsourcing technologies in the international activities of the enterprise are analysed.

Keywords: *outsourcing: outsourcing, outsourcing in the company's international activities, outsourcing services market, innovative technologies.*