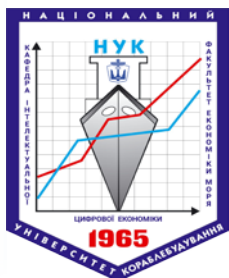


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ МОРЯ

КАФЕДРА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ



“ДОПУЩЕНИЙ ДО ЗАХИСТУ”
В.о. завідувача кафедри

_____ к.е.н., доц. Оксана КОРНІЄНКО
“ 18 ” грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню вищої освіти - магістр

на тему: «Розвиток аутсорсингу, його переваги та
можливості для підприємств в умовах цифровізації»

Виконала: здобувач VI курсу, групи 6411м
Спеціальності 051 Економіка

ОП Економіка підприємства

(шифр і назва спеціальності)

Параскун А. С.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доц. Корнієнко О. П.

(прізвище та ініціали)

Миколаїв - 2023

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Факультет економіки моря

Кафедра інтелектуальної цифрової економіки

Освітня кваліфікація Магістр

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

(шифр і назва)

Спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва)

Спеціалізація Економіка підприємства

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Гарант освітньої програми

к.е.н., професор



О.П. Гурченков

«18» грудня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»**

ЗАВДАННЯ

Параскун Алла Сергіївна

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Розвиток аутсорсингу, його переваги та можливості для підприємств в умовах цифровізації

затверджені наказом ректора від « 17 » 10 2023р. № 1032-уч

2. Вихідні дані до роботи: Нормативно-правові акти з питань підприємницької діяльності, організації бухгалтерського обліку й фінансової звітності, національні положення (стандарты) та статистичні дані офіційного сайту Головного управління статистики у Миколаївській області.

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АУТСОРСИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 2. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 3.ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.

4. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 1.Функції аутсорсингу. 2. Видова популярність аутсорсингових послуг в Україні 3. Місцезнаходження аутсорсингових підприємств в Україні. 4. Місцезнаходження аутсорсингових підприємств в Україні. 5. Рейтинг аутсорсингової привабливості країн Global Services Location Index 2023 (1-25

місце). 6. Мапа переміщень спеціалістів ІТ-аутсорсингу в межах України. 7. Експорт ІТ-послуг України.

Консультант спеціального розділу:

Найменування завдання	Прізвище, ініціали та посада	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Охорона праці та БНС	доц. Мозговий А.М.	01.09.2023	01.11.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК виконання кваліфікаційної роботи

№	Етапи виконання кваліфікаційної роботи магістранта	Термін	Тривалість
1	Визначення наукового керівника роботи	10.2023	
2	Вибір теми роботи та її узгодження її з науковим керівником	11.2023	
3	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	02.2023	
4	Збір статистичної інформації в термін проходження практики на базовому підприємстві (установі, організації)	03.2023-09.2023	
5	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	09.2023	
6	Систематизація інформації та складання розгорнутого плану роботи, затвердження його науковим керівником	09.2023	
7	Розробка теоретичного розділу	10.2023	
8	Розробка аналітичного розділу	10.2023	
9	Розробка проєктного розділу	11.2023	
10	Розробка четвертого (спеціального) розділу	11.2023	
11	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	11.2023	
12	Редагування рукопису роботи магістранта та ознайомлення з ним наукового керівника	05.12.2023	
13	Розробка проєкту автореферату роботи	10.12.2023	
14	Розробка проєкту демонстраційного матеріалу та доповіді	13.12.2023	
15	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	15.12.2023	
16	Подання рукопису кваліфікаційної роботи, автореферату, демонстраційного матеріалу та доповіді на попередній захист	17.12.2023	
17	Подання роботи і автореферату рецензенту та отримання рецензії	20.12.2023	
18	Захист роботи перед ДЕК	22.12.2023	

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5	
РОЗДІЛ 1		
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АУТСОРСИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	10	
1.1 Сутність та види аутсорсингу та його специфічні риси.....	10	
1.2 Теоретичні підходи до вивчення концепції аутсорсингу	20	
1.3 Вплив цифровізації економіки на розвиток аутсорсингу.....	25	
РОЗДІЛ 2		
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	26	
2.1. Тенденції вартісної динаміку ринку аутсорсингу в Україні та світі.....	33	
2.2. Аналіз провідних гравців аутсорсингових послуг на міжнародному та українському ринках.....	40	
2.3. Динаміка розвитку міжнародного/українського ринку аутсорсингу в умовах воєнного стану.....	56	
РОЗДІЛ 3		
ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	63	
3.1. Стратегічні перспективи та напрями розвитку аутсорсингу.....	63	
3.2. Використання аутсорсингу в умовах воєнного стану	69	
3.3. Правові аспекти регулювання договору аутсорсингу в Україні...	76	
РОЗДІЛ 4		
ОХОРОНА ПРАЦІ		
4.1. Кібербезпека в умовах воєнного стану.....	81	
4.2. Стратегія кібербезпеки України (2021 - 2025 роки).....	84	
ВИСНОВКИ.....		87
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		89
ДОДАТКИ.....		96

ВСТУП

Актуальність теми. Процеси цифровізації є невід’ємною частиною сучасної світової економіки і характеризується зміцненням відносин між країнами і окремими суб’єктами господарювання. Нові вимоги до функціонування підприємств у цифровізованій економіці, яка характеризується процесами зростання конкуренції та розвитку інформаційних та цифрових технологій потребують пошуку нових форм роботи та співпраці. Досвід провідних країн світу показує, що одним із способів оптимізації діяльності підприємств та економіки в цілому є використання сучасних інноваційних підходів до ведення бізнесу. Здатність впроваджувати та ефективно використовувати нові та сучасні бізнес-моделі у процес виробництва та надання послуг підвищує рівень конкурентоздатності підприємства та галузі.

Однією із найпотужніших форм сучасного управління є делегування певних процесів та операцій. Компанії з різних країн ведуть діяльність через різні форми міжнародної співпраці, інтеграції, підряду, аутсорсингу для забезпечення конкурентних переваг, зменшення витрат та підвищення економічної ефективності.

У сучасному світі успішні компанії використовують оптимізацію операційних витрат при тому зберігаючи високу якість товарів та послуг, тим самим намагаючись вести бізнес найбільш ефективним способом. Одним із найуспішніших способів, що дозволяють досягти конкурентних переваг є використання бізнес-моделі аутсорсингу.

Кожен бізнес, без винятків, складається зі значної кількості процесів. Це стосується як великої компанії так і невеликого стартапу, власнику, окрім основного напрямку своєї діяльності, необхідно паралельно займатись іншими процесами та вирішувати низку питань, зокрема: як вести бухгалтерію, здійснити підбір персоналу, перевіряти договори з контрагентами, стежити за програмним забезпеченням, турбуватися про безпеку та захист бізнесу тощо.

Для підвищення ефективності бізнесу, оптимізації витрат на управління персоналом та вирішення проблем, пов'язаних з утриманням персоналу підприємства, широкого розповсюдження на ринку набувають послуги, відомі в багатьох країнах світу як аутсорсинг.

Аутсорсинг є дієвим інструментом для оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, що допомагає не розширювати власний штат профільними спеціалістами та нести додаткові витрати на забезпечення робочих місць. Водночас аутсорсинг стимулює розвиток бізнесу, підвищує ефективність персоналу, активізує просування компанії та її продукту. Така модель побудови бізнес-процесів дозволяє менеджменту зосередитися на основній господарській меті підприємства, а решту супутніх процесів передати професіоналам відповідної сфери. Таким чином розширюється спектр професійних навичок бізнес-команди, знижується навантаження на менеджмент і зменшуються операційні ризики.

Значний внесок у вивчення та розкриття сутності аутсорсингу як елементу стратегії розвитку суб'єктів підприємницької діяльності зробили такі вчені, як Б. Анікін, М. Григорак, Н. Думна, О. Зозульов, С. Календжян, І. Котляров, І. Руда, Дж.Б. Хейвуд та ін. У процесі розробки загальної теорії аутсорсингу проблематика побудови аутсорсингової бізнес-моделі розглядається в працях О. Платонової, О. Манойленко. Разом з тим, в управлінській теорії є праці щодо побудови бізнес-моделей конкурентоспроможних підприємницьких структур (А. Остервальдер, І. Піньє, М. Розінг, Г. Чезборо та ін.). Їх положення виступають теоретико-методичними передумовами для розробки аутсорсингової бізнес-моделі сучасної компанії.

З початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України перед підприємствами, постало безліч питань щодо організації своєї діяльності і підтримання відповідного рівня економічної стійкості самих підприємств. Адже саме зараз проявляється вплив низки негативних факторів і чинників на їх діяльність. Основною проблемою на сьогодні є недостатня

кількість персоналу, для забезпечення ефективного робочого процесу. Адже сучасні реалії такі, що більшість кваліфікованого персоналу покинули країну або призвані до лав ЗСУ. Відповідно, виникає ідея, використавши досвід підприємств інших країн, застосувати аутсорсинг з метою підтримання рівня економічної стійкості. Передаючи аутсорсинговій компанії частину виробничих і організаційних обов'язків підприємства можуть скоротити свої витрати на організацію виробничо-господарської діяльності і сконцентрувати грошові фонди на більш необхідні статті.

Аутсорсинг є законним, урегульованим законодавчими нормами та дієвим способом оптимізації певних бізнес-процесів, що економить час та гроші власника бізнесу.

Сучасний світ технологій сприяє можливості працювати з будь-якого куточка світу, тому й аутсорсингових процесів стає все більше. А в реаліях сьогодення, у яких живе Україна, це як ковток повітря для бізнесу. Усі суміжні функції передаються обслуговуючим компаніям, зокрема: бухгалтерський облік, ІТ-забезпечення, програмування, системне адміністрування, юридичні послуги, пошук і наймання працівників, логістика, SMM, кол-центри, навчання персоналу й інші. Аутсорсинг дозволяє довірити ведення цих напрямів професіоналам, а всі сили зосередити на вирішенні стратегічних і виробничих завдань та на основних бізнес-процесах.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо розвитку аутсорсингу, його переваг та можливостей для підприємств в умовах цифровізації.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розвинути трактування сутності понять «аутсорсингу», «цифровізації», виділити складові впливу цифрової економіки на розвиток аутсорсингу;

- дослідити особливості розвитку аутсорсингу на підприємствах в умовах воєнного стану;
- виокремити переваги та недоліки аутсорсингу;
- дослідити тенденції вартісної динаміки ринку аутсорсингу в Україні та світі;
- проаналізувати провідних гравців аутсорсингових послуг на міжнародному ринку та динаміку розвитку ринку в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є процес розвитку аутсорсингу в умовах цифрової економіки і під час воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, наукові, методичні і практичні положення розвитку аутсорсингу на підприємстві.

Методи дослідження. Наукові дослідження, висновки і рекомендації, представлені у дослідженні, достатньо теоретично обґрунтовані та достовірні. Вони базуються на дослідженні праць вітчизняних та зарубіжних фахівців.

Для досягнення встановленої мети та розв'язання визначених завдань використано загальнонаукові та специфічні методи: узагальнення та наукової абстракції; діалектичного пізнання, дедукції та індукції; історичного та контент-аналізу; системного аналізу та формалізації складних структур; економіко-статистичного й порівняльного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, які стосуються питань аутсорсингу; статистичні дані; фахові видання, матеріали науково-практичних конференцій; інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що автором вдосконалено поняття аутсорсингу, яке на відміну від попередніх відрізняється тим, що в ньому враховано вигоди і можливості для компанії замовника. Визначення аутсорсингу за версією автора: Аутсорсинг - це передача частини бізнес-процесів компанії-замовника аутсорсинговій компанії з метою отримання можливостей використання новітніх технологій, потужностей, а також

висококваліфікованих людських ресурсів, задля підвищення економічної стійкості, конкурентоспроможності, прибутковості компанії-замовника з одного боку і зниження витрат, вивільнення ресурсів і концентрації на більш важливих процесах з іншого.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у широких можливостях використання розроблених теоретико-методичних та науково-методичних положень, практичних рекомендацій щодо розвитку аутсорсингу, його переваг та можливостей для підприємств в умовах цифровізації з метою його інноваційного розвитку та посилення конкурентних позицій бізнесу.

Апробація результатів дослідження. Теоретичні положення, висновки та практичні розробки роботи доповідались у Наукових економічних читаннях (он-лайн) «Актуальні вектори відновлювальної трансформації економіки України», присвячених пам'яті першого декана Інженерно-економічного факультету НУК професора В. Ч. Лі «Вітчизняний аутсорсинг в світових рейтингових системах» та «Вітчизняний аутсорсинг в умовах воєнного стану» та (30 листопада- 1 грудня 2023 року, м. Миколаїв)

Публікації. Результати роботи опубліковані у 2 наукових працях обсягом 0,2 та 0,16 друк. арк. відповідно.

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 98 сторінок. Робота містить 5 таблиць та 24 рисунків та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АУТСОРСИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та види аутсорсингу та його специфічні риси

Історично аутсорсинг уперше був визнаний як бізнес-стратегія у 1989 році, хоча інструментарій аутсорсингу був використаний набагато раніше протягом 70-х років в автомобілебудівній галузі. Регулярно застосовуваний протягом 90-х, інструмент аутсорсингу міцно інтегрувався в міжнародний бізнес.

Аутсорсинг залишається феноменом минулого століття. Перше розуміння поняття аутсорсингу з'явилося в період конкурентної боротьби між Генрі Фордом і Альфредом Слоуном. Генрі Форд був впевнений в тому, що його власні підрозділи не можуть якісно виконувати обов'язки, а тому раціональніше передати частину функцій спеціалізованим компаніям, тому через рік роботи, підприємство впровадила ряд змін, спираючись на переваги аутсорсингу. Згідно з статистичними даними Rating Review - 91,8% компаній використовують аутсорсинг бізнес-процесів. Наприклад, відомі фірми Toyota, Honda передають 70% функцій стороннім організаціям, а Nike залишила за собою лише розробку дизайну [3].

На початку свого розвитку аутсорсинг, в основному, використовувався в таких сферах послуг, як, наприклад, професійні послуги охорони, логістики, виробництво деталей, клінінгові послуги, кейтеринг, управління інфраструктурою, технічне й адміністративне обслуговування споруд, послуги в секторі дозвілля та готельному секторі. Новий етап розвитку розпочався з 2009 року, коли в результаті світової фінансової кризи все більшу важливість аутсорсинг набув у сфері залучення людських ресурсів (HR), високотехнологічної індустрії (IT), операційного функціоналу «білих комірців» та широкого спектра фінансових послуг [1].

Аутсорсинг продовжує набирати обертів, вносячи зміни до способу ведення бізнесу на світовому ринку, як на локальному рівні, так і глобально,

та зберігає за собою позиції зростання протягом тривалого часу. Використання компаніями послуг зовнішніх підрядників - фахівців у тій чи іншій галузі, допомагає одночасно підвищити конкурентоспроможність своєї компанії в галузях, що динамічно розвиваються, а також одержати доступ до необхідних професійних ресурсів при певному зниженні власних витрат для вирішення поставлених завдань.

У сучасній ринковій економіці, для підвищення ефективності виробничої діяльності та покращення рівня конкурентоспроможності підприємств, йде безперервний пошук нових форм управління бізнесом. Багато підприємств включили в свої проекти різні шляхи оптимізації витрат, адаптації продукції і послуг до умов та вимог сучасного ринку. Одним з таких методів управління і зниження витрат є аутсорсинг, який може дати компанії додаткові конкурентні переваги. У перекладі з англійської, термін аутсорсинг означає залучення зовнішніх ресурсів для задоволення власних потреб. У європейському значенні аутсорсинг розглядається, як делегування функцій, які раніше виконували підрозділи чи окремі співробітники організації, сторонній організації на умовах договору. Схематично аутсорсинг зображено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Схематичне зображення розуміння аутсорсингу

Також хочемо наголосити, що на теперішній час при величезній практичній значущості проведених досліджень, не існує загальної теоретичної бази, яка б охоплювала увесь комплекс питань аутсорсингу при визначенні та тлумаченні цієї категорії [2].

Аутсорсинг (англ. outsourcing: out - зовнішній, той, що перебуває за межами, source - джерело) - поняття, яке означає комплекс заходів, спрямованих на передачу підприємством певних процесів і функцій іншій організації, яка професійно спеціалізується у сфері поставлених завдань. Також аутсорсинг має більш тривалий характер взаємодії порівняно з разовими послугами, які запитуються більш ситуативно. Таким чином, приймаючи стратегічне рішення про аутсорсинг, замовник одержує доступ до існуючого бізнес-процесу, окремих систем та інфраструктури зовнішніх компаній, концентруючись на провадженні профільного виду діяльності у своїй компанії, збільшуючи потужності з нарощуванням присутності на ринку [1].

У своїй праці «Роль аутсорсингу в міжнародному бізнесі» Маленко О. Б. зазначає, що аутсорсинг виконує такі основні функції як адаптивна, стимулююча, інвестиційна та інші. Поділяючи думку автора описані ним функції наводимо у таблиці 1.1 [10].

На нашу думку найбільший вплив на розвиток аутсорсингу у світовому масштабі виявили такі процеси:

- Технологія - комплексність, місце розташування та природа послуг, які можна використовувати на аутсорсингу. Усі ці критерії досягли колосальних масштабів і продовжують свій розвиток, розширюючи можливості їх застосування, для бізнесу.

- Інтернаціоналізація - зросла політична та регуляторна стабільність, поліпшення освіти робочої сили, зниження опору (а іноді навіть і прагнення) до мобільності, впровадження хмарних і мобільних рішень.

- Економічні та політичні чинники - необхідність дотримуватися встановленого бюджету в державних секторах економіки, посилення вимог

для оцінки ризиків фінансових послуг, наприклад, прийняття Директиви 2004/39/ЄС Європейського Парламенту та Ради, що регулює ринки фінансових інструментів, прийняття законодавства про захист інформації, спрямованого на боротьбу з корупцією.

Таблиця 1.1

Функції аутсорсингу

Функції	Значення
Адаптивна	Допомагає пристосуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища
Стимулююча	Мотивує співробітників і керівництво підприємств до вдосконалення
Інвестиційна	Залучення зовнішнього фінансування на максимально вигідних умовах
Інноваційна	Освоєння новацій в технологічній, управлінській та інших сферах виробничо-господарської діяльності
Реформуюча	Зміна структури самої діяльності підприємства
Координаційна	Зміна і приведення комунікацій між підрозділами
Навчальна	Передача передових знань
Організаційна	Сприяє оптимізації структури, більш ефективній та результативній діяльності підприємства
Оздоровча	Допомагає оздоровленню підприємства
Соціальна	Соціальні гарантії та працевлаштування персоналу

Керуючись одним з важливих аспектів аутсорсингу - побудовою бізнес-відносин на рівні «замовник - виконавець», виділяють такі моделі аутсорсингу:

- горизонтальну (американську) - модель спирається на взаємодію великої кількості замовників і виконавців, де головним є боротьба постачальників між собою за зниження ціни, основного критерію відбору виконавців замовлення. Відносини між замовником і виконавцем мають короткострокову перспективу;
- пірамідальну (японську) - характеризується ранжуванням підприємств постачальників залежно від розміщення виробничих потужностей і рівня

технології та спрямована на довготривалі відносини між замовником та постачальником.

- змішану [3].

Зауважимо, що на відміну від горизонтальної моделі, за якої для вирішення одного поставленого завдання використовується більша кількість виконавців, пірамідальна модель передбачає більш довгострокову співпрацю на перспективу з можливістю розвитку галузевих і міжгалузевих кластерів. При цьому в практиці аутсорсингу європейських країн, включаючи Україну, простежується змішання пірамідальної та горизонтальної моделей.

Попри швидкий розвиток, аутсорсинг бізнес-процесів в Україні ще не досить поширений. Це пояснюється невисоким ступенем мобільності фірм, компанії побоюються втратити контроль або ексклюзивну інформацію, довірити стороннім комерційні таємниці. На нашу думку Микола О. І. досить широко і змістовно класифікує існуючі форми аутсорсингу. Погоджуючись з фахівцем, розроблену ним класифікацію наводимо в табл. 1.2 [22].

Таблиця 1.2

Форми аутсорсингу та їх характеристики

Критерії класифікації	Форма аутсорсингу	Характеристика
Критерії класифікації	Традиційний	Передача функцій спеціалізованій компанії на довгостроковій основі для досягнення конкурентних переваг
	Трансформаційний	У повноваження аутсорсера входить здійснення функцій підрозділу, а також розробка і впровадження проєктів з його реорганізації для найбільш повної відповідності вимогам ринку з наступним поверненням оновленого підрозділу замовникові
	Проміжний	Залучення аутсорсера до виконання функцій організації на період самостійної розробки співробітниками замовника нових методик реалізації тимчасово доручених аутсорсеру завдань
Ступінь залучення	Внутрішній	Створення дочірньої компанії (з часткою у капіталі) для виконання функцій або бізнес-

ресурсів компанії-замовника		процесів компанії, переданих на аутсорсинг
	Спільне підприємство	Підприємство на регулярній основі стає постачальником товарів і послуг для замовника
	Зовнішній	Вибір зовнішнього підрядника з надання аутсорсингових послуг на тендерній основі
Характер і співвідношення функцій, що передаються на аутсорсинг	Повний	Передача окремих бізнес-процесів або підрозділів компанії сторонній організації
	Частковий	Передача окремих функцій у межах бізнес-процесу або окремого підрозділу сторонній організації
	Удосконалений	Передача компанією декількох бізнес-процесів стороннім організаціям, із збереженням за собою функції диспетчера
Кількість виконавців	Із залученням одного виконавця	Залучення одного виконавця для реалізації функцій або бізнес-процесів компанії
	Сумісний	Залучення декількох виконавців для виконання однакових функцій
Країна базування компанії-постачальника послуг	Локальний	Розміщення замовлень на аутсорсинг у межах країни базування компанії-замовника
	Офшорний	Розміщення замовлень за межами країни базування компанії-замовника
Строк надання послуг	Дискретний	Здійснюється одноразове надання послуг у межах аутсорсинг-проєкту
	Постійний	Надання послуг здійснюється на постійній основі в межах підписаної угоди

Хочемо зазначити, що залежно від місцезнаходження замовника та виконавця і підпорядкованості між ними деякі науковці виділяють:

- офшоринг - замовник і виконавець перебувають на території різних країн, при цьому виконавець є підрозділом замовника.
- аутсорсинг - замовник і виконавець перебувають на території однієї країни, при цьому виконавець є незалежним підприємством.
- офшорний аутсорсинг - є змішаним видом. Замовник і виконавець перебувають на території різних країн, але при цьому виконавець є незалежним підприємством (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Візуальне зображення понять аутсорсинг, офшоринг, офшорний аутсорсинг

Дехто трактує аутсорсинг як відмову підприємств від виконання однієї, кількох або всіх чотирьох підтримуючих функцій та передача їх сторонньому підряднику, який професійно спеціалізується на наданні таких послуг. Найчастіше на аутсорсинг передаються такі функції, як бухгалтерський облік, ІТ-послуги, маркетинг, логістика, навчання і харчування працівників, юридичний супровід, технічне обслуговування і ремонт обладнання, перевезення, охорона. Відповідно, залежно від завдань, які передаються на вирішення виконавцям, виділяють такі види аутсорсингу:

Виробничий аутсорсинг - передбачає передачу частини виробничих процесів або всього циклу виробництва сторонній компанії. Цей вид дозволяє підприємству:

- зосередитися на розробці нових продуктів і послуг, що важливо в умовах технологій, які стрімко змінюються, і попиту для забезпечення конкурентної переваги; збільшити гнучкість виробництва - на невеликих заводах простіше займатися перебудовою виробничого процесу та диверсифікувати продукцію, яка випускається;

- використовувати додаткові переваги від ведення бізнесу на ринках з дешевою робочою силою.

Аутсорсинг бізнес-процесів - передача виконавцеві процесів, що не є основним видом діяльності замовника. Містить велику кількість другорядних функцій. Один з його напрямків - виробничо-господарський аутсорсинг, до якого входять експлуатація об'єктів нерухомості, послуги професійного прибирання, управління транспортним парком підприємства, харчування та ін. До нього також належать управління персоналом, внутрішній аудит, фінанси та бухгалтерія, маркетинг та ін. Попри швидкий розвиток, аутсорсинг бізнес-процесів ще не досить поширений в Україні. Це пояснюється невисоким ступенем мобільності фірм, компанії побоюються втратити контроль або ексклюзивну інформацію, довірити стороннім комерційні таємниці.

Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) - це передача спеціалізованій компанії повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, таких як:

- обслуговування мережевої інфраструктури;
- проектування і планування автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним розвитком і супроводом;
- розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих компаній;
- створення і підтримка публічних web-серверів;
- управління інформаційними системами;
- офшорне програмування [4].

Існують й інші види аутсорсингу які використовуються як в Україні так і в більшості європейських країн, приклади наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Види аутсорсингу їх за сутністю

Вид	Сутність
Аутсорсинг бухгалтерського обліку	Виконання функцій обліку та звітності на підприємстві: форми співпраці можуть бути дуже різні, від формування «нульової звітності» і до регулярного співробітництва на щоденній основі.
Аутсорсинг центрів обробки даних (ЦОД)	Послуги дата-центрів з обробки, зберігання і розповсюдження інформації, орієнтовані на вирішення бізнес-завдань шляхом надання інформаційних послуг.
Аутсорсинг фінансів	Кредитні послуги.
Аутсорсинг інвентаризаційного аудиту	Функції пов'язані з обліком майна. Використовується технологія, заснована на штриховому кодуванні.
Аутсорсинг розрахунків із персоналом	Розрахунок заробітної плати, преміальних, відрядження, допомоги, компенсацій, а не здійснення виплат.
Аутсорсинг управління знаннями (КРО)	Управління процесами, які вимагають вивчення або аналітичної обробки даних, формування і управління базами знань, які в подальшому можуть використовуватися в тому числі і для підтримки прийняття рішень.
Аутсорсинг управління персоналом	Функції підбору і пошуку співробітників (а також лізинг персоналу й аутстафінг - компанія-виконавець надає своїх кваліфікованих співробітників у тимчасове користування компанії-замовнику для виконання певної роботи), рідше - процеси кадрового адміністрування.
Аутсорсинг роздрібної торгівлі	Передача низки операційних функцій роздрібного торгового підприємства стороннім спеціалізованим підрядникам - ресурсне забезпечення логістичних і розрахунково-касових функцій у торговій точці, різні види робіт, пов'язані з рухом товарів від виробника до конкретного місця на полиці магазину, в тому числі транспортування, складське обслуговування, виконання касових операцій, супровід на прилавку і мерчандайзинг.
Аутсорсинг офісного друку	Передача в управління всієї офісної друкарської техніки з подальшою установкою аутсорсером свого друкарського обладнання.
Аутсорсинг правового та інформаційного	Функції юридичного супроводу.

забезпечення	
Аутсорсинг комунікацій і управління відносинами з клієнтами	Вихідний телемаркетинг і обробка телефонних викликів, передача на сторону кол-центрів.
Аутсорсинг у силу закону	Виконання функції зі здійснення певної діяльності для сторонніх організацій (наприклад, пайовий інвестиційний фонд не може самостійно вести облік, контроль і управління власними активами. Для цього він змушений вдаватися до послуг зберігача, аудитора і керуючої компанії).
Аутсорсинг маркетингу	Виконання повністю або частково маркетингових функцій.
Аутсорсинг логістики	Функції послуг з управління запасами, транспортування товару, його складування та всі пов'язані з цими операціями бізнес-процеси.

Джерело: систематизовано автором за даними [5; 6; 7]

Таким чином, передача непрофільних і вузькоспеціалізованих напрямів діяльності замовника є однією з беззаперечних переваг аутсорсингу.

Якщо розглядати критерії обґрунтування рішення щодо використання аутсорсингу їх можна розкласти на три елементи:

- витрати на виконання функцій власними підрозділами і зовнішніми структурами;
- якість результатів роботи функцій власними підрозділами і зовнішніми структурами;
- ставлення власника бізнесу до аутсорсингу.

Щодо переваг використання аутсорсингу виділяють такі:

- скорочення витрат;
- забезпечення безперебійності роботи бізнесу: бізнес-процес передається на аутсорсинг не конкретній людині, а компанії, яка несе відповідальність за дотримання договірних зобов'язань перед клієнтом;
- вивільнення ресурсів підприємства;
- скорочення штатного персоналу;

- економія на податках на заробітну плату;
- концентрація на основній діяльності;
- використання спеціалізованого обладнання, знань, технологій компанії-аутсорсера;
- моментальний доступ до кваліфікованих кадрів фірми-аутсорсера
- мінімізація власних ризиків;
- зростання ефективності діяльності підприємства.

Недоліками використання аутсорсингу можемо назвати:

- якість послуг компанії-аутсорсера може виявитися нижчою за необхідний рівень;
- неякісне виконання функцій компанією - аутсорсером;
- втрата конфіденційної інформації через доступ співробітників компанії-аутсорсера до документів;
- людський чинник
- вартість аутсорсингу часто може бути вищою за вартість ведення обліку внутрішніми працівниками;
- загроза банкрутства аутсорсингової компанії;
- втрати часу у умовах форс-мажору [8].

1.2. Теоретичні підходи до вивчення концепції аутсорсингу

Значний внесок у вивчення та розкриття сутності аутсорсингу як елементу стратегії розвитку суб'єктів підприємницької діяльності зробили такі вчені, як Б. Анікін, М. Григорак, Н. Думна, О. Зозульов, С. Календжян, І. Котляров, І. Руда, Дж.Б. Хейвуд та ін. У процесі розробки загальної теорії аутсорсингу проблематика побудови аутсорсингової бізнес-моделі розглядається в працях О. Платонової, О. Манойленко. Разом з тим, в управлінській теорії є праці щодо побудови бізнес-моделей конкурентоспроможних підприємницьких структур (А. Остервальдер, І.

Піньє, М. Розінг, Г. Чезборо та ін.). Їх положення виступають теоретико-методичними передумовами для розробки аутсорсингової бізнес-моделі сучасної компанії [34].

Системний підхід до управління компанією вимагає однозначного і чіткого розуміння процесів, що відбуваються, як за змістом, так і за термінологією. Ситуація ускладнюється із впровадженням цілої низки визначень, які перейшли із закордонної практики ведення бізнесу. Застосування нових елементів управлінських технологій призвело до появи терміна «аутсорсинг», що стало предметом дискусії у наукових і у бізнес-колах. Так, проблема визначення поняття та економічної сутності аутсорсингу знайшла своє відображення у роботах багатьох західних економістів, таких як Ж.-Л. Бравар, М. Доннеллан, К. Ендрейд, Г. Кассіді, С. Клементс, Дж. Кросс, Р. Морган, Б. Пьячо, Т. Фрідман, Дж. Хейвуд, Р. Чапмэн та інших, а також у працях вітчизняних учених економістів: А. Івлєва, С. Календжяна, А. Лазарева, Д. Михайлова, Т. Родкіної, І. Рудої тощо. Аутсорсинг активно запроваджується в західній бізнес практиці й поступово набуває популярності серед вітчизняних компаній. Але відсутність єдиного підходу до тлумачення цього поняття створює низку проблем пов'язаних із подальшою теоретичною розробкою концепції аутсорсингу як ефективного інструмента вирішення прикладних завдань на сучасному етапі розвитку світової економіки.

Незважаючи на широке застосування аутсорсингу в сучасній бізнес-практиці, саме визначення нової концепції управління бізнесом офіційно було введене лише у 1989 р., коли компанія Eastman Kodak найняла сторонні організації для купівлі, запуску та супроводження своїх систем обробки інформації. До 2001 р. аутсорсингом вважалося лише передавання інформаційних функцій на виконання зовнішнім підрядникам, яке на сьогодні окреслює лише один із видів аутсорсингу, так званий ІТ-аутсорсинг, поряд із іншими видами, що відображено у ранніх визначеннях цього поняття.

Аутсорсинг часто називають «феноменом ХХ ст.». А також «найбільшим відкриттям бізнесу останніх десятиліть», тому що лише з кінця 80-х рр.. ХХ ст.. це поняття увійшло в практику бізнесу і отримало досить широке розповсюдження. В той же час сама ідея залучення ресурсів спеціалізованих фірм для вирішення поставлених перед організацією завдань не є новою. Ця ідея і механізм її реалізації відомі з тих пір, як в економічній теорії, а потім і в науковому менеджменті сформувалися поняття розділ праці, спеціалізація та кооперація. Тим не менш саме в умовах економічної глобалізації розподілу праці і виробнича кооперація у світовому масштабі відкривають зовсім нові перспективи для застосування давно відомих принципів організації виробничої діяльності та управління [21]. Загальну картину розвитку концепції аутсорсингу в економічній теорії наведено у таблиці 1.4.

Глобальне ж поширення аутсорсингу було викликане:

- розвитком і стрімким поширенням технологій, які дають змогу виконувати багато бізнес-процесів віддалено;
- підвищенням рівня інтернаціоналізації бізнесів, яка забезпечила вирівнювання якості робочої сили, підвищення її мобільності;
- бюджетними обмеженнями в державних організаціях, законодавчими обмеженнями.

Проте наразі розуміння поняття «аутсорсинг» ще не остаточно утвердилось. У науковій та бізнес-літературі наведені принципово різні визначення аутсорсингу. В цьому питанні ми погоджуємось з думкою американських економістів Р. Чампен і К. Ендрейд, які справедливо зазначають, що цей термін використовується як парасолька для визначення різноманітних напрямів ділової активності [9].

Розвиток концепції аутсорсингу в економічній теорії

Назва концепції/теорії	Період	Передумови виникнення	Етапи розвитку аутсорсингу
Теорія розподілу праці	Сер. XVII - XIX ст.	Необхідність підвищення продуктивності праці в умовах розвинутого мануфактурного виробництва. Промисловий переворот в капіталістичних країнах	Розподіл функцій робітників в умовах єдиного виробничого циклу
Тейлоризм, фордизм	20-30 рр. XXст.	Подальше поглиблення розподілу праці. Розширення ринку. Зростання взаємозалежності та конкурентної боротьби між економічними суб'єктами, зокрема в галузі машинобудування	Розподіл функцій між підприємствами в рамках єдиного виробничого циклу
Концепція делегування повноважень	50-90 рр. XX ст.	Розвиток процесів економічної інтеграції у післявоєнному просторі. Переосмислення практики управління в умовах однакової доступності до необхідних ресурсів (окрім природних монополій)	Передача другорядних функцій стороннім організаціям
Теорія віртуальної організації	80-90 рр. XX ст.	Прогрес в області інформаційних технологій. Конкуренція за деякі види ресурсів. Розвиток індивідуального підприємництва. Поглиблення міжнародного поділу.	Передача другорядних функцій стороннім організаціям
Сучасні концепції менеджменту	90-ті рр. XXст. – поч.. XIX ст..	Розвиток міжгалузевої кооперації та схем роботи B2B. Розповсюдження високих технологій у країнах Південної Азії, Латинської Америки. Розвиток глобальних інформаційних мереж і технологій. Введення міжнародних стандартів якості. Глобалізація торгівлі. Скорочення життєвого циклу товару.	Формування аутсорсингу як стратегії розвитку бізнесу

Джерело: систематизовано за даними [5]

Багато з них розкривають значення аутсорсингу лише частково, описуючи окремі аспекти, пов'язані з аутсорсинговою діяльністю.

Визначення сутності аутсорсингу з поглядів різних вчених наведено у таблиці 1.5.

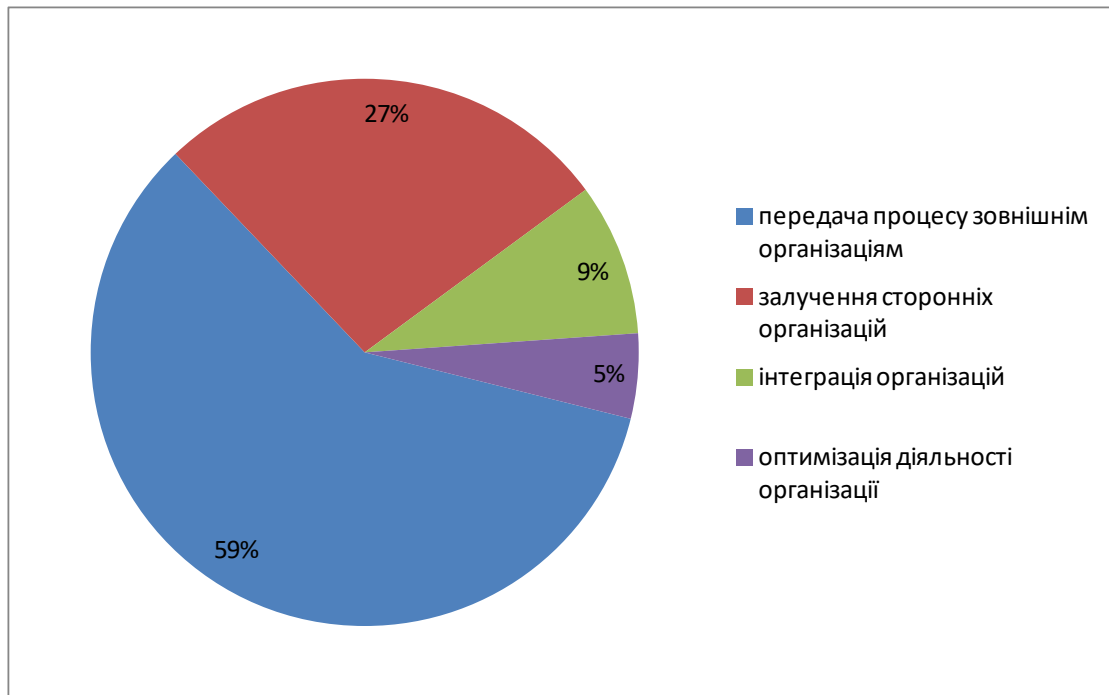
Таблиця 1.5

Визначення поняття «аутсорсинг»

Автор	Визначення
1	2
Світлана Єфимова, 2017	Аутсорсинг - це рішення, що приймається безпосередньо керівником підприємства і безпосередньо пов'язане з організаційними питаннями про передачу будь-яких бізнес-функцій чи частин бізнес-процесу сторонньому підряднику [13, с. 4.].
Алесіо Ішізака, 2019	Аутсорсинг - це ділова угода, внутрішня або міжнародна (відома як офшоринг), та ініціатива стратегічного управління для отримання конкурентних переваг фірми шляхом передання назовні внутрішніх або зовнішніх функцій, що не утворюють додану вартість, або основних компетенцій компетентним постачальникам для ефективного виробництва продуктів та послуг [11].
Пратап Мехра, 2014	Аутсорсинг - це зовнішнє забезпечення повного або часткового виконання функцій, яке раніше здійснювалося всередині фірми, шляхом укладання договорів з одним або кількома постачальниками [12].
Загородній Анатолій, 2009	Аутсорсинг - це передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій та з можливістю переходу частини персоналу підприємства до постачальника [14, с. 87-88].
Черемисин Дмитро, 2005	Аутсорсинг - це передача сторонній компанії різних елементів діяльності, яка раніше здійснювалася у рамках даної компанії [15, с. 12].
Кицис В.М., Калабкіна І.М., 2010	Аутсорсинг - це передача другорядних бізнес-процесів (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських і т. д.) організації для їх реалізації та функціонування [16].
Бен Луткевич, 2015	Аутсорсинг - це бізнес-практика, за якої компанія залучає третю сторону для виконання завдань, процесів чи забезпечення послугами [17].
Моніка Белкурт, 2005	Аутсорсинг - це забезпечення виконання процесів, які не належать до основної діяльності компанії, третьою стороною [18].
Ашок Део Бардхан, Синтія А. Крол	Аутсорсинг - це явище, суттю якого є співпраця компанії замовника та компанії чи особи надавача-послуг на термін надання послуг з метою підвищення ефективності компанії та делегування другорядних процесів [19]

Джерело: складено автором на основі [11-17]

На рисунку 1.3. показано зведення цих понять до основного розуміння. Наведені у діаграмі данні говорять про те, що 59% науковців розуміють поняття «аутсорсинг» як передачу процесу зовнішнім організаціям, 27% - як залучення сторонніх організацій, 9% - як інтеграцію організацій і 5% - як оптимізацію діяльності організації.



Джерело: складено автором за матеріалами [20].

Рис.1.3 Підходи до розуміння поняття аутсорсингу

Таким чином, можемо узагальнити поняття аутсорсингу, аутсорсинг - це процес, при якому відбувається передача процесу певних функцій, а саме, одна організація використовує ресурси іншої, сторонньої, для оптимізації своєї поточної діяльності.

1.3. Вплив цифровізації економіки на розвиток аутсорсингу

В умовах нової хвилі глобалізації важливу роль у розвитку країн відіграє створення інноваційних інформаційних технологій, товарів та послуг, які надаються споживачеві за допомогою комп'ютерного обладнання

і глобальної мережі Інтернет. Інформаційно-комунікаційні технології відіграють не лише соціальну, а й значну економічну, культурну та політичну роль. В даний час найвигідніший бізнес і його просування здійснюється через Інтернет - через соціальні мережі, блоги чи сайти, уряди та підприємства все частіше звертаються до інформаційних продуктів та послуг, щоб зробити свою діяльність більш ефективною. Посилення конкуренції в результаті процесів глобалізації ставлять перед кожним підприємством питання переоцінки своїх бізнес-цілей, теперішньої ринкової позиції та ретельного фокусування на ключових моментах. Все частіше підприємства відмовляються від підтримки непрофільних процесів, передаючи їх зовнішнім підрядчикам. Саме таке масштабне використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) практично у всіх сферах бізнесу зумовило формування нового виду економіки, який вченими прийнято називати «цифрова економіка». Сучасний бізнес постійно змінюється під впливом інформаційних, інноваційних та цифрових технологій, що стає передумовою трансформації підприємництва. На теперішньому рівні інтернаціоналізації світового господарства співробітництво економічних агентів вже виходить за межі традиційних форм бізнесу. У міру поширення в світовому масштабі аутсорсинг став новим засобом міжнародної торгівлі, який має суттєвий вплив на торговельний баланс багатьох країн.

Розвиток цифрової економіки викликає великі соціально-економічні зрушення, у т. ч. і у сфері трудових відносин. При цьому помітно змінюється як тип професійної діяльності так і характер праці. З'являються нові нестандартні форми зайнятості, підвищується гнучкість ринку праці, розвиваються наукомісткі сектори економіки, поглиблюється міжнародна співпраця. Саме цифровізація бізнес-процесів дала змогу поширитися такому виду співпраці як аутсорсинг.

Цифрова трансформація, або ж цифровізації - це практика впровадження новітніх цифрових технологій для покращення загальних бізнес-процесів. До них належать хмарні системи, штучний інтелект,

машинне навчання, автоматизація та інші технології, які можуть використовувати три основні основи цифрового бізнесу, якими є цифрові канали зв'язку, величезні масиви зібраних даних, що зберігаються в хмарі, і взаємодію корпоративних систем (рис. 1.4).

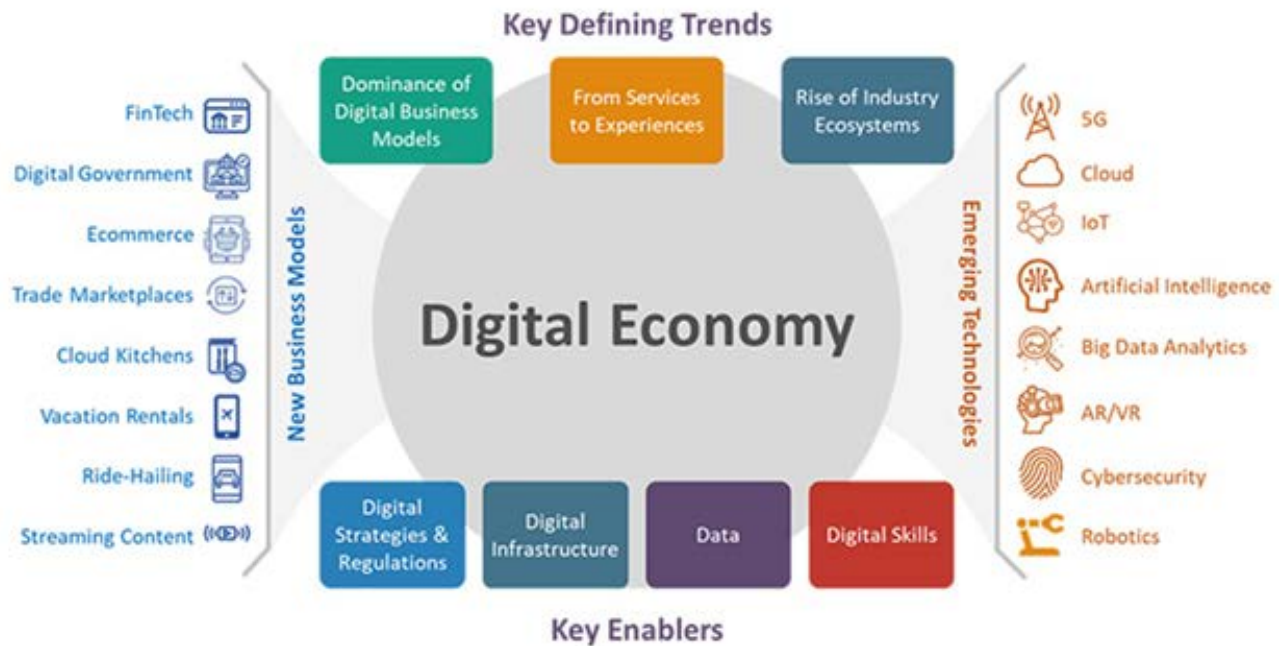


Рис. 1.4. Складові елементи цифрової економіки

На нашу думку, підприємство, яке зазнало цифрової трансформації, має більш стабільні внутрішні зв'язки, має менше розрізнених даних і має цілісне уявлення про весь свій бізнес. У той же час воно має більше доступ до вибору кращих інструментів для вирішення проблем, оптимізації повсякденних операцій та підвищення ефективності. Також компанії можуть використовувати ці технології, щоб стимулювати зростання, визначаючи сфери, на яких слід зосередитися та вдосконалити. Концепція цифрової трансформації виходить за рамки простого придбання нових технологій. Підприємствам необхідно постійно оновлювати свій загальний світогляд, щоб адаптуватися до глобальних настроїв, що постійно змінюються. Як результат, багато лідерів галузі використовують новітні

цифрові інструменти, щоб краще підготуватися до вимог сучасного світу [33].

Цифровізація (з англ. digitalization) - це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів). Перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн). Цифрова трансформація означає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери бізнесу. Ця інтеграція призводить до принципових змін у тому, як діють громадяни, підприємства та організації, як вони забезпечують цінність для себе, своїх працівників, клієнтів, партнерів, досягаючи власних та спільних, економічних та соціальних цілей швидше, дешевше та з новою якістю [24]. Таким чином можемо стверджувати, що активізація аутсорсингу є однією зі змін, що певною мірою спричинені цифровізацією.

Зауважимо, що процеси, які називають «цифрова трансформація» «цифровізації» та «діджиталізація» дуже кардинально змінили світ та вплинули на громадянське суспільство, держави та бізнеси. Повністю автоматизовані процеси в компаніях за підтримки інформаційних систем стали реальністю, заснованою на нових технологіях.

Щоб полегшити стратегію цифрової трансформації, компанії можуть звернутися до постачальника аутсорсингових послуг для аутсорсингу всіх або частини своїх операцій. На нашу думку це може принести ряд переваг, наприклад підвищення конкурентоспроможності та доступ до кращих технологій.

Аутсорсинг бізнес-процесів часто використовують технології, яких не використовують інші компанії. Значна частина роботи аутсорсингового постачальника включає в себе виконання різноманітних операцій з усього світу, тому дуже важливо, щоб вони використовували новітнє програмне

забезпечення. Як клієнт аутсорсингової компанії фірма може отримати доступ до цієї технології.

Придбання нових технологій у рамках цифрової трансформації підприємства через деякий час може стати дещо застарілим. Постачальники програмного забезпечення невинно конкурують, випускаючи оновлення та вдосконалення, які, незважаючи на користь, можуть заплутати та бути дорогими. На нашу думку, надмірне навантаження на себе збору і впровадження надто багатьох технологій може завадити цифровій трансформації підприємства.

Повна або часткова передача операцій з управління відносинами з клієнтами на аутсорсинг може зменшити навантаження на внутрішній персонал підприємства і покращити моральний дух компанії. Залучення третьої сторони до процесів компанії допоможе зосередитися на провадженні цифрової трансформації саме в тих областях де це є необхідним.

Зрештою, цифрова трансформація полягає в тому, щоб зробити себе максимально конкурентоспроможним. Використання нових технологій - це спосіб покращити свої послуги та залучити більше клієнтів. Використання аутсорсингу для керування певною частиною операцій дає можливість росту та можливість закріпитися як лідер у своєму секторі.

Згадаємо, що перші три промислові революції продемонстрували, що технології мають сильний вплив на ринок праці та ділове середовище, сучасний феномен прискореної цифровізації економіки, відомий як Четверта промислова революція, матиме позитивні наслідки для конкурентоспроможності та продуктивності, але також помітний вплив на ринок праці, на створення або зникнення робочих місць та появу нових професій (рис.1.5).



Рис. 1.5. Чотири індустріальні революції

Розвиток та поширення аутсорсингу було зумовлено створенням нових бізнес-моделей, заснованих на збільшенні зв'язку, зменшенні бар'єрів у спілкуванні та скасуванні відстаней, посиленні факторів розвитку, що призводить до збільшення продуктивності. Саме створення нових бізнес-моделей через економічний розвиток бізнесу є одним з факторів, що підвищує ступінь конкурентоспроможності держави. Четверта промислова революція, безумовно, спричинила серйозні трансформації у створенні доданої вартості, що, безперечно, сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Посилення віртуального характеру ділових відносин та збільшення мереж зв'язку для впливу на весь життєвий цикл продукту, який буде інтегрований у ланцюжок створення вартості [25]. Таким чином, основним фактором забезпечення розвитку аутсорсингу на міжнародному ринку консалтингових послуг є значне поширення цифровізації, забезпечення населення необхідними ресурсами для отримання

доступу до міжнародного ринку праці. Основними детермінантом розвитку аутсорсингу є зниження витрат високорозвиненими країнами експортуючи послуги аутсорсингу в країни, що розвиваються, тим самим збільшуючи кількість робочих місць.

З'явилися нові форми бізнесу, зокрема, одним із таких напрямів є ІТ-аутсорсинг (рис. 1.6). Процеси цифровізації та інформатизації стрімко поширюються та набувають особливої значущості в різних сферах суспільного життя. Проте вони також породжують значний перелік проблем, пов'язаних із формуванням ефективних систем кібербезпеки, оскільки кіберзагрози мають глобальний характер і стають усе більш небезпечними. Це зумовлює також активний розвиток ІТ-аутсорсингу у сфері кібербезпеки [23].

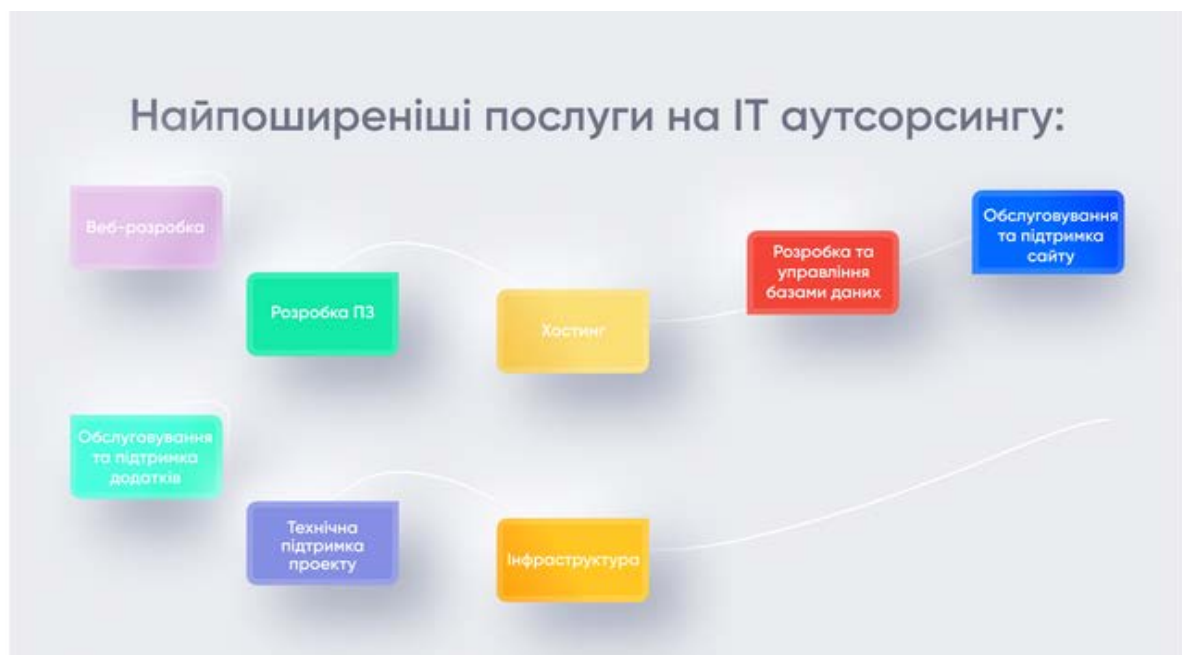


Рис. 1.6. Найпоширеніші послуги на ІТ аутсорсингу

Світ змінюється швидше з настанням четвертої промислової революції (Індустрії 4.0), ринок праці піддається незаперечному впливу, коли більшість робіт спрощується за допомогою технологій; одним з наслідків стає відступлення від звичних урегульованих трудових відносин і структур. Наше робоче оточення і середовище, до яких ми звикли, кардинально змінюються

вже сьогодні. Нові форми співробітництва можуть вивести професійні відносини на новий, сучасний та прогресивний для тих підприємств які зможуть вчасно адаптуватись для нових бізнес-стратегій, що стрімко розвиваються, у яких відсутнє поняття територіальних меж для ефективного вирішення поставлених завдань.

Тому актуально проаналізувати стан розвитку аутсорсингу в Україні та світі, а також розглянути стан аутсорсингу в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Тенденції вартісної динаміки ринку аутсорсингу в Україні та світі

Процеси поглиблення поділу праці та розповсюдження виробничої кооперації в умовах постіндустріальних змін обумовили запровадження аутсорсингових відносин в господарській практиці. Аутсорсинг набув можливостей бути втіленим у всіх формах, видах і підвидах існуючого поділу праці, як технічного (передавання виробничого процесу на аутсорсинг), так й міжнародного (аутсорсингова компанія працює на міжнародних ринках). Відмінною рисою аутсорсингової діяльності від інших форм кооперації (підряд, сервісне обслуговування, субпідряд) вважається наявність можливостей щодо реструктуризації виробничого процесу фірми-замовника, її виробничих та/або комерційних зв'язків [31].

Аутсорсинг є важливим напрямком сучасних інноваційних процесів в системі управління підприємством, оскільки така бізнес-модель відкриває багато можливостей для співробітництва на ринку, що в свою чергу покращує конкурентні позиції у міжнародному середовищі. Сутнісно-змістовне наповнення аутсорсингу досить сильно еволюціонувало і на сучасному етапі розкривається у підвищенні ефективності роботи компанії шляхом передання як окремих функцій так і цілих бізнес-процесів для виконання зовнішнім організаціям. Такі процеси підвищують конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку, чим дають можливість конкурувати з іноземними суб'єктами, які швидкими темпами опановують внутрішній ринок шляхом належної організації господарської діяльності. Прийняття рішення стосовно використання аутсорсингових схем ухвалюється на рівні вищої керівної ланки і власників підприємства, оскільки це - складова корпоративної стратегії.

Використання аутсорсингових схем вітчизняними компаніями дає змогу підвищити ефективність їх роботи та відкрити нові можливості для вигідного співробітництва, істотно посилити їх конкурентоспроможність в умовах глобального економічного середовища. Беручи до уваги ризики, пов'язані з використанням аутсорсингу, подальшої розробки потребують аспекти оцінки економічної ефективності його впровадження на підприємствах, які проводять міжнародну економічну діяльність, а також створення інструментів співпраці підприємств-замовників і постачальників аутсорсингу. У практиці більшості вітчизняних підприємств критерії переходу на аутсорсинг міжнародних бізнес-процесів обумовлені потребами діяльності, передусім, неможливістю забезпечити належну якість; зниження рівня витрат; вивільнення дефіцитного устаткування і висококваліфікованої робочої сили для роботи над комплексними операціями; вивільнення унікального устаткування, зайнятого виготовленням стандартних виробів; покращення функціонування відділу зовнішньоекономічної діяльності [28].

До переваг аутсорсингу для вітчизняного бізнесу відносять наступні:

- помітно знижується документообіг компанії;
- забезпечується гнучке реагування на зміни ринку (кризи, дефолти) і в межах компанії (реорганізація, реструктуризація);
- з'являється можливість регулювати чисельність співробітників залежно від сезонності роботи та етапів розвитку бізнесу, оптимізація поточних витрат на персонал підвищує показники ефективності використання ресурсів [27].

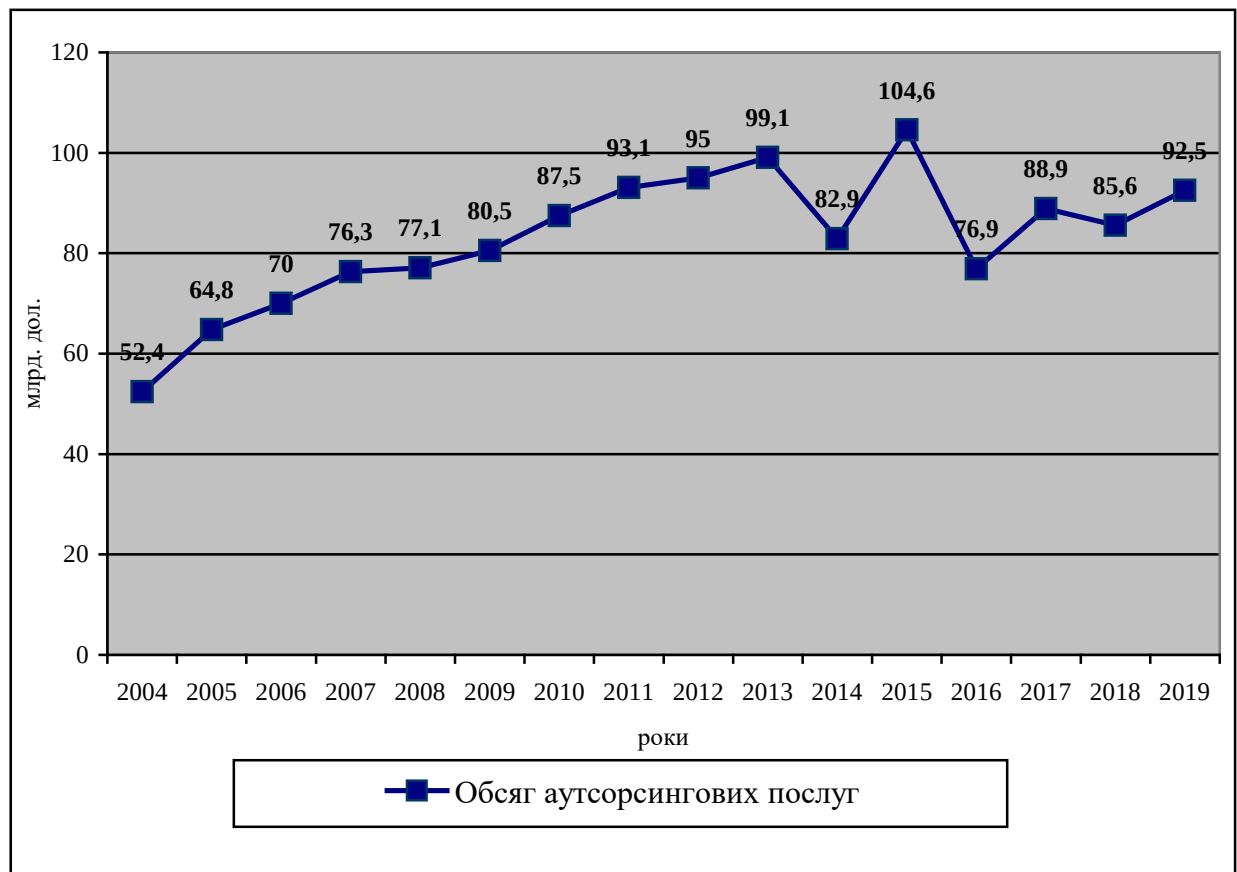
Інтеграція України в ЄС, використання передового досвіду країн-членів сприятиме зростанню темпів технологічної модернізації, забезпеченню вільного доступу до новітніх технологій, підвищенню якості послуг та залученню нових форм фінансування економіки. Зокрема, у розвинених країнах саме аутсорсинг став ефективним інструментом підвищення ефективності роботи промислового виробництва та забезпечення конкурентних переваг. Не зважаючи на стрімке зростання

ринку аутсорсингу у світі, українські компанії також застосовують подібні схеми у діловій практиці. Феномен аутсорсингу виник в Україні нещодавно, але інтерес до нього з кожним роком лише збільшується [1].

Щоб зрозуміти основні тенденції у розвитку аутсорсингу у світі, варто звернутися до таких показників, як коливання показника обсягів аутсорсингу бізнес-процесів й ІТ-аутсорсингу та об'єм світового ринку (рис. 2.1, 2.2). Аналізуючи динаміку об'єму світового ринку, можна спостерігати чітку тенденцію до зростання впродовж 2004-2013 років. Наступні роки відзначаються незначними коливаннями, що можуть бути пов'язані як із нестабільністю світової економіки, так і з реструктуризацією сфери аутсорсингу, появою нових напрямів.

Загалом світовий ринок аутсорсингових послуг характеризується позитивною динамікою й зростанням вартісної оцінки обсягів угод. Якщо ж ми більш детально розглянемо динаміку світового ринку то побачимо, що, доходи аутсорсингу стрімко зростали до початку 2013 р., і сягнули рівня 99,1 млрд дол. США, після чого у 2013 р. відбулося стрімке падіння до 82,9 млрд дол. США, що склало 16,3%. Однак вже 2014 р. загальний обсяг аутсорсингових послуг зріс на 26,2% і досяг максимального значення за останнє десятиліття (104,6 млрд дол. США) [35]. З того моменту можна простежити нестабільність на замовлення послуг у сторонніх компаній. Так ми бачимо, що у 2016 р. глобальний дохід від аутсорсингових послуг складав 76,9 млрд дол. США, і це був найнижчий показник за останні десять років, а в наступному 2017 р. обсяг збільшився на 12 млрд дол. США, сягнувши суми 88,9 млрд дол. США. Нестабільність у використанні аутсорсингу показав 2018 р., на що вказує зниження таких показників, як аутсорсинг бізнес-процесів та ІТ аутсорсинг, відповідно на 4% та 3,6%.

У 2019 році спостерігається зростання аутсорсингу на 8% загалом та за обома напрямками діяльності.



Джерело: складено на основі [35]

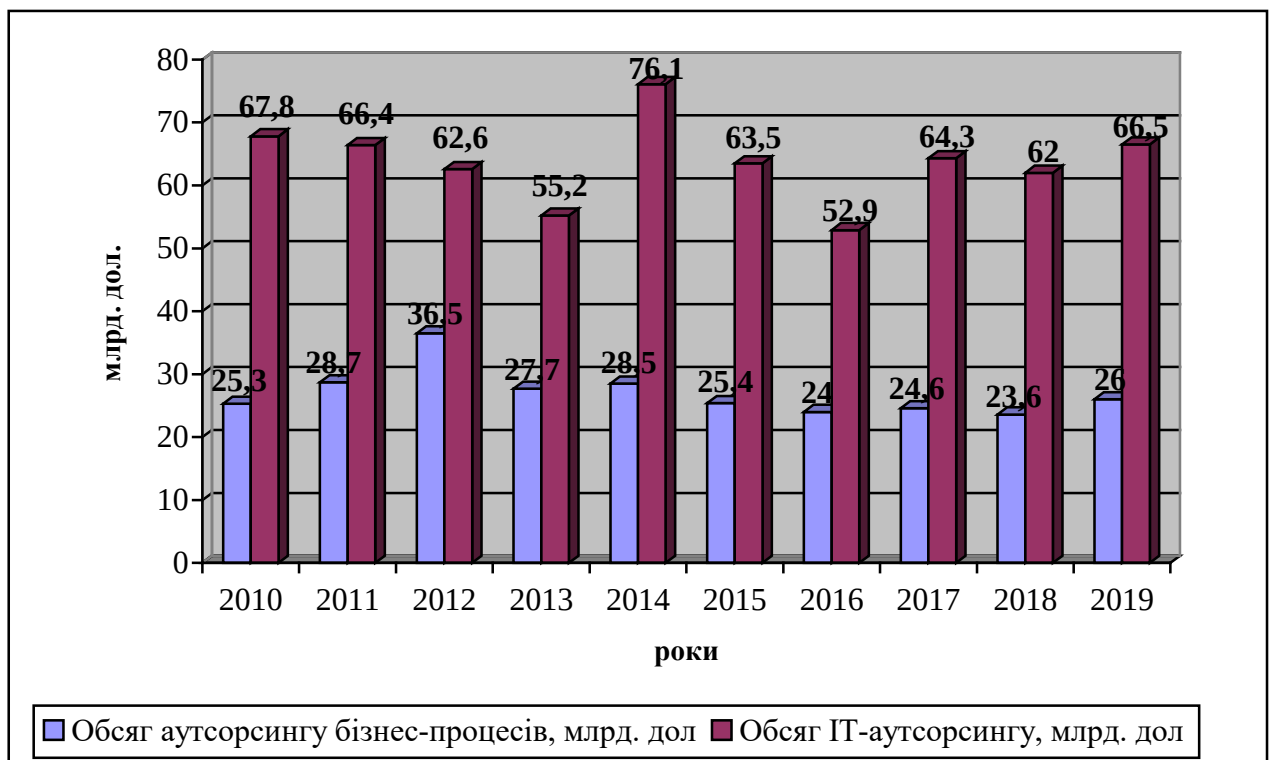
Рис. 2.1. Динаміка світового ринку аутсорсингу за 2004-2019 рр., млрд. дол.

На думку експертів компанії SHEN Facility такий нерівномірний розвиток відбувається з наступних причин:

- Залучення фахівців для проєктних або ж разових робіт. Наприклад 43% виробничих підприємств залучають зовнішніх фахівців час від часу, а не на постійній основі.
- Збільшення потреби в аутсорсингових послугах в кризові періоди. Використання аутсорсингових послуг веде до суттєвої оптимізації витрат на робочу силу та інші ресурси, що дозволяє компанії залишитися на плаву.
- Існування великої кількості маленьких аутсорсингових компаній і фрілансерів. Ринок зовнішніх послуг дуже фрагментований, число маленьких

організацій і окремих аутсорсингових фахівців, послуг, що надаються має широкі межі і постійно коливається.

- Залучення фахівців з інших країн і вплив еміграції. Завдяки сучасним технологіям стало можливим залучення фахівців для віддаленої роботи з країн з більш низьким рівнем зарплат, що стає дуже вигідним для замовників аутсорсингових послуг. ІТ аутсорсинг, віддалені кол-центри, маркетингові дослідження, продажі це все називають основними послугами в даній сфері. Потоки біженців та переселенців, як низько кваліфікованої робочої сили також певною мірою впливають на ринок [36].



Джерело: складено на основі [35]

Рис. 2.2. Коливання показника обсягів аутсорсингу бізнес-процесів й ІТ-аутсорсингу

Значний сегмент аутсорсингових послуг відносять до аутсорсингу бізнес-процесів, що здійснюються на контрактній основі з реалізацією конкретного бізнес-процесу, який відноситься до виконання внутрішніх бізнес-функцій або пов'язаний із обслуговуванням клієнтів.

Проаналізувавши коливання показників обсягів аутсорсингу бізнес-процесів й ІТ-аутсорсингу можна помітити певну нестабільність показників вартісної оцінки глобального ринку аутсорсингу починаючи з 2014 р.. Обидві сфери в певній мірі втратили позиції через стрімкий розвиток цифрової трансформації, при якій дві суміжні сфери - автоматизація, та проблеми кібербезпеки, справили сильний вплив на обидва напрями. Це вплинуло на країни з низькими витратами, які втрачають робочі місця через підвищення автоматизації у різних секторах економіки [31].

З різноманітністю напрямків аутсорсингових послуг пропонуємо ознайомитись на прикладі видової класифікації в Україні за 2020 рік. (рис. 2.3).



Джерело: складено на основі [37]

Рис. 2.3. Видова популярність аутсорсингових послуг в Україні у 2020 р.

Як бачимо, напрямок ІТ в аутсорсингу значно випереджає всі інші. Стрімкі темпи розвитку ІТ-галузі та відповідний високий попит на українському і світовому ринку зробили цей напрям майже тотожним всій сфері аутсорсингу.

Аутсорсинг інформаційних технологій пов'язаний із залученням постачальників ІТ-послуг для забезпечення відповідних бізнес-процесів, обслуговування й розробки прикладних програм й інфраструктурного забезпечення. Саме на надання послуг ІТ-індустрії припадає переважна частка аутсорсингу.

У 2019 році глобальні витрати на ІТ-послуги вперше перевищили один трильйон доларів США. Хоча на початку 2020 року витрати трохи зменшилися, прискорені процеси цифрової трансформації підприємств призвели до підвищення витрат, які у 2021 році сягнули позначки у 1,1 трильйона доларів США. Згідно даних Глобальної платформи бізнес-даних Statista [39] Сполучені Штати Америки утримують позицію найбільшого ринку ІТ-послуг та бізнес-послуг у всьому світі. Нагадаємо, що ринок ІТ-послуг складається з кількох сегментів, до яких відносять аутсорсинг, керовані послуги, послуги безпеки, управління даними та хмарні обчислення. І саме хмарні обчислення є одним з тих сегментів, який активно розвивається. За даними Глобальної платформи бізнес-даних Statista витрати кінцевих користувачів у 2021 році досягли 332 мільярдів доларів США. Відповідно, приблизно 36% підприємств по всьому світу витрачають понад 12 мільйонів доларів США щорічно на загальнодоступні послуги з хмарних обчислень. Серед найвідоміших постачальників хмарних послуг слід відмітити Amazon Web Services, Microsoft Azure і Google Cloud, а також Alibaba Cloud [40].

Глобальні тренди світового розвитку запевняють, що ІТ-послуги досить скоро стануть невід'ємною складовою суспільного господарства, оскільки пропоновані даною сферою продукти й послуги прискорюють темпи й збільшують масштаби цифрової трансформації. Більше того, вплив пандемії

2019 р., а тепер і воєнного стану, на організаційні моделі праці ще більше актуалізував потребу в функціонуванні надійної ІТ-інфраструктури та послугах.

Сучасна ІТ-галузь поступово переорієнтовується на забезпечення машинного навчання, роботизацію, проведення автоматичного аналізу великих даних, що в перспективі може призвести до заміщення вакансій програмістів. Роботизація також може скоротити в майбутньому і пропозицію аутсорсингових компаній, які здатні забезпечити заміну не завжди кваліфікованої робочої сили у виробничому циклі й логістиці [31].

2.2. Аналіз провідних гравців аутсорсингових послуг на міжнародному та українському ринках

Дослідницькою роботою в сфері аутсорсингу у світі займаються наступні організації: The International Association of Outsourcing Professionals (IAOP), The Outsourcing Institute, the National Outsourcing Association, The International Institute for Outsource Management (IIOM™), компанія «IDC», компанія «A.T. Kearney Global Services Location Index™» (Index™) та ін.

Так наприклад IAOP - глобальна асоціація, яка щорічно проводить комплексні дослідження у сфері аутсорсингу, допомагаючи світовим компаніям у виборі постачальників ІТ-послуг. Рейтинг складається на основі заявок, отриманих і оцінених незалежною суддівською колегією від IAOP. Основними критеріями для потрапляння в цей рейтинг є:

- інноваційний підхід до роботи та надання послуг - зусилля, спрямовані на створення нових цінностей для споживачів
- сертифікати та нагороди за успішні проєкти - визнання постійного розвитку та професійного зростання компаній;
- позитивна динаміка зростання;
- відгуки клієнтів - цінність, яку компанія приносить своїм клієнтам;

- проекти з корпоративної соціальної відповідальності - зусилля компаній, спрямовані на розвиток та відповідальність громади, етичні трудові норми та стандарти, права людини, екологічний вплив тощо [41].

Включення до цього списку вважається одним із найвищих визнань у галузі та доводить, що компанія знаходиться в авангарді інновацій та досконалості в аутсорсингу бізнес-процесів.

За даними IAOP, цьогогоріч в рейтингу The 2023 Global Outsourcing 100 представлені 17 компаній з офісами в Україні (українські або мають представництво):

1. ELEKS (понад 1300 спеціалістів в Україні, головний офіс у Львові)
2. Infopulse (понад 1800 спеціалістів в Україні, головний офіс у Києві)
3. Innovecs (понад 850 спеціалістів в Україні, головний офіс у Києві)
4. Intellias (понад 1200 спеціалістів в Україні, головний офіс у Львові)
5. Sigma Software (понад 900 спеціалістів, головний офіс у Харкові)
6. N-iX (понад 900 спеціалістів, головний офіс у Львові)
7. Miratech (понад 800 спеціалістів, головний офіс у Києві)
8. Svitla Systems (понад 500 спеціалістів в Україні, головний офіс у США)
9. Intetecs (понад 300 спеціалістів в Україні, головний офіс у США)
10. EY (понад 600 спеціалістів в Україні, головний офіс у Лондоні)
11. NIX United (понад 2000 спеціалістів, головний офіс у Харкові)
12. CHI Software (понад 500 спеціалістів в Україні м. Лімасол (Республіка Кіпр))
13. COMPUTOOLS (понад 200 спеціалістів, головний офіс у Києві)
14. Edvantis (понад 300 спеціалістів, головний офіс у Львові)

15. Glorium Technologies (понад 100 спеціалістів, головний офіс у Києві)
16. KPMG International (понад 300 спеціалістів в Україні, головний офіс у Нідерланди)
17. Softengi (понад 200 спеціалістів, головний офіс у Києві) [41].

Більшість з зазначених компаній займається розробкою програмного забезпечення та надають відповідні послуги з обслуговування у сфері ІТ, з чого можна допустити, що родоначальником сучасного аутсорсингу є саме ІТ-аутсорсинг.

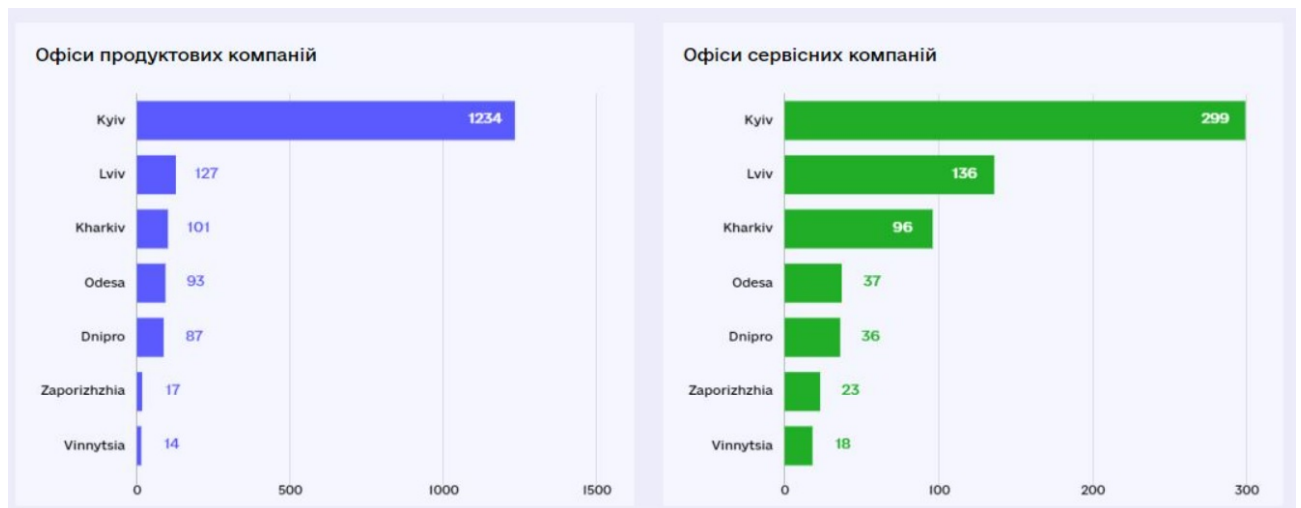
Міністерство цифрової трансформації станом на початок 2022 року в Україні нараховує 2234 ІТ-компанії. Причому 533 із них сервісні, а 1701 - продуктова, йдеться у дашборді технологічної екосистеми країни, опублікованому Мінцифри.

До категорії сервісних ІТ-компаній належать підприємства, які, самостійно не займаються виробництвом ІТ-продукту. Ці компанії просто надають послуги по розробці ІТ-продуктів іншим, стороннім компаніям.

Схема роботи сервісних ІТ-компаній полягає в тому, що вони отримують замовлення від інших суб'єктів і виконують поставлену ІТ-задачу за відповідну оплату. Українські сервісні компанії орієнтуються здебільшого на закордонних замовників, яким потрібне цільове виконання ІТ-задач, у тому числі й при розробці ними програмного забезпечення.

Серед усіх 533 сервісних ІТ-компаній 299 здійснюють свою діяльність у Києві. Далі за кількістю юридичних осіб слідує Львів (136) і Харків (96). Своєю чергою в Одесі працює 37 сервісних компаній, Дніпрі - 36, Запоріжжі - 23, Вінниці - 18 (рис.2.4).

Загалом на ринку сервісних ІТ-компаній переважають підприємства невеликого розміру - від 21 до 50 співробітників (таких налічується 190). Із кількістю фахівців 101 - 250 в Україні зареєстровано 90 компаній. Від 11 до 20 працівників у країні мають 63 ІТ-підприємства.



Джерело <https://dou.ua/> [43]

Рис. 2.4. Рейтинг міст за кількістю компаній

Крім того, 12 компаній налічують від 1000 до 5000 спеціалістів: Ciklum, EPAM, GlobalLogic, SoftServe, Eleks, Intellias, Data Art, Infopulse, Innovecs, Luxoft, NIX Solutions та ZONE3000.

Що до продуктивих компаній то найбільше компаній територіально розташовано також у столиці - 1234. До ТОП-5 айтишних міст також входять міста-мільйонники: Львів - 127 продуктивих компаній, Харків - 101, Одеса - 93, Дніпро - 87.

При цьому більшість продуктивих компаній представлені в таких напрямках: маркетингові технології та медіа - 288 компаній, програмне забезпечення для бізнесу та HR - 273, фінтех і страхування (insurtech) - 171.

Продуктові компанії самостійно займаються виготовленням якогось продукту. Під продуктом слід розуміти розроблення, створення, просування та супровід різних ІТ-проєктів, а саме мобільних застосунків, соцмереж, середовища для програмування, антивірусів, ігор, тощо. Такі компанії займаються не лише самостійною розробкою вищезазначених продуктів (тобто у них є техніка, наймані на умовах трудового договору чи гіг-контракту фахівці з розробкою продукту), а й їхнім просування, реалізацією і

підтримкою. Тобто у цих компаній зазвичай замкнутий цикл створення ІТ-продуктів (від зародження ідеї до її реалізації).

До числа найбільших продуктових компаній потрапили аграрна Astarta Holding, розробник відеоігор Gameloft та найбільший оператор доставки «Нова Пошта» (рис. 2.5). У цих трьох компаніях працює від 5 000 до 10 000 фахівців [43].

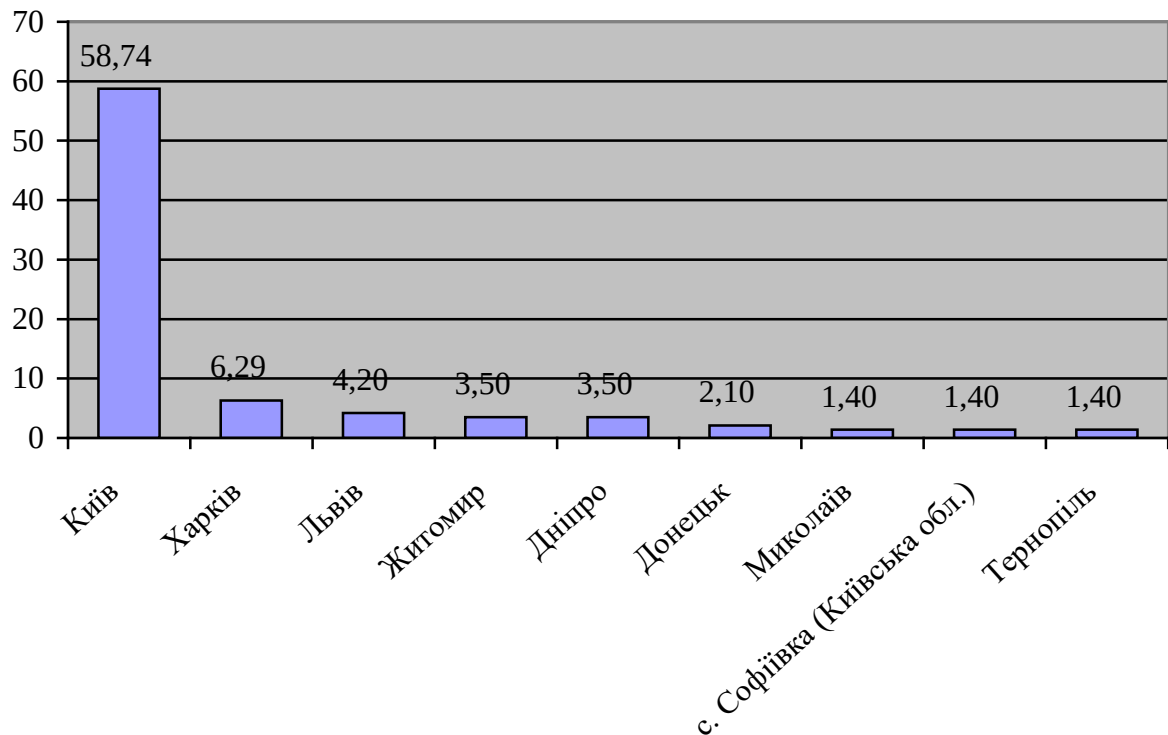
Назва	Сайт	Вертикалі ▾	Персонал ▾	Розташування ▾
 Astarta Holding	https://astartaholding.com	Agtech	5001 - 10000	Kyiv
 Gameloft	https://gameloft.com	ESports and Gaming	5001 - 10000	Kharkiv, Lviv
 Nova Poshta	https://novaposhta.ua	Logistics	5001 - 10000	Kyiv

Джерело <https://dou.ua/> [43]

Рис. 2.5. ТОП-3 найбільших продуктових компаній

Загалом географічне розташування аутсорсингових підприємств переважно знаходяться в містах з мільйонним населенням. Однак тенденції поступово змінюються і на сьогодні аутсорсингові підприємства починають відкриватись в областях та районах. Як правило, це стосується аутсорсингових підприємств, які надають послуги виключно на території України та співробітники, які можуть надавати аутсорсингові послуги виключно українською мовою. Найбільша кількість аутсорсингових підприємств станом на 2021 рік зареєстрована в м. Києві та м. Харкові (рис. 2.6). Як правило, аутсорсингові підприємства які розташовані у Києві, прагнуть виходу на міжнародний та європейські ринки. І, як наслідок, головною вимогою до найманих працівників є вільне володіння іноземними мовами, у зв'язку з тим, що аутсорсингові послуги вже надаються виключно іноземними мовами. В свою чергу, найвища заробітна плата саме у

співробітників, які працюють на аутсорсингових підприємствах, у м. Києві в порівнянні з регіонами.



Джерело <https://dou.ua/> [43]

Рис. 2.6. Місцезнаходження аутсорсингових підприємств в Україні, у відсотках

Аутсорсинг бізнес-процесів вже став невід’ємною частиною ведення бізнесу не тільки в Україні, але і в світі. Згідно з дослідженнями на сьогоднішній момент близько 86% європейських компаній віддають свою бухгалтерію на аутсорс, у США такими послугами користуються ще більше бізнесів - близько 90%. Український ринок поки не досяг таких масштабів, проте його загальний оборот становить приблизно \$8-10 млн і мав динаміку до збільшення.

Українські ІТ-компанії будували на 2022 рік вельми широкі та оптимістичні плани. Власники бізнесів очікували, що розвиток індустрії буде пришвидчуватись. Але, ситуацію змінило повномасштабне вторгнення.

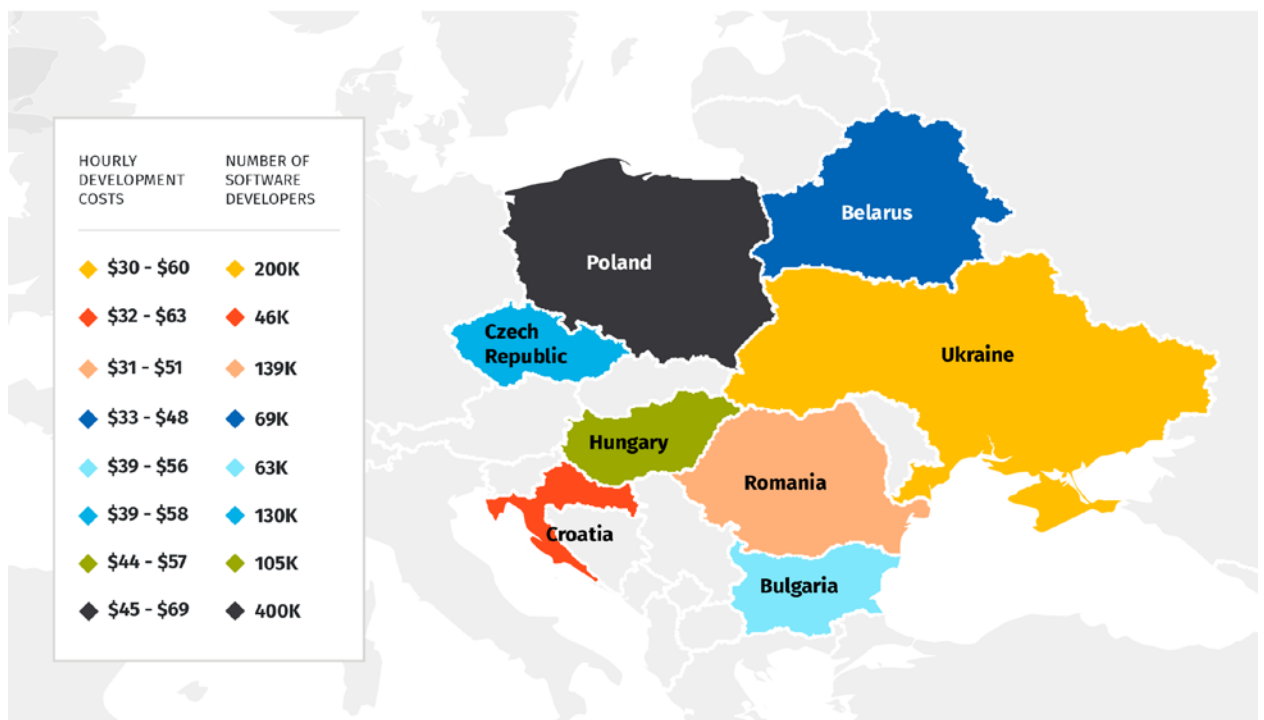
Війна, яку країна-агресор розпочала в Україні, зруйнувала як довготривалі, так і короткострокові плани більшості українських підприємців. За даними опитування порталу DOU [43], до кінця березня 2022 року 61% українських ІТфахівців, у тому числі 80% київських, покинули свої будинки та переїхали в безпечніші місця, зокрема до Європи.

За даними звіту нідерландської компанії яка займається розробкою програмного забезпечення та технологічного консалтингу Daхх [44], Східна Європа є одним з найбільших регіонів постачальником послуг з розробки програмного забезпечення. Таким чином на Україну, Польщу, Румунію та Білорусь припадає 5% світового ринку ІТ-аутсорсингу.

Також у звіті зазначили, що Україна зайняла перше місце серед країн Східної Європи за привабливістю для ІТ-аутсорсингу. Як повідомляє Daхх, у регіоні проживає більше мільйона програмістів. Близько третини з яких (30,8%) перебувають у Польщі, ще 15,4% живуть в Україні, 10,7% - в Румунії (рис 2.7).

Країни Європи відрізняються за рівнем економічного добробуту, що впливає на діапазон зарплат розробників - навіть у межах певної країни можна побачити коливання зарплат. Так середня годинна зарплата розробки у Польщі коливається в межах 45-69 доларів, в Румунії від 31 до 51 долара, а в Україні цей показник складає 30-60 доларів.

Здійснення аутсорсингу може мати як внутрішній, так і зовнішній характер. Тобто, країни можуть залучати іноземних фахівців з метою виконання певних завдань, а можуть користуватися послугами своїх «виробників». Серед країн-виконавців лідерами можна вважати Індію та Китай, саме туди надходить найбільше замовлень з Європи, США та Японії. На сьогодні саме Індія є світовим центром з надання аутсорсингових послуг, пов'язаних з інформаційними технологіями. Країна забезпечує до 80% проєктів у галузі, а високотехнологічний сектор економіки зростає на 30% щороку.



Джерело <https://www.griddynamics.com/> [24]

Рис.2.7. Ключові факти про темпи розвитку офшорів у країнах Східної Європи

США як країна, яка першою почала активно використовувати послуги аутсорсингу, зараз намагається переорієнтувати потік замовлень на внутрішній ринок тим самим скороти співпрацю з іноземними виконавцями. Це пояснюється збільшенням рівня безробіття в країні та зниженням зарплат для місцевих працівників. Тим часом, Японія збільшує кількість запитів на виконання роботи до Китаю, зберігаючи при цьому тенденцію розподілу невеликої частки аутсорсинг-замовлень, орієнтовану на азійський регіон.

Завдання європейських замовників найчастіше припадають на виконавців зі Східної та Центральної Європи, Китаю та Індії. Своєю чергою, Україна, як більш експортоорієнтована на аутсорсинг, переважно постачає свої послуги до США, Євросоюзу та Ізраїлю.

Такий вид співпраці з іноземними замовниками дає багато можливостей для людей, які працюють в країнах, що розвиваються. До того

ж, це сприяє створенню нових робочих місць і розвитку освіти, адже попит на технічні спеціальності починає зростати [46].

Оскільки аутсорсинг зародився у США, вважаємо за потрібне розглянути певну особливість аутсорсингу країни з найефективнішою системою підприємництва, де принципи делегування і раціоналізації відточені майже до досконалості.

Американські компанії пристосувались застосовувати аутсорсинг як одну з складових частин стратегії управління. Сьогодні такі відомі корпорації, як Ford, British Petroleum, Procter & Gamble, Dell, Exel та ін. досягли високих економічних результатів внаслідок використання аутсорсингу, а саме збільшили прибутки майже вдвічі за рахунок скорочення організаційних і виробничих витрат, підвищили загальну ефективність функціонування своїх компаній, реінжиніринг.

У США аутсорсинг став звичним явищем, при якому приблизно п'ята частина всіх ІТ-витрат потрапляє в руки аутсорсингових компаній. Розвиток аутсорсингу, передусім у сфері інформаційних технологій, породжує таку ситуацію, коли безліч сучасних електронних виробів надходить і надходитиме в продаж під відомими товарними знаками фірм США, власники яких абсолютно не зацікавлені в тому, щоб покупець знав імена їх справжніх розробників і виробників. Перелік підприємств, які довели своє право бути в числі лідерів усесвітньої інформаційно-комп'ютерної індустрії, але продовжують залишатися «тіньовими двигунами» технічного розвитку, сьогодні досить великий і включає такі фірми, як Flextronics, Quanta Computer, Premier Imaging, Wipro Technologies, Compal Electronics і цілу низку інших, які знаходяться на Тайвані, в Індії та інших, головним чином, азіатських, країнах. Своїм становищем «невідомих героїв» поточного етапу промислової революції вони зобов'язані умовам угод, які пов'язують їх із популярними фірмами-продавцями (вендорами, англ. - vendor) угод про аутсорсинг [45].

Загалом в епоху швидкого розвитку технологій і тенденцій, що постійно змінюються, такі бізнес-послуги, як інформаційні технології, аутсорсинг бізнес-процесів і інжиніринг, все частіше надаються за кордон, оскільки компанії прагнуть знизити свої витрати, масштабувати свою діяльність і стати ефективнішими за допомогою доступу до глобальної бази інновацій. Глобальний ринок бізнес-послуг виріс з 624 мільярдів доларів США у 2022 році до 681 мільярда доларів США у 2023 році, що і збільшує попит на такі види послуг.

Щоб оцінити та порівняти потенційні місця для офшорингу, щогорічний Global Services Location Index оцінює 78 країн на основі 52 показників, порівняно з 60 країнами та 47 показниками у 2021 році, за тими самими чотирма параметрами:

- фінансова привабливість. Категорія складається з 15 показників, які вимірюють різні витрати, пов'язані з наданням бізнес-послуг у країнах, що досліджуються. Наприклад, враховуються середня заробітна плата, податки на прибуток та рівень зарплат, вартість оренди офісу/приміщення, тарифи на електрику, інтернет та інші. Ця категорія має найбільшу вагу в індексі - 35%. Чим нижчі витрати в країні, тим вищий її бал за цією категорією;

- кваліфікація та доступність персоналу, складається з 10 показників, які аналізують якість та кількість робочої сили. Тут оцінюється рівень освіти, мовні навички, досвід роботи у бізнес-послугах, трудове законодавство, демографічні чинники тощо. Категорія має вагу 25% в індексі. Чим вища кваліфікація та доступність персоналу в країні, тим вищий її бал за цією категорією.

- бізнес-середовище. Ця категорія оцінюється за 12 показниками, які вимірюють рівень сприятливості країн для ведення бізнесу, де враховуються політична та економічна стабільність, регуляторна якість, культурна адаптивність, захист інтелектуальної власності, легкість відкриття

та закриття бізнесу тощо. Як і минула категорія, ця «важить» 25% . Чим краще ділове середовище в країні, тим вищий її бал за цією категорією.

- цифровий резонанс або резонанс у цифровій сфері - враховує 10 показників, що відображають наявність та активність висококваліфікованих цифрових фахівців та компаній, у тому числі цифрові навички робочої сили, обсяг цифрової продукції, кількість стартапів та інновацій, правовий захист даних тощо. Ця категорія має найменшу вагу у звіті - лише 15%. Чим вищий резонанс у цифровій сфері в країні, тим вищий її бал за цією категорією. Тим часом, як очікують експерти, найближчими роками саме цифровий резонанс може стати визначальним чинником для іноземних компаній під час розміщення свого бізнесу.

Метою індексу є допомога іноземним та місцевим організаціям у виборі найбільш підходящої локації для розміщення своїх бізнес-структур в умовах швидкого розвитку цифрових технологій та зміни потреб клієнтів [47].

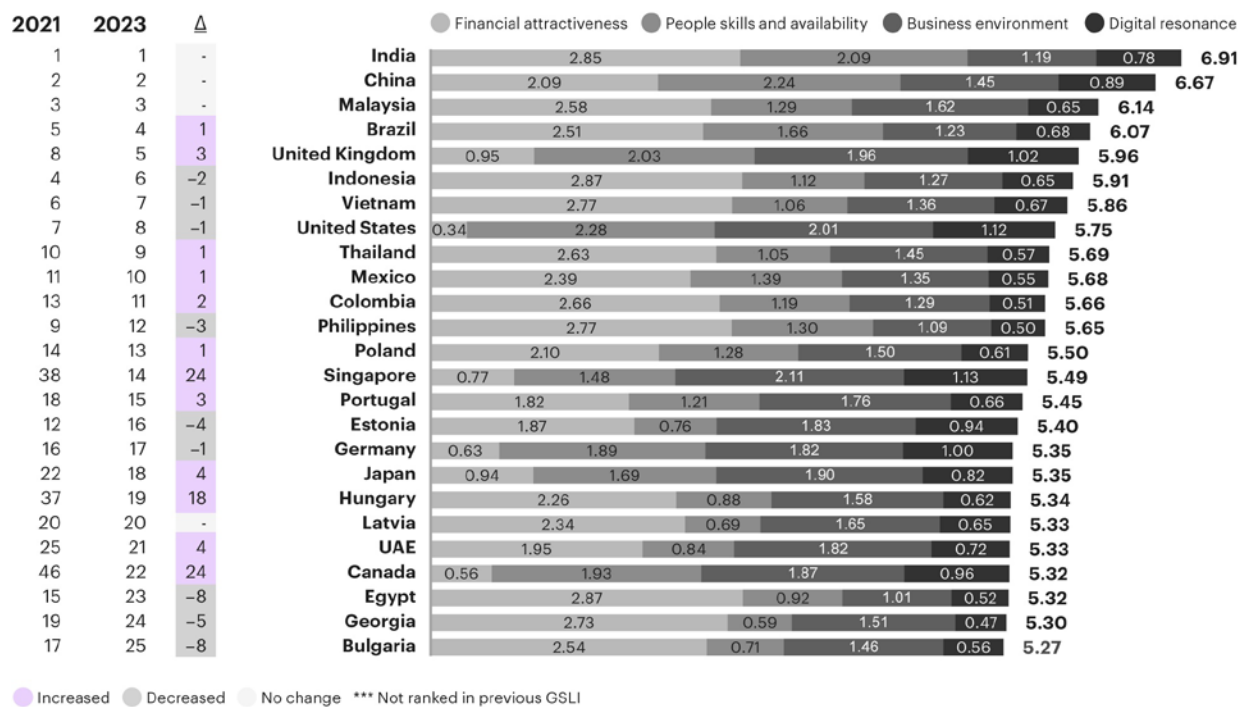
Згідно рейтингу GSLI 2023 Індія, Китай і Малайзія продовжують займати лідируючі позиції завдяки своїм вагомих перевагам у витратах, великому резерву спеціалістів і їх високим навичкам. Показово, що Індія та Китай також демонструють ознаки потужності в можливостях регенерації спеціалістів, що робить їх світовими лідерами в доступності технічної робочої сили. Системи освіти, умови ринку праці, імміграційна політика, державна підтримка та цифрова інфраструктура є одними з факторів, що впливають на регенерацію спеціалістів. Під регенерацією спеціалістів розуміють здатність країни швидко перекваліфікувати та перерозподілити свою робочу силу у відповідь на зміни на ринку та технологічні збої.

У той час як TOP-10 найкращих країн зберігається, як і в рейтингу GSLI 2021 року, з країнами Азіатсько-Тихоокеанського регіону на перших місцях, Сполучене Королівство піднялося на п'яте місце з восьмого, що є

важливою віхою, яка відзначає перший випадок, коли західна економіка увійшла до п'ятірки лідерів.

Бангладеш, Шрі-Ланка та росія навпаки, зазнали значного зниження рейтингів через місцеву політичну та економічну невизначеність - з 33, 23 та 21 до 47, 44 та 36 відповідно. Україна ж займає 42 позицію як і в 2021 році. У розподіленні по категоріям, бали для нашої країни розділились наступним чином: фінансова привабливість - 2,88 бали, навички та доступність персоналу - 0,63 бали; ділове середовище - 1,1 бали; резонанс у цифровій сфері - 0,44 бали (рис 2.8 та 2.9).

GSLI 1-25



Джерело <https://www. Kearney.com> [47]

Рис. 2.8. Рейтинг аутсорсингової привабливості країн Global Services Location Index 2023 (1-25 місце)

З появою та впровадженням цифрових технологій економічно орієнтовані центри обслуговування ризикують втратити свою конкурентоспроможність відносно більш розвинених та технологічно просунутих країн, через те, що все більше роботи та процесів

автоматизуються. Регенерація спеціалістів буде основою цієї зміни. Чим швидше країна діятиме, тим краще вона зможе створити тривалу цінність як центр обслуговування. Традиційним лідерам офшорингу, таким як Індія, Китай, Малайзія, Індонезія, В'єтнам, Бразилія, Таїланд і Мексика, доведеться інвестувати значні кошти у відновлення спеціалістів, оскільки перевага у вартості робочої сили стає менш актуальною з огляду на технологічні збої та соціально-економічні фактори.

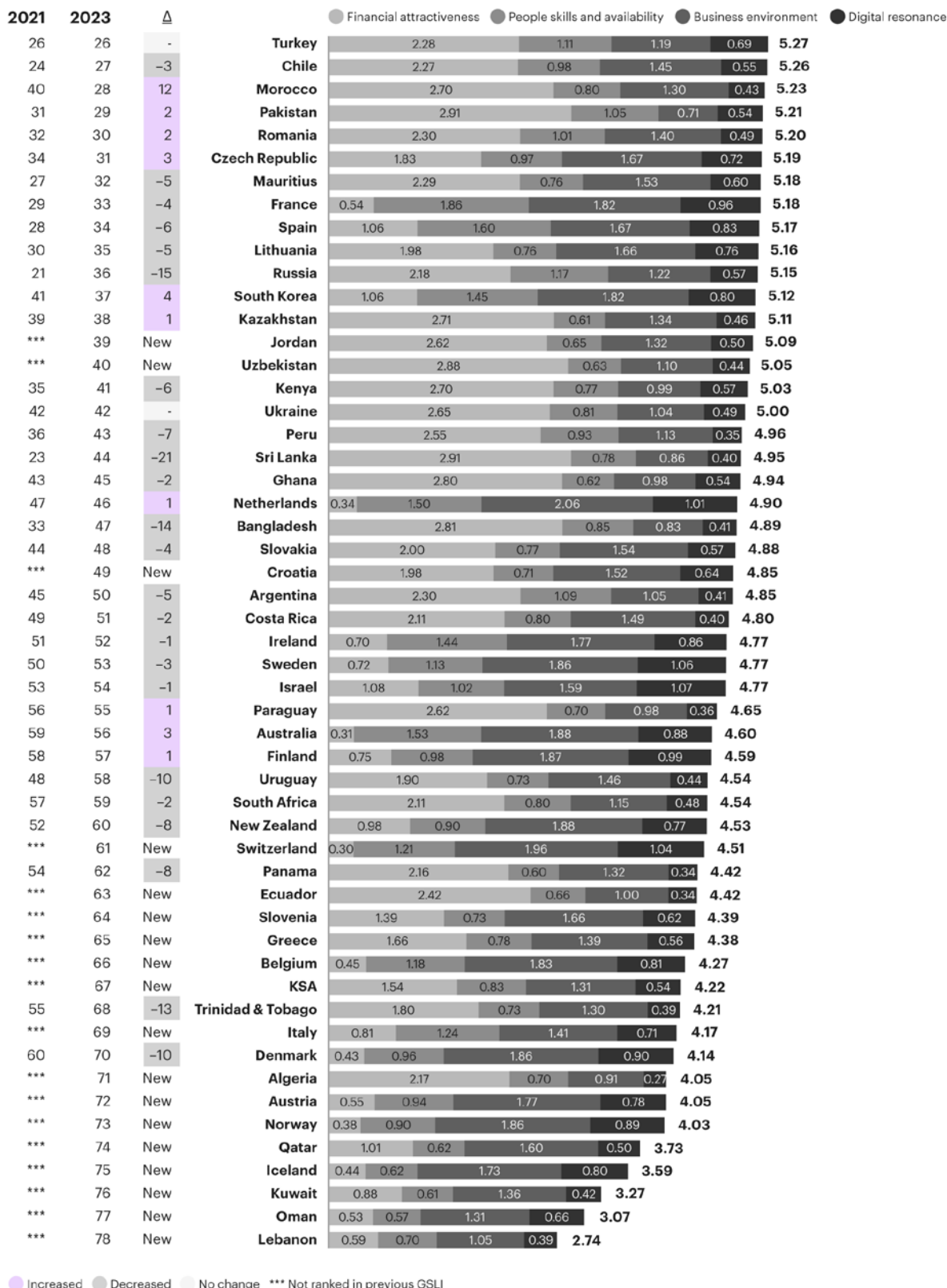
Індія займає першу сходинку в рейтингу GSLI 2023. Саме ця країна є традиційним лідером аутсорсингових послуг, оскільки має кваліфіковану робочу силу та низьку вартість. Очікується, що попит на навички штучного інтелекту, машинного навчання та обробки даних стануть найкращими технологіями в найближчі п'ять-десять років. Користуючись нагодою, уряд запустив ряд програм, серед них PM Kaushal Vikas Yojana 4.0, щоб підвищити кваліфікацію 4,7 мільйонів людей щодо технологій i4.0, AI, 3D-друк, дрони та Інтернет речей (IoT). Щоб зберегти позиції, Індія спирається на свою потужну основу з науки, технологій, інженерії та математики (STEM) і навчає молодих студентів криптографії, штучному інтелекту та іншим сучасним технологіям відповідно до Національної освітньої політики від 2020 року.

Китай посідає друге місце у рейтинг GSLI та є технологічним лідером, який зосереджується на самодостатності в умовах конкуренції за пакет технологій із Заходом. Економіка Китаю є лідером у сфері подання заявок на патенти на технологію III, машинного навчання, квантових обчислень, блокчейну та хмарних технологій. Економіка Китаю лідирує в застосуванні цифрових технологій із сильним акцентом на вдосконаленні цифрових навичок. Країна будує потужну освітню систему STEM, запроваджуючи нові технології, такі як AI, аналітика та 3D-дизайн, а також високі когнітивні, соціальні та емоційні навички на ранньому етапі. У 2021 році понад 300 університетів пропонували денні курси зі III. Уряд також працює з роботодавцями над розробкою галузевих рамок, які визначають навички,

необхідні працівникам для досягнення успіху в кожній галузі, а роботодавці інвестують у навчання та розвиток, щоб тримати своїх працівників у курсі останніх технологій і тенденцій. Незважаючи на фінансовані державою та державно-приватні ініціативи щодо розвитку цифрових навичок, через старіння населення та низький рівень народжуваності, Китай стикається з невизначеною кількістю робочої сили в середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Бразилія має 4 місце в рейтингу GSI. Незважаючи на те, що країна має низький рівень інтенсивності технологічних інновацій порівняно з іншими розвиненими економіками, її масштаб і доступність стають перевагою. Країна є домом для багатьох технологічних центрів, де компанії створюють або розширюють свої інноваційні центри. Цифровізація прискорила під час пандемії, і Бразилія стала центром цифрових інвестицій.

Технологічний сектор Сполученого Королівства (5 рейтинг GSI) став економікою в 1 трильйон доларів, поступаючись лише Сполученим Штатам і Китаю, і це одна з найсильніших екосистем у Європі. Його сильна сторона полягає в глибокій науково-технічній підготовці Великої Британії - вона має найбільше технологічних патентів, поданих у нових технологіях, таких як AI/ML, автоматизація, блокчейн, робототехніка та інші цифрові технології. Маючи 3 мільйони технічних працівників і багато компаній світового рівня, Великобританія готується до підвищення кваліфікації. Він зосереджується на цифровій освіті в школах і підтримує випускників STEM. Плани уряду інвестувати в навчання цифрових навичок та інші програми, такі як фінансування 1000 докторів наук і стипендії в області штучного інтелекту, допомогли підвищити готовність учнів і цифрових навичок. Сильна економіка, кваліфікована робоча сила та сприятливе бізнес-середовище роблять Великобританію висхідною зіркою як центр цифрових послуг. Цей сильний цифровий фокус привів Сполучене Королівство до першої п'ятірки GSI цього року вперше в історії.



Джерело <https://www. Kearney.com/> [47]

Рис 2.9. Рейтинг аутсорсингової привабливості країн Global Services Location Index 2023 (26-78 місце)

Сполучені Штати, що посіли 8 місце в рейтингу GSLI. США використовують свою спрямованість на інновації для підвищення кваліфікації своїх спеціалістів. Більше третини американських компаній вже інвестують у програми навчання, щоб покращити наявність робочої сили. Урядові ініціативи, такі як Закон про національну ініціативу штучного інтелекту, допомагають економіці залучати більше інвестицій у розробку штучного інтелекту, одночасно створюючи більш кваліфіковану робочу силу. Також уряд планує інвестувати близько 20 мільярдів доларів у навчання цифрових навичок, і багато компаній вже інвестують у цифрові навички своїх співробітників. Як очікується передові цифрові навички збільшать ВВП країни приблизно на 1,1 трильйона доларів на рік. Освітні заклади також відіграють важливу роль, пропонуючи більше курсів з ІІ та новітніх технологій. З 2011 року кількість ступенів бакалаврату, пов'язаних зі штучним інтелектом, щорічно зростає на 120%, у 2021 році їх було отримано понад 140 000. Екосистема стартапів, що швидко розвивається, збільшує попит на передові навички в галузі технологій, що призводить до нової хвилі відновлення спеціалістів [47].

росія опустилася на 15 позицій через погіршення бізнес-середовища та інфраструктури та посіла 36 місце в рейтингу GSLI. Триваюча війна з Україною спричинила політичну нестабільність, а введення всебічних санкцій стримують компанії від заснування чи розширення діяльності в регіоні. росія має найнижчий бал за країновим ризиком і тероризмом, що призвело до скорочення прямих іноземних інвестицій.

Україна посідає 42 місце в рейтингу GSLI. В нашій країні налічується більше 200 тисяч тех-спеціалістів та 36 000 випускників тех-спеціальностей щороку, що робить її одним із найперспективніших напрямків для аутсорсингу програмного забезпечення у світі. Понад 110 світових тех-компаній, включаючи Google, Samsung, Snap та інші, відкрили центри розробки в Україні. Станом на 2019 рік, українські розробники входили в топ-5 найкращих у світі. Більше 85% українських розробників володіють

англійською мовою середнього або вищого рівня, що дозволяє країні бути орієнтованою на закордонні ринки. Україна знаходиться у часовому поясі GMT + 3, а отже, робочий час тут частково збігається з робочими годинами як Великобританії, так і США, що теж позитивно впливає на її положення на ринку аутсорсингу.

2.3. Динаміка розвитку українського ринку ІТ-аутсорсингу в умовах воєнного стану

Війна має колосальний вплив - як на кожного окремого спеціаліста, так і на економіку країн, на глобальний технологічний світ - бізнес-гіганти вже відчують вплив війни через те, що працюють з спеціалістами цих країн.

Клієнтів турбує аутсорсинг в Україні в умовах війни. Вони не впевнені, чи зможе постачальник виконати роботу, чи будуть члени команди мобілізовані, чи не влучить ракета в офіс розробника. Очевидно, що повномасштабне вторгнення агресора різко збільшило ризики.

За підсумками аналітичних даних DOU [43], через російське вторгнення, в перший місяць війни, понад 60% аїтівців були змушені залишити свої домівки та переїхати в безпечніше місце. Майже половина ІТ-спеціалістів (46%) релокувались в більш безпечні регіони України, ще 14%, переважно жінки, виїхали за кордон (рис.2.10).

За даними деяких видань, Захід може допомагати Україні, продовживши давати роботу ІТ-спеціалістам. Тож, ця війна має шанси стати першою в історії, коли співпраця з країною в режимі війни прирівнюватиметься до надання гуманітарної допомоги. При цьому, важливим є факт, що за даними опитувань, 81,5% компаній, що релокувались за кордон, планують своє повернення в Україну після припинення бойових дій.

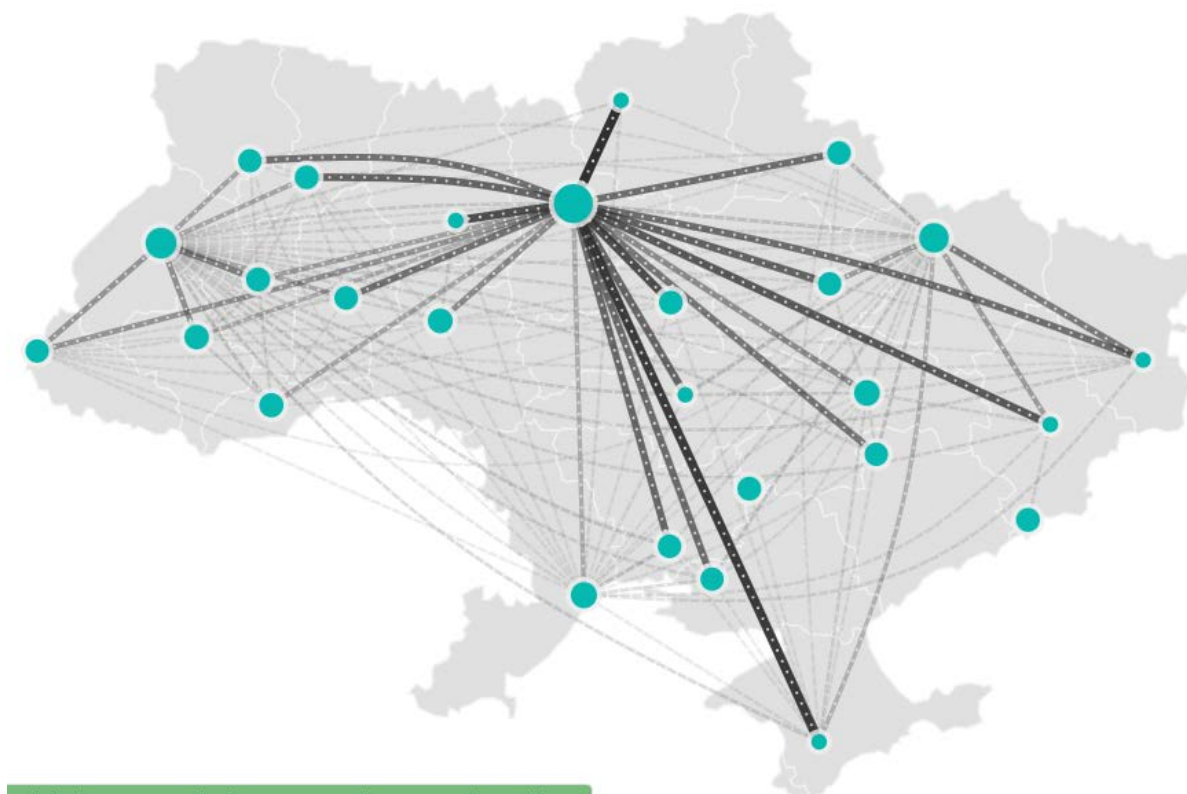


Рис. 2.10. Мапа переміщень спеціалістів ІТ-аутсорсингу в межах України

Найчастіше ІТ-спеціалісти переїжджають у Київ. Єдине місто, в яке, своєю чергою, їдуть кияни - це Львів (1% ІТ-фахівців, які закінчували школу в Києві та Київській області, нині живуть у Львові).

Найактивніше до Києва переміщуються представники сусідніх областей: Чернігівської (69% тих, хто обрав ІТ), Черкаської (57%), Житомирської (57%), Полтавської (48%), а також Рівненської та Кіровоградської (по 47%). Крім того, до Києва переїхало багато мешканців з окупованих територій (які зараз живуть і працюють на підконтрольній Україні території): АРК (65%), Донецької (52%), Луганської (43%) областей (рис. 2.11).

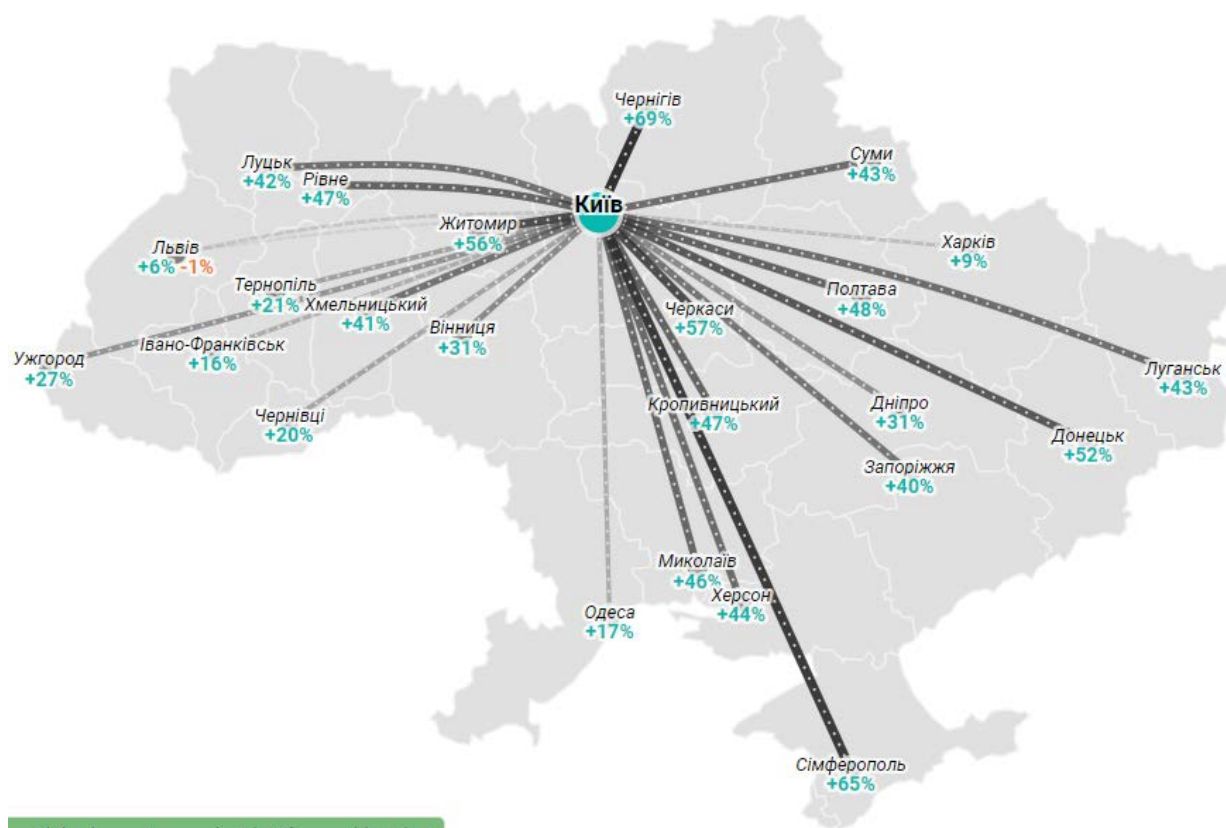


Рис. 2.11. Мапа переміщення спеціалістів ІТ-аутсорсингу до Києва

Є два регіони, для яких Київ - не є основним напрямом переїзду. Це Івано-Франківськ і Тернопіль, звідки у Львів їдуть частіше, ніж у Київ (хоча з цих регіонів також багато їде в Київ).

Мешканців західних регіонів більше приваблює Львів: Тернопільської області (36% ІТ-спеціалістів), Івано-Франківської (29%), Закарпатської (27%), Волинської (21%), Рівненської (20%), Хмельницької (19%) (рис. 2.12).

Відповідно до опитувань асоціації IT Ukraine [2], в перші дні війни майже 2% ІТ-спеціалістів галузі, які мали військовий досвід, долучились до лав Збройних Силах України. Наразі у близько 70% компаній спеціалісти служать у ЗСУ. З них у 43% компаній кількість фахівців у ЗСУ складає до 5%. Ще у 25% компаній служить від 5 до 15% фахівців. Крім того, виникають певні проблеми найму ІТ-аутсорсерів у воєнний період: серед них 62% пов'язано з небажанням кандидатів змінювати роботу в часи економічної нестабільності; 49% - з неготовністю замовника активно

наймати фахівців в Україні; 33% - з підвищенням очікувань щодо заробітної платні у кандидатів; 32% - недостатньою кількістю досвідчених кандидатів.

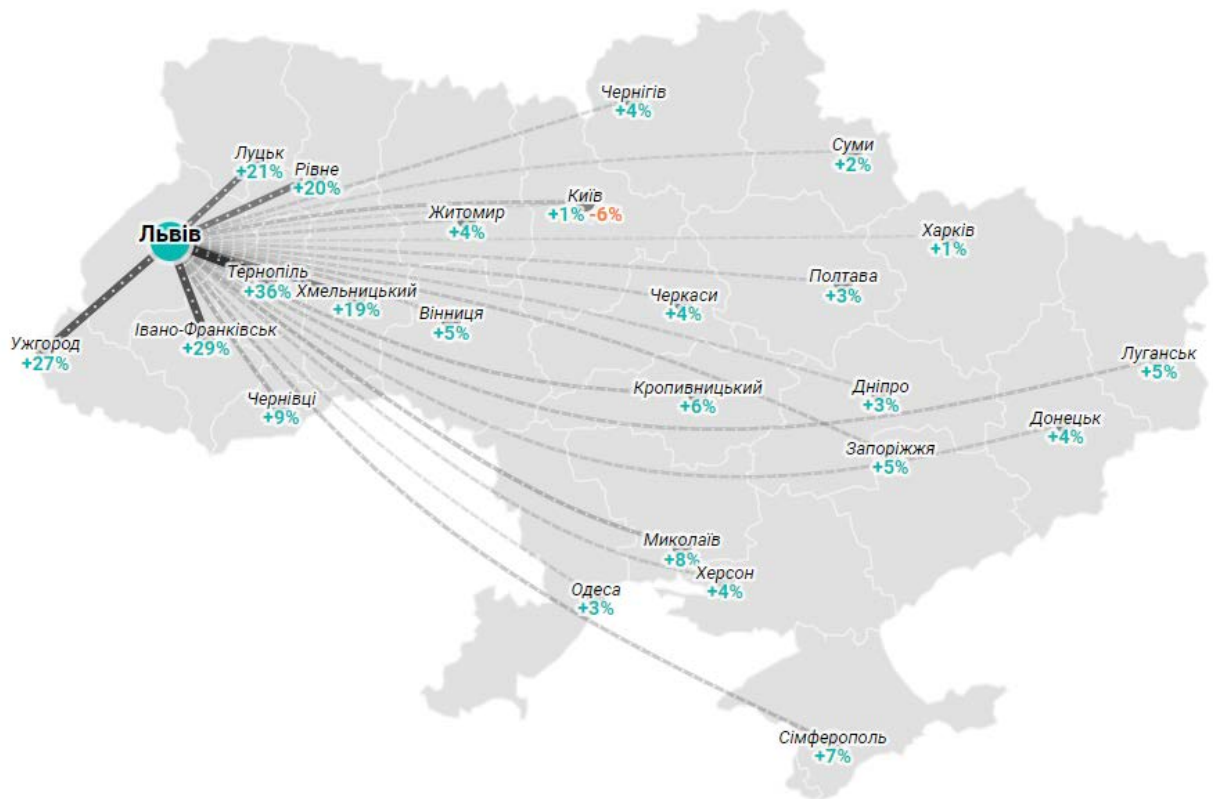


Рис. 2.12. Мапа переміщення спеціалістів ІТ-аутсорсингу до Львова

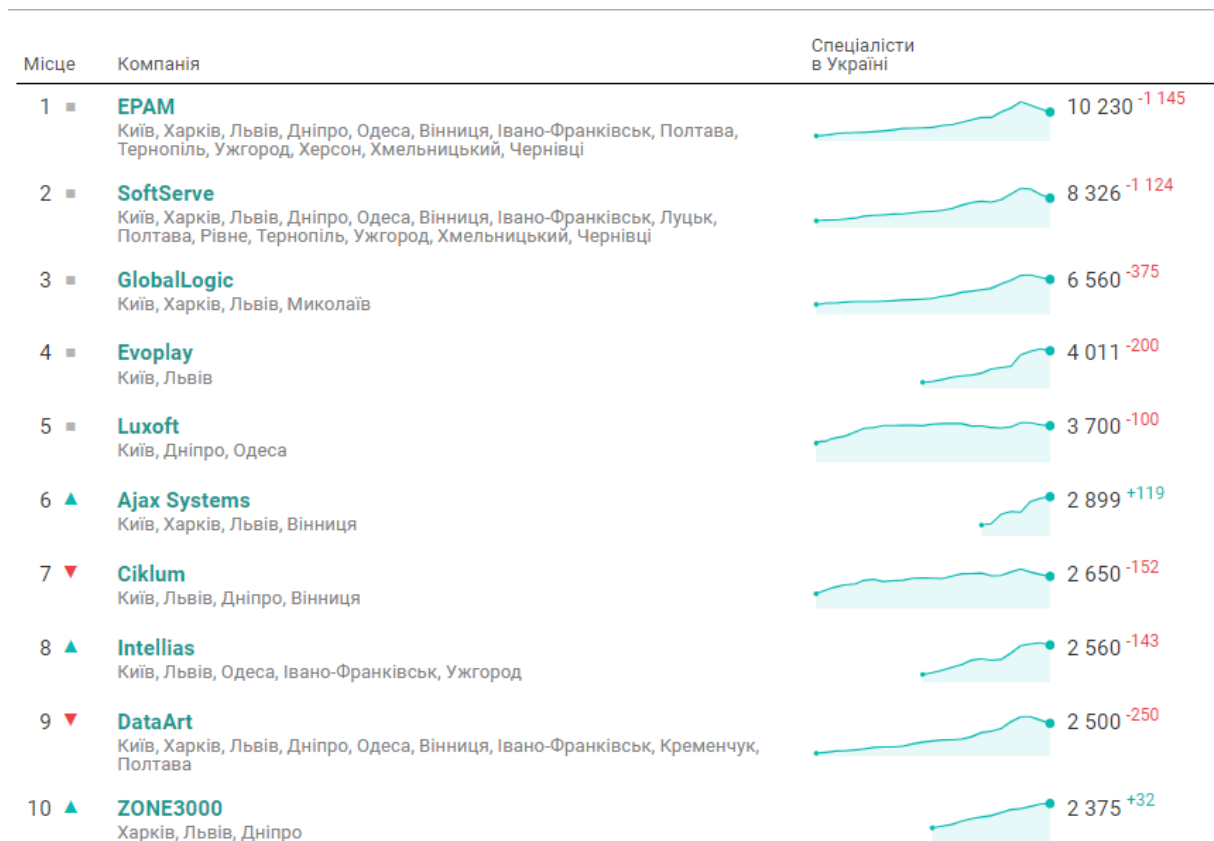
ІТ-спеціалісти активно долучаються до боротьби в інформаційному просторі, в сфері кібербезпеки держави та підтримці об'єктів критичної інфраструктури задіяні 5% фахівців галузі. При цьому є компанії, де майже 100% фахівців працюють у кібер-військах [49].

Найпомітнішим наслідком повномасштабної війни в Україні для ІТ-галузі став перехід від ринку кандидата до ринку роботодавця. Передусім це пов'язано з боязким ставленням закордонних клієнтів (а саме на них орієнтовані найбільші аутсорсингові компанії України) до продовження найму в Україні й відповідно тим, що стає менше пропозицій на ринку для айтівців.

Як зазначають дослідники DOU, наразі клієнти не так активно розміщують нові проєкти в Україні через безпекові ризики. Місцями ще триває релокація

та легалізація спеціалістів за кордоном. Саме такі фактори призвели до зменшення кількості фахівців у аутсорсингових компаніях України станом на перше півріччя 2023 року на 6,1 тисячу. Спеціалісти також зауважують, що бронювання, могло б переконати клієнтів заходити на ринки України, та поки що результати невтішні: і відсоток заброньованих спеціалістів у сфері IT-аутсорсингу складає лише близько 1,4%.

На рис. 2.12 наведено першу десятку з рейтингу 50 найбільших IT-компаній України за кількістю спеціалістів станом на липень 2023 року. До розрахунків приймали айтівців, які перебувають в Україні, і тих, які виїхали за кордон, але сплачують податки в Україну (рис. 2.12).

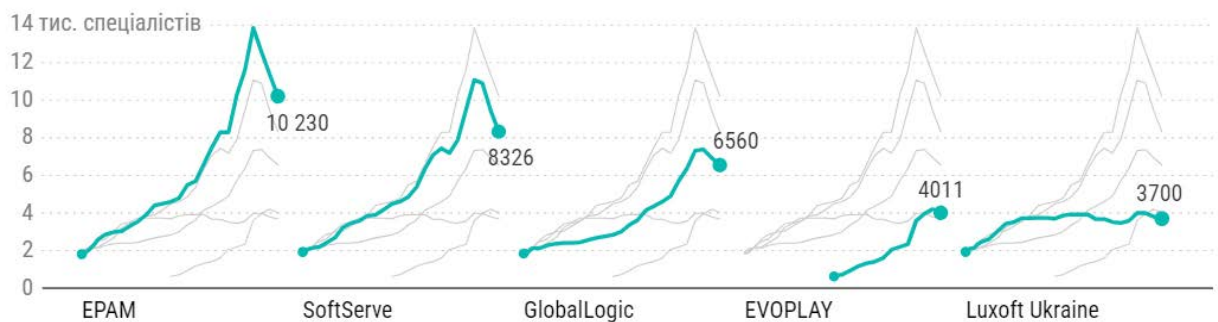


Джерело dou.ua [50]

Рис. 2.12. ТОП10 рейтингу 50 найбільших IT-компаній України

Як бачимо з рейтингу ТОП 5 компаній лишається не змінним. Однак станом на липень 2023 року всі п'ять найбільших компаній показують негативну динаміку зростання.

Загалом кількість фахівців у ТОП 5 зменшилася на майже три тисячі людей. Ще більш показовою виглядає динаміка зростання п'ятірки лідерів за період із серпня 2011-го по липень 2023-го (рис. 2.13).



Джерело dou.ua [50]

Рис. 2.13. Динаміка зростання «великої п'ятірки» за період із серпня 2011-го по липень 2023-го

Нині майже половина компаній з топ-50 мають до 25% української команди за кордоном, дві компанії по 50% інші 5-10% і лише у трьох компаній уся команда в Україні [50].

Якщо ж розглядати ситуацію в цілому по галузі то переважна більшість компаній повністю відновили та продовжують свою роботу, від 50 до 80% спеціалістів залучені до виконання проєктів клієнтів. Завдяки цьому, галузь залишається фінансово стабільною, адже 77% компаній у більшій мірі зберегли майже всіх клієнтів та обсяги своїх контрактів.

За даними деяких дослідженнями, один спеціаліст ІТ-сфери генерує 2-3 робочі місця в інших галузях. Ще до війни українська ІТ-галузь була одним із найбільших експортерів ІТ-послуг в Європі та демонструвала зростання 25-30% щороку, генеруючи при цьому понад 4% ВВП країни. Тож саме ІТ сфера стала одним зі важелів стабілізації економіки у воєнний період. Так, за

10 місяців 2022 року галузь не тільки не збанкрутіла, а й принесла в економіку України біля 6 млрд доларів експортної виручки, що на 10% більше в порівнянні з аналогічним періодом 2021 року. Зараз ІТ-галузь продовжує сплачувати податки в обсягах понад 26 млрд грн. Також на 51% збільшилася частка експорту ІТ-послуг у обсязі ВВП - до 5,4%. Частка ІТ в експорті послуг зросла на 24% , що натеper складає близько половини (47%) всього експорту послуг. Для порівняння: металургія впала на 59%, експорт мінеральних продуктів - на 46,1%, експорт продуктів хімічної промисловості - на 42,6%. Крім того, опитування ІТ Ukraine Association показало, що з ІТ-компаній, які працюють в Україні: 93,4% продовжать інвестувати в Україну.

Та не треба забувати, що ринок ІТ-аутсорсингу в цілому залежить від стану економіки. За умов економічної кризи під час війни компанії-споживачі послуг ІТ-аутсорсингу вимушені оптимізувати витрати. Та витрати на супровід сфери ІТ стали винятком. Це, у свою чергу, дасть шанс компаніям-аутсорсерам показати і довести, що використання формату ІТ-аутсорсингу набагато вигідніше за змістом свого власного ІТ-відділу.

У підсумку можна сказати, що ІТ-аутсорсинг у воєнний час став чи не єдиною галуззю економіки, яка продовжує розвиватись, створювати нові робочі місця, реалізувати нові проєкти, залучати інвестиції не зважаючи на релокацію і деяку втрату спеціалістів. І хоч повномасштабна війна вплинула на всі сфери економіки, ІТ-галузь продовжує бути опорою України і в майбутньому може стати одним з головних драйверів розвитку.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Стратегічні перспективи та наптями розвитку аутсорсингу

Аутсорсинг в Україні наразі займає важливі позиції у покращенні та розвитку загальної економічної ситуації. Дану сферу варто розглянути, як таку, яка має значний потенціал та перспективи в розвитку, особливо в умовах пандемії 2019 року і нинішньої війни з країною агресором [52].

Багато відомих економістів передбачали застій та спад розвитку світової економіки з 2020 року. Про подібну тенденцію писали впливові бізнес-видання, наприклад, Bloomberg, Forbes, The Wall Street Journal, CNN Business. Рецесія зростала, а пік її загострення очікувався у 2023 році та на початку 2024 року.

Рецесія має вплив на багато сфер, які стосуються бізнесу. Наприклад, стає меншою робота у діловій сфері, а потенційні покупці не так охоче віддають свої кошти за товари та послуги. Це призводить до того, що компанії опиняються на межі банкрутства, закриваються та звільняють робітників, і як слідство кількість безробітних збільшується. Можна сказати, що це початок економічної кризи. Але фактично ситуація склала дається інакше [54].

Уже сьогодні розвиток ІТ-аутсорсингу в Україні дозволяє досягти позитивних макроекономічних ефектів, що впливають на економічний розвиток країни. У перспективі саме ці ефекти будуть здатні обумовити структурні перетворення, які і формуватимуть нові тенденції в розвитку української економіки. До ефектів розвитку ІТ-аутсорсингу в нашій державі можна віднести:

- покращення структури ринку праці;
- приплив іноземної валюти та поліпшення платіжного балансу країни;

- збільшення внутрішнього попиту на споживчому ринку;
- подолання розшарування населення й формування середнього класу;
- зміцнення фінансової безпеки держави.

Збільшення частки фрілансу може негативно вплинути на країну в цілому, адже державний бюджет не доотримує певну частку податків. В той же час впровадження фрілансу підвищує надходження іноземної валюти в країну, підвищує купівельну спроможність населення та формує середній клас суспільства. Популярність фрілансу можна розглядати як показник недостатнього регулювання індустрії ІТ у державі. Наразі Україна ще не досить ефективно використовує свій потенціал із ІТ-аутсорсингу, на що вказує високий попит смає на висококваліфікованих спеціалістів ІТ-сфери. Правильно розроблена політика сприяння розвитку ІТ-аутсорсингу зможе перетворити цю сферу на потужний фактор зростання національної економіки.

Основними чинниками, що заважають розвитку ринку ІТ-аутсорсингу в Україні можна назвати:

- відсутність відповідного законодавчого визначення й регулювання процесів аутсорсингу;
- недостатньо високий рівень знання англійської мови вітчизняними спеціалістами у сфері ІТ;
- наявність великої кількості ризиків, пов'язаних із веденням бізнесу;
- нестабільна економічна та політична ситуація, а також складне юридичне, податкове і бізнес-оточення [53].

Та попри все ІТ-аутсорсинг має великі шанси стати одним із лідируючих напрямків експорту України, але існує ще багато проблем у цій галузі. За необхідної підтримки з боку держави ІТ-аутсорсинг може не тільки створити велику кількість робочих місць, але і сприятливо впливатиме на подальшу інтеграцію вітчизняної економіки в передові світові економічні процеси. Дана галузь має стати стратегічною. Що має виражатись у наданні

пільг для українських ІТ-підприємств, а також доступ до кредитних ресурсів. Можливість отримати кошти для зростання сприятиме «білим» економічним показникам - адже від них залежатиме обсяг ресурсів, доступних для розвитку. Не менш важливими є значні зміни в системі підготовки кадрів, це стосується спільної роботи з компаніями, що надають перше робоче місце випускникам - саме за таким принципом успішно працюють у західних країнах [53].

Реалізація потенціалу зростання галузі ІТ-аутсорсингу можлива за умов:

- підвищення якості технічної освіти,
- покращання навичок комунікацій на іноземних мовах,
- збереження гнучких умов оподаткування на ринку праці та спрощеного режиму оподаткування самозайнятого населення,
- прозорості та простоти ведення бізнесу в Україні,
- проведення масштабних конференцій і симпозіумів,
- маркетингова активність з метою просування вітчизняного продукту за кордоном,
- розвиток внутрішнього ринку,
- створення конкурентних умов у порівнянні з іншими розвиненими країнами (Західна Європа, США, Канада),
- поступове покращення міжнародного іміджу України.

Також не зайвим буде звернути увагу на такі не менш важливі моменти як:

- диференціація видів послуг аутсорсингу, більшою спеціалізацією, з одного боку, та виникненням комплексної продукції або рішень, які виробляються світовими лідерами аутсорсингу, з іншого;
- збільшення обсягу послуг аутсорсингу в окремих сегментах ринку, зростанням вартості діючих контрактів, а також великою сферою бізнесу для аутсорсингу;

- створення стратегічних альянсів між великими компаніями та малими або середніми спеціалізованими ринковими гравцями на основі глобального аутсорсингу;

- переходом від надання послуг аутсорсингу лише великим клієнтам до надання їх малим та середнім підприємствам [29].

Щоб підвищити роль аутсорсингу в підвищенні ефективності діяльності підприємства, особливу увагу доречно приділити збиранню систематизації та аналізу інформації яку використовують під час прийняття рішення про передавання бізнес-процесів чи окремих функцій. Якісно спланований і узгоджений аутсорсинг має на меті суттєве покращення результатів діяльності підприємства та підвищення його ринкової вартості. Щоб сучасна аутсорсингова компанія мала змогу вистояти на ринку аутсорсингових послуг вона має створювати унікальні послуги та продукти, що дозволить залучити більше інвесторів та потенційних клієнтів. [54]

На думку президента найбільшої глобальної ІТ-компанія з українським корінням, що працює у сфері розробки програмного забезпечення та надання консультаційних послуг EMEA, SoftServe, найважливішим завданням для компаній є продовжувати працювати з новими талантами на ринку. Тісна співпраця з освітніми закладами для підготовки ІТ-спеціалістів, робота зі світчерами та запуск найрізноманітніших навчальних форматів це і є план, до якого необхідно переходити ІТ-компаніям вже сьогодні. Ці заходи необхідні для того, аби забезпечити ріст талантів на ринку та вирівняти ситуацію з міграцією існуючих ІТ-фахівців. Фахівець зазначає, що це не легкий план і не потрібно очікувати, що ріст кількості талантів на ринку відбудеться швидко. Саме тому, вже зараз необхідно про це подбати.

Інший важливий момент який відзначає керівник і ми підтримуємо його думку це швидка глобалізація бізнесу. В одному зі звітів Future of work 2022 від Microsoft є зазначено, що саме зараз людство вступає в нову еру віддаленої роботи. В першу чергу це стосується того, що географія перебування людини нівелюється, адже цифровізація і створення нових

цифрових продуктів та інструментів, які дозволяють працювати і бути ефективним на відстані. Кількість та різноманіття таких інструментів з часом лише більшатиме і вже зовсім скоро популярними ставатимуть проведення мітингів у віртуальній реальності чи нові цифрові інструменти для інтерактивного спілкування між командами, тощо [55].

Цікаві думки щодо напрямків розвитку аутсорсингу висловлює в інтерв'ю для журналу DOU, голова та співзасновник ІТ-компанії Intellias. Так він зазначає, що клієнти стали з обережністю ставлятися до процесу розробки в Україні і в цьому моменті компанії потребують підтримки з боку держави. Є необхідність забезпечення безперервності бізнес-процесів і перегляд підходу до масової мобілізації працівників ІТ-компаній, для того щоб зберегти проєктні команди. Також фахівець звертає увагу на те, що часто для інженерів виникає потреба тимчасово виїжджати за кордон для проведення зустрічей чи короткотермінової роботи над певним проєктом. На думку спеціаліста, майбутнє аутсорсингових компаній надалі визначатиме здатність компанії зберегти клієнтів. Вихід він бачить у масштабуванні бізнесу на глобальні ринки. Компаніям які були орієнтовані виключно на український ринок працювати зараз складніше. Такі компанії мають скорочувати витрати, а разом з тим і командний склад. Компанії ж, які були орієнтовані на глобальні ринки, суттєвих змін відчують [58].

Пандемія Covid-19 стала саме тим потужним поштовхом який пришвидшив цифровізацію у світі. Війна пришвидчує глобалізацію бізнесів - компанії стають диверсифікованими і це має благо приємний вплив. Наявність команд розробників у різних країнах дозволяє глобальним компаніям продовжувати працювати під час війни в Україні. Схожий підхід варто переймати і компаніям та бізнесам, які ще не настільки глобальні. Це дасть можливість українському бізнесу стати ще більш інтегрованими у глобальну економіку, конкурентними та виробити резистентність до наступних криз. З часом тренд на ще більшу географічну диверсифікацію буде актуальним для бізнесів усього світу.

Бізнес-середовище завжди слідує за останніми тенденціями аутсорсингу щоб краще управляти ресурсами та оптимізувати ефективність роботи. Головними трендами аутсорсингу останніх років можна виділити наступні:

- розвиток хмарних технологій. Хмарні сервіси дають можливість обміну інформацією, яка завжди доступна онлайн. За даними провідної світової дослідницької і консалтингової компанії у сфері інформаційних технологій Gartner, хмарні послуги продовжують зростати, а витрати на розвиток хмарних сервісів збільшились на 21,7% і досягли 482 млрд. доларів у 2022 році. Індустрія аутсорсингу продемонструвала підвищений попит на хмарні технології.

- штучний інтелект та RPA. Попит на RPA в сфері аутсорсингу зріс, тобто, що компанії можуть заощадити кошти, використовуючи роботів для виконання простих, повторюваних завдань і залишаючи для людей тільки найважливіші процеси.

- зміцнення кібербезпеки. Через надання третій стороні доступу до даних компаній, аутсорсинг тісно пов'язаний з загрозами кібербезпеки, і захист даних стає одним із головних пріоритетів. У часи кібератак, фактором, що збільшує довіру клієнтів і допомагає почуватися впевненіше на ринку стає посилення кібербезпеки.

- стратегічне партнерство. Аутсорсингові компанії, все більше прагнуть, створити глобальні команди, щоб забезпечити безперебійну співпрацю і віддають перевагу стратегічному партнерству.

- віддалена робота та глобальний аутсорсинг. Як і зазначалось раніше робоче середовище змінюється і все більше компаній замінюють традиційні офіси на гнучкий, віддалений режим роботи хто через комфорт, а хто через вимушені обставини (рис.3.1).



Рис. 3.1. Головні тренди аутсорсингу останніх років

В добу стрімкої діджиталізації, високих технологій, сучасного програмного забезпечення та додатків, індустрія аутсорсингу, з високим рівнем гнучкістю та подолавши географічні кордони, отримавши доступ до широкого кола фахівців та вузьких спеціалістів, продовжує стрімко розвиватись. Короткострокова співпраця в межах одного проєкту або навіть одного завдання, чи довгострокове партнерство є тими перевагами аутсорсингу, які набувають все більше і більше прихильників [56].

3.2. Використання аутсорсингу в умовах воєнного стану

Засновник і керуючий партнер інвестиційної холдингової компанії InSoft.Partners в своєму інтерв'ю AIN.UA - популярного українського онлайн-журналу про IT-бізнес, стартапи, технології та підприємництво,

розповів про те, як український аутсорсинг переживає повномасштабну війну.

Після аналізу життя української індустрії аутсорсингу з 24 лютого 2022 року до початку квітня 2023, фахівець умовно виділяє наступні періоди:

Лютий-квітень 2022: стадія найбільшої паніки. Склалась ситуація, повної невизначеності. Компанії намагалися систематизувати хаотичність самостійних рухів своїх співробітників, релокувати їх в більш безпечні місця. Вивозили людей з гарячих точок. А також мали майже не щодня заспокоювати клієнтів і намагались підтримувати хоч якийсь робочий процес.

Квітень-червень 2022: стадія «все виглядає добре настільки, наскільки це можливо». Найбільш активні вітчизняні аутсорсери провели доволі успішні кампанії по «відбиттю та переманюванню» клієнтів, що працювали з країною агресором. Також українські аутсорсингові компанії підтримала неочікувано велика кількість західних замовників (донатами, продовженням співпраці, а іноді і збільшенням замовлень). В ці місяці бізнес в цілому, зростав, не дивлячись на загальну ситуацію в країні.

Червень-вересень 2022: класичний сезон відпусток.

Вересень-жовтень 2022: «на ринку відбувається щось не те...». Пожвавлення з початком нового сезону не відбулося. Нові проєкти не надходили. А старі клієнти почали говорити про глобальну рецесію.

Жовтень 2022 - березень 2023: активна фаза глобальної рецесії для українського ринку. Саме за цей період за різними джерелами близько 25% українських ІТ-спеціалістів було звільнено.

Березень - квітень 2023: Невеликі аутсорсери сподівались, сподівались на покращення (на відміну від великих компаній, клієнти яких попереджали, що до 2 півріччя 2023 року ніяких суттєвих покращень не буде). І, насправді, в лютому кількість та якість потенційних потенційних клієнтів відчутно зросли. Але вже березнева новина про банкрутство одного з найбільших банків США Silicon Valley Bank зламала всі надії. Більшість очікуваних

весняних інвестиційних раундів не відбулися, нові клієнти не прийшли, старі клієнти не поспішають збільшувати замовлення. Тож аутсорсинг живе в очікуванні поживлення.

Та все ж таки враховуючи глибоку інтеграцію українського аутсорсингу в світову ІТ-екосистему (з урахуванням того, що українські компанії на додачу до глобальної рецесії працюють в умовах війни), на думку Віталія, є сенс говорити про нових клієнтів, як в Україні так і в цілому в світовому масштабі [60].

Повномасштабне вторгнення країни агресора зупинило зростання експорту ІТ-послуг. У четвертому кварталі 2021 року, напередодні ворожого вторгнення, даний показник досягнув піку, і склав 2,1 млрд доларів США. З того моменту середні обсяги експорту ІТ-послуг поступово знизилися до позначки 1,7 млрд доларів, що складає приблизно 20% обсягів квартальної експортної ІТ-виручки (рис.3.2) [61].

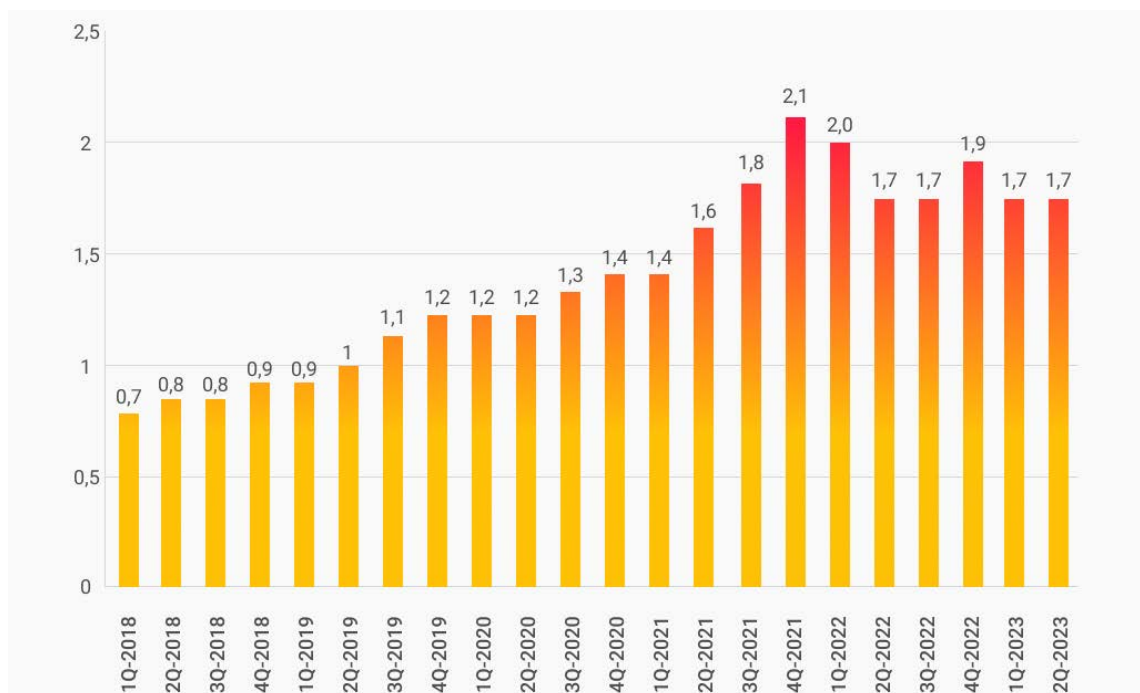


Рис. 3.2. Експорт ІТ-послуг України, щоквартальна динаміка, млрд. дол..

Іноземні партнери побоюються нестабільності у геополітичній ситуації. На їхню думку, вона має вагомий впливає на ефективність роботи, але це зовсім не так. Фактично ж українські компанії максимально намагаються

убезпечити своїх співробітників, організовують переміщення персоналу до більш безпечних регіонів, надають можливість залишатись зі стабільним зв'язком.

На думку президента «Європейської асоціації програмної інженерії» вже сьогодні у компаніях простежується ряд трендів, які можуть суттєво вплинути на розвиток індустрії у майбутньому. Серед них:

- фокусування уваги компаній на ринках Європи, Скандинавії та США. Якщо раніше компанії лише розглядали можливості для виходу на іноземні ринки то війна значно прискорила цей процес;

- прийнято рішення про замороження або закриття внутрішніх проєктів до закінчення війни;

- масове урізання витрат українських продуктових компаній, які працюють лише з внутрішнім ринком. Такі заходи дозволять на якийсь час продовжити роботу тих компаній, чиї доходи за оцінками фахівців за час війни впали від 3 до 10 разів;

- обдуманий найм працівників. Кількість відкритих вакансій зменшилась у середньому у 15 разів. На початку війни в компаніях було відкрито близько 150 вакансій, зараз цей показник максимум 10;

- відмова від офісної роботи. Скорочення витрат на оренду допоможе компанії довше бути на плаву. Це є одним з чинників чому більшість компаній релокували своїх співробітників [59].

Як вже зазначалось, умови війни країни агресора проти України ставлять перед бізнесом великі виклики. Наразі майже кожна галузь країни в тому числі аутсорсинг і ІТ-аутсорсинг, отримала збитки. Серед постраждалих переважають сектори, які працювали лише в межах України - надавали послуги вітчизняним компаніям або продукти яких були направлені на український ринок. Більше за всіх від війни постраждали малий та середній бізнес.

Та не зважаючи на побоювання іноземних партнерів, ризики аутсорсингу військового часу, пов'язані з роботою з Україною,

компенсуються сильним і розвиненим технологічним сектором країни, заздалегідь налагодженими процесами (включно з онлайн-інструментами для співпраці та планами на випадок непередбачених обставин) і ефективною командною підтримкою (включно з переміщенням людей у безпечніші регіони та додатковим наймом).

Саме завдяки сучасним технологіям і заходам безпеки, аутсорсинг і віддалена робота залишаються можливими і дієвими. Наразі важливим є інвестувати час та ресурси в розробку та впровадження таких інфраструктурних рішень, які зможуть забезпечити безпеку даних та ефективність роботи в цих непростих обставинах. Саме технології допомагають зберегати бізнес та підтримувати співробітників, що були змушені перейти на віддалену працю через небезпеку яку створює конфлікт.

Після перших місяців війни і першої хвилі релокації працівників в більш безпечні регіони, робочий процес українських ІТ-компаній стабілізувався. Більшість компаній повернулись до довоєнного рівня продуктивності роботи, і переконали світовий бізнес продовжувати працювати з українськими фахівцями й надалі тому, що вітчизняні кадри можуть працювати ефективно з бомбосховищ та під час сирен і тим самим підтримують економіку країни.

ІТ-експерт, співзасновник та член Наглядової ради міжнародного об'єднання Intecrasy Group розповів про технології, які допомагають організувати ефективну віддалену роботу та зберегти безпеку даних і співробітників в умовах війни. Так на його думку хмарні технології стали невід'ємною частиною віддаленої роботи. Вони дозволи зберігати і обмінюватися даними в безпечному середовищі також забезпечують до них берперервний доступ з будь-якої точки світу.

Забезпечення безпеки інформації теж є одним з найважливіших аспектів. Важливим є використання сучасних захисних механізмів, такі як шифрування даних, двофакторна аутентифікація та віртуальні приватні

мережі (VPN). Ці заходи необхідні для захисту конфіденційної інформації від несанкціонованого доступу.

Відеоконференції, які добре себе зарекомендували під час пандемії 2019 знову стали в пригоді. Як і раніше вони дали можливість проводити зустрічі, робити презентації, спільно працювати над проєктами та обмінюватися ідеями і документами.

Можливість аутсорсингу ІТ-підтримки та безпеки даних в умовах війни допомагає значно зменшити навантаження на внутрішні ресурси та забезпечити більший рівень експертизи у сфері безпеки [57].

Якщо говорити про підтримку ІТ-сфери з боку держави то мінцифра робить все, щоб допомагати ІТ-бізнесу масштабуватися та утриматися під час повномасштабної війни. Віцепрем'єр-міністр, міністр цифрової трансформації у своїй статті для інформ агентства Інтерфакс Україна розповів про напрями підтримки сфери з боку держави. За його словами за два тижні до 24 лютого було запущено проєкт Дія.City, який був розроблений спільно з ІТ-галуззю. Дія.City - це спеціальний податковий та економічний простір для технологічної індустрії. Це найкраща податкова система у Європі, гнучкі форми співпраці компаній зі спеціалістами, ефективні інструменти залучення інвестицій.

На період воєнного стану було спрощено критерії вступу в Дія.City щодо середнього рівня зарплати та кількості працівників. Також розширили сфери діяльності компаній, які можуть стати резидентами простору. Тепер до Дія.City можуть долучитись технологічні компанії, пов'язані з виробництвом продуктів для оборонної, промислової та побутової сфер, міжнародними платіжними системами та хмарними рішеннями.

Таких компаній у просторі з кожним днем стає все більше. Серед них Strata 22, науково-виробниче підприємство оборонно-промислового комплексу Radionix, American Technologies Network, Visa, TAS link, De Novo, GigaCloud.

Ще одним напрямом підтримки стала освіта. Відтак минулого року Мінцифрою разом з МОН та індустрією було розроблено план реформи айті-освіти ціллю якого було закрити потребу ринку в якісних спеціалістах і допомогти українцям опанувати нову професію.

Одним з перших масштабних кроків у 2022 році мав стати проєкт з навчання світчерів в айті. Не зважаючи на складні воєнні реалії та значне скорочення бюджету Мінцифри, влітку запустили проєкт з безоплатного навчання українців ІТ-спеціальностей - IT Generation. Фінансування знайшли серед бізнесу та спонсорів. Проєкт мав шалений попит. Айті-школи отримали більше 200 тисяч заявок від 50 тисяч українців.

У рамках проєкту разом з рекрутинговою платформою BazaIT запустили серію лекцій, як шукати роботу на ІТ-ринку. Вони знаходяться у відкритому доступі на ютуб-каналі Мінцифри.

Також міністр цифрової трансформації відзначив, що одним з ключових проєктів наступного року є запуск еРезидентства для того, щоб ІТ-фахівці зі всього світу могли отримати статус е-резидента та вести бізнес в Україні онлайн. Автоматизуємо усі кроки: від реєстрації компанії до сплати податків. Подібні ініціативи вже успішно працюють в ЄС. В рамках проєкту іноземним ІТ-спеціалістам буде дозволено відкрити свій бізнес в Україні онлайн, без фізичної присутності, та працювати за привабливими податковими ставками. Для України - це наповнення державного бюджету України та потужний розвиток цифрового бренду держави [62].

Для підтримки нашої країни, глобальним компаніям необхідно укладати договори з українськими аутсорсерами, купувати українські ліцензії, рекомендувати наших спеціалістів та припинити фінансування агресора [48].

За період війни бренд України в технічному світі став неймовірно потужним та сильним. Експерти вважають, що в найближчі роки працювати з українськими розробниками, інвестувати в українські стартапи стане

типовим явищем для світу. Адже це означатиме підтримку України і цивілізованого світу [55].

3.3. Правові аспекти регулювання договору аутсорсингу в Україні

В українському законодавстві поняття аутсорсингу визначено розділом 4 Національного класифікатора України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010», чинного від 01.01.2012 р., як угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо добору персоналу, допоміжні функції [63].

Аутсорсингом не передбачена пряма взаємодія замовника з працівниками виконавця. Усі робочі місця знаходяться на території виконавця, працівники підпорядковуються лише своєму роботодавцю й не мають жодних контактів з замовником.

Відповідно до ст. 6 Цивільного кодексу України закон допускає можливість укладання договорів, які не передбачені актами цивільного законодавства, але й не суперечать загальним засадам цивільного законодавства, вимогам добросовісності, розумності та справедливості. Також відповідно до ст. 627 ЦК України особи можуть укладати договори, що не порушують законодавство України [64].

Вище зазначене вказує на можливість укладати непомінені договори, як регуляторів нових видів діяльності. Непомінений договір за своєю формою є досить гнучкою конструкцією, але оформлення та стабільність такого договору може носити непередбачуваний характер, тому, що він є договором, в якому умови, які він вміщує, є досить новими, а тому їх розуміння може бути різним. Усі непомінені договори умовно поділяють на два види: ті, які певним чином згадані в законодавстві, в силу їх більшого використання, і договори, які не мають відображення в актах цивільного законодавства, але й не суперечать йому [65].

Та все ж таки, щодо правової природи договору аутсорсингу не існує єдиної думки, як і стосовно самого поняття аутсорсингу.

Так на думку науковців Єфименко М. М. та Кохан В. П. договір аутсорсингу є комплексним, оскільки може містити елементи цивільного, господарського і трудового договору одночасно. З іншого боку Олюх В. Г. стверджує, що «договір аутсорсингу є несамоостійним видом договору, оскільки не має видової ознаки і є загальним поняттям, яке охоплює різні відомі законодавству договори - виконання робіт, надання послуг, а тому під договором аутсорсингу завжди приховується один із вищевказаних договорів. Ще однією цікавою думкою є думка Бейяєва С. В. та В. М. Далюка В. М. яка говорить, що договір аутсорсингу за своєю формою є змішаним договором, оскільки включає в себе елементи договорів підряду та оплатного надання послуг, а також договорів, що характеризуються іншою галузевою приналежністю, наприклад, трудових договорів, а отже виходить за межі цивільно-правового регулювання. Необхідно відмітити, що договір аутсорсингу є двостороннім (оскільки аутсорсер та замовник мають взаємні права та обов'язки) та консенсуальним (оскільки для його укладення достатнім є досягти домовленості за певними умовами, а у випадку невиконання договору однією із сторін - вона має нести відповідальність).

Що стосується видів договору аутсорсингу, то це, перш за все, договори аутсорсингу за сферою використання, а саме ІТ-аутсорсинг, військовий аутсорсинг, котрий застосовується в збройних силах різних країн світу, банківський аутсорсинг, бухгалтерський, маркетинговий, логістичний, управлінський, кадровий, а також для впровадження різноманітних програм (у тому числі проєктів по охороні конфіденційної інформації, програмних продуктів для ефективного зберігання інформації в архівах тощо), створенні продуктів, безпека підприємства тощо. По-друге, це договори аутсорсингу залежно від обсягу функцій, що виконується спеціалізованою організацією: договір повного аутсорсингу, договір часткового аутсорсингу, договір

сумісного аутсорсингу, договір проміжного аутсорсингу, договір трансформаційного аутсорсингу [66].

Вважаємо доцільним розглянути трохи детальніше договір ІТ-аутсорсингу який є головним регулятором відносин при застосуванні аутсорсингу у сфері інформаційних комп'ютерних технологій. Предметом такого договору є передача замовником непрофільних функцій в порядку і на умовах, встановлених договором. Стандартний господарський договір аутсорсингу зазвичай містить ряд суттєвих умов, таких як: предмет договору, дія договору, ціна, внесення змін, передача робіт за договором іншому виконавцеві, вирішення суперечок, форс-мажорні обставини, конфіденційність, відповідальність сторін тощо (додаток А). Та окрім загальних умов у договорі ІТ- аутсорсингу мають бути чітко прописані деякі специфічні умови, які можуть вплинути на якість та результативність процесу аутсорсинга в цілому. Зокрема це стосується SLA - угоди (Service Level Agreement) яку можна перекласти як «Угода про рівень сервісу». Це угоди про рівень якості послуг, що надаються, що має бути невід'ємною частиною договору ІТ-аутсорсингу. Цей універсальний договір може підійти під безліч ситуацій, де предметом регулювання виступають послуги одного суб'єкта іншому (наприклад, хостинг, користування програмним продуктом, інші послуги з ІТ підтримки чи в сфері інформатизації). Метою документа є надання якісних і кількісних описів сервісів як з погляду аутсорсера, як виконавця, так і з погляду клієнта, як замовника. Чітко визначена SLA- угода - це впорядкована система показників контролю якості надаваних послуг, яка має на меті визначення реальних очікуваних результатів для користувачів і гарантію того, що замовник сплачує лише за отримані послуги обумовленої якості. Ще однією суттєвою частиною SLA є каталог сервісів, який складається з частини, що описує маркетинг (управління, документація, звітність) і частини, що описує операції з сервісом (технічна інфраструктура, плани підтримки і вдосконалення сервісів) [67].

Також для початку співпраці між замовником та виконавцем, яка полягає у наданні комплексу послуг, підходить Договір про надання ІТ-послуг MSA (Master service agreement) (рис.3.3). Даний вид договору визначає загальні положення співпраці між сторонами, а саме, встановлює порядок надання та оплати послуг, окреслює правила підготовки технічного завдання, принципи передачі прав інтелектуальної власності і захисту конфіденційної інформації, гарантії сторін, умови накладення штрафних санкцій та відшкодування збитків. На підставі цих положень MSA сторони зазначають орієнтовний план спільної роботи в загальному технічному завданні, а також деталізують особливості окремих етапів співпраці у поточних технічних завданнях, що є невід’ємною частиною договору. Наявність MSA спрощує переговори між сторонами в процесі роботи над проектом та дозволяє більше часу приділити основній діяльності.

За структура MSA складається з окремих розділів, що передбачають загальні межі поведінки сторін протягом строку дії договору [68].

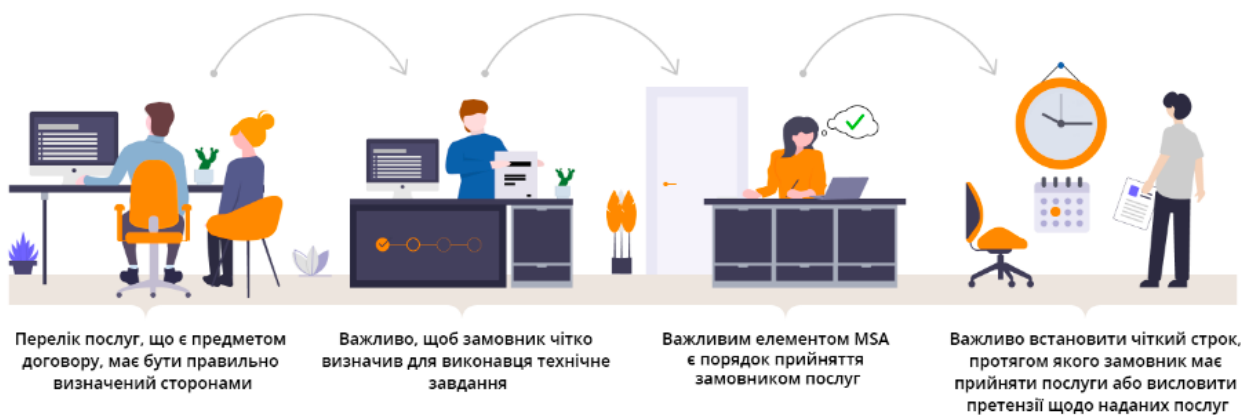


Рис. 3.3. Схематичне зображення структури договору MSA

Також слід відмітити популярність застосування договорів аутсорсингу в збройних силах різних країн світу. Так і з переходом України на контрактну службу дана сфера не може обійтися без підрядників, які будуть виконувати функції, котрі раніше виконували тилові служби Збройних Сил України. До таких функцій можна віднести харчування персоналу, постачання та інші

функції, що забезпечують як життєдіяльність армії так і обороноздатність країни.

Не рідко до аутсорсингу прибігають і на рівні окремих банківських процесів: оплата й страхування життя персоналу, багатоканальне обслуговування й взаємодія із клієнтами (кол-центри), іпотечне кредитування та ін. Перспективним напрямком аутсорсингу для банків стає передача проблемних заборгованостей колекторським компаніям [65].

Отже підсумовуючи вище викладене скажемо - аутсорсинг посідає важливі позиції у діяльності підприємств будь-яких форм власності і сфер діяльності. Договір аутсорсингу має досить гнучку конструкцію через те, що не має належного правового регламенту. Його можна вважати змішаним непоміченим договором, який не передбачений ЦК України, але не суперечить йому та на практиці застосовується підприємцями у більшості країн світу і в Україні.

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Кібербезпека в умовах воєного стану

Інформаційна безпека вже давно перетворилась на самостійну галузь і багатодисциплінарну науку, основними завданнями якої є захист інформації і її носіїв, а також захист інформаційних вузлів та систем.

Початком становлення галузі кібербезпеки прийнято вважати Весняну комп'ютерну конференцію 1967 року в США, організовану Віллісом Вером (1920-2013) - американським дослідником комп'ютерних технологій, ентузіастом, шанувальником конфіденційності і основоположником комп'ютерної безпеки. У 1970 році Вілліс підготував звіт для Міноборони США - "Security Controls for Computer Systems", у подальшому названий "Звітом Вера". В ньому було описано основні ризики, атаки та вразливості комп'ютерних систем. Цей звіт з часом став основою для майбутніх концепцій цифрової безпеки.

З розвитком інтернет-технологій, виникло поняття кіберпростору (cyberspace) - це віртуальне, інтерактивне, комунікативне, інформаційне середовище, яке функціонує з допомогою електронно-обчислювальних систем, електронних ресурсів та комп'ютерних мереж.

Кіберпростір в свою чергу породив кіберкультуру (cyberculture) - це соціально-культурне явище, що формує цифрову спільноту і ідентичність. Кіберкультура, подібно субкультурі, утворює різні форми самовираження, як то: мистецтво, музика, дизайн, стиль література, кіно, цінності, звички, навички. Однак основою є комп'ютерні мережі. Учасники комунікують між собою через соцмережі, месенджери, веб-сайти, форуми, блоги, чати, стріми, групи, канали. Яскравими носіями кіберкультури є: хакери, шифропанки (криптоанархісти), кіберпанки, кракери, фрікери, хактивісти, геймери, вікіпедисти, шанувальники GNU/OpenSource та інші [69].

Згодом як слідство з'являється термін кібербезпека (cybersecurity) - це захист цифрових технологічних активів, мережевих систем та об'єктів ІТ-інфраструктури у кіберпросторі. Кібербезпека включає методики, техніки, тактики, інструменти для комплексного забезпечення кіберзахисту та своєчасного виявлення, запобігання і нейтралізації загроз на всіх рівнях мереж [68].

В умовах війни Україна стала предметом чисельних кібератак, які охопили державні установи, приватні організації та громадян. Пріоритетними цілями у період війни стали підприємства, які є частиною критичної інфраструктури, зокрема енергетичні, телекомунікаційні, медіа та фінансові компанії.

Наразі кібербезпека для організацій будь-якого розміру та сфери діяльності набуває особливого значення особливо в умовах воєнного стану. Фішингові листи, злам акаунтів і крадіжки особистих або корпоративних даних, програми, які приховують файли та блокують доступи є тим, що підриває економіку та обороноздатність країни. Тож стратегічним завданням бізнесу та держустанов стає завчасне піклування про кіберзахист. Захист ІТ-систем за участі сучасних інструментів допомагає зберігати важливу інформацію, час, гроші та репутацію.

Зазвичай кібератаки починаються через людський фактор, а саме через недбале ставлення працівники бізнесу до безпеки своїх пристроїв. Агресор та її проксі-хакерські групи знаходять вразливі місця, використовують їх та створюють каскадний ефект. Він завдає шкоди багатьом сферам бізнесу як то фінансового та банківського секторів, логістики та власників серверів так і цілим індустріям і критичній інфраструктурі в енергетичному секторі.

Враховуючи умови підвищеної стурбованості кіберзагрозами, є сенс переглянути ключові елементи контролю кібербезпеки, які можуть допомогти мінімізувати імовірність успішності атак - зокрема тих, які допомагають захиститися від загроз від держави-агресора або організованих угруповань, які активізували свою діяльність під час війни.

Убезпечитись або мінімізувати ризики цих кібератак можна завдяки дотриманню правил кібергігієни, відповідальному ставленню до політики використання паролів, вчасному оновленню програмного забезпечення. Слід вивчати слабкі місця кіберзахисту компанії та укріплювати їх. Хакери постійно здійснюють розвідувальні операції в Україні, знаходять найслабші місця у захисті компаній та атакують через них. Не існує на 100% захищених систем [70].

Окрім кібергігієни та превентивного захисту не менш ефективним є моніторинг безпеки, що передбачає своєчасне виявлення та реагування на вторгнення. Одним з варіантів може стати залучення зовнішніх вендорів або аутсорсинг, що надають послуги керованого виявлення та реагування, з метою розширення можливостей та отримання кваліфікованої підтримки у разі потреби.

Також слід відмітити існування злочинних груп дії яких направлені на створення підроблених вебсайтів, які начебто пропонують допомогу чи корисну інформацію, або приймають пожертвування. Існує велика кількість фішингових кампаній, орієнтованих на тематику війни в Україні і спрямованих на високопоставлених осіб, які відкрито висловлюють свою позицію стосовно війни.

Щоб забезпечити працівників від можливих помилок необхідно пресвідчитись, що вони мають доступ до перевірених та надійних джерел інформації щодо поточної ситуації і є поінформованими щодо ризиків фішингу і шахрайських веб сайтів на тему війни в Україні. Також не зайвим буде надавати поради з кібербезпеки для співробітників, що знаходяться в місцях потенційного ризику або займають керівні посади. За необхідності слід надавати психологічну підтримку співробітникам та їх сім'ям, включаючи проведення тренінгів або семінарів щодо дій в непередбачуваних або кризових ситуаціях.

Нові виклики у забезпеченні безперебійної роботи критичних сервісів та систем, які можуть бути пошкоджені або виведені з ладу внаслідок

бойових дій викликає занепокоєння компаній. Перенесення ІТ-інфраструктури в хмару або створення сайтів аварійного відновлення у глобальних хмарних сховищах дозволить гарантувати необхідний рівень доступності і захисту [71].

4.2. Стратегія кібербезпеки України (2021 - 2025 роки)

Якщо говорити про кібербезпеку в масштабі усієї країни то існує проєкт Стратегія кібербезпеки України (2021 - 2025 роки) під гаслом «безпечний кіберпростір - запорука успішного розвитку країни».

Стратегія розроблена на період 2021 - 2025 років. Координатором реалізації Стратегії є робочий орган Ради національної безпеки і оборони України - Національний координаційний центр кібербезпеки.

Проєкт Стратегії структурно і складається із 9 розділів з таким тематичним наповненням:

Розділ 1. Кібербезпека: глобальний контекст.

Розділ 2. Стан реалізації Стратегії кібербезпеки на 2016-2020 роки.

Розділ 3. Засади розбудови національної системи кібербезпеки.

Розділ 4. Виклики та кіберзагрози.

Розділ 5. Пріоритети забезпечення кібербезпеки та стратегічні цілі.

Розділ 6. Стратегічні завдання.

Розділ 7. Напрями зовнішньополітичної діяльності України у сфері кібербезпеки.

Розділ 8. Механізми реалізації Стратегії та забезпечення відкритості.

Розділ 9. Виміри успіху (метрики).

Стратегія кібербезпеки України визначає пріоритети, цілі та завдання спрямовані на забезпечення кібербезпеки України з ціллю створити умови для безпечного функціонування кіберпростору, його використання в інтересах особи, суспільства та держави загалом. Кібербезпека це один з пріоритетних напрямів у системі національної безпеки України. Згідно тексту

Стратегії реалізація зазначеного пріоритету буде здійснюватися шляхом посилення спроможностей національної системи кібербезпеки для протидії кіберзагрозам у сучасному безпековому середовищі. При формуванні нової Стратегії кібербезпеки України, було враховано світові тренди в глобальному кіберсередовищі як фактори впливу на розбудову національної системи кібербезпеки.

Пріоритними напрямками забезпечення кібербезпеки України згідно Стратегії є:

- убезпечення кіберпростору задля захисту суверенітету держави та розвитку суспільства;
- захист прав, свобод і законних інтересів громадян України у кіберпросторі;
- європейська і євроатлантична інтеграція у сфері кібербезпеки.

Також для формування нової якості національної системи кібербезпеки було прописано стратегічні цілей, що мають бути досягнуті протягом строку реалізації Стратегії. Їх поділено на три основні групи:

1. Для формування потенціалу стримування (С)

Ціль С.1. Дієва кібероборона.

Ціль С.2. Посилення спроможностей у протидії розвідувально-підбивній діяльності у кіберпросторі та кібертероризму.

Ціль С.3. Посилення спроможностей у протидії кіберзлочинності.

Ціль С.4. Розвиток асиметричних інструментів стримування.

2. Для набуття кіберстійкості (К) національною системою кібербезпеки

Ціль К.1. Посилення національної кіберготовності та кіберзахист.

Ціль К.2. Професійне вдосконалення, кіберобізнане суспільство та науково-технічне забезпечення кібербезпеки.

Ціль К.3. Безпечні цифрові послуги.

3. Взаємодія (В)

Ціль В.1. Зміцнення системи координації.

Ціль В.2. Формування нової моделі відносин у сфері кібербезпеки.

Ціль В.3. Прагматичне міжнародне співробітництво.

Ефективність реалізації Стратегії буде визначатися через постійний моніторинг її виконання та спиратися на чітку систему індикаторів стану кібербезпеки, які буде розроблено протягом першого року реалізації Стратегії [72].

Національний координаційний центр кібербезпеки щорічно оприлюднюватиме публічний звіт про стан реалізації Стратегії та систематично інформуватиме про рішення, події та ситуацію у сфері кібербезпеки.

ВИСНОВКИ

Наразі розуміння поняття «аутсорсинг» ще не утвердилось остаточно. У науковій та бізнес-літературі наведені принципово різні визначення цього поняття.

Було встановлено, що найбільший вплив на розвиток аутсорсингу у світовому масштабі виявили: технологія, інтернаціоналізація, економічні та політичні чинники.

Аутсорсинг розглядається, як делегування функцій, які раніше виконували підрозділи чи окремі співробітники організації, сторонній організації на умовах договору. Найчастіше на аутсорсинг передаються такі функції, як бухгалтерський облік, ІТ-послуги, маркетинг, логістика, навчання і харчування працівників, юридичний супровід, технічне обслуговування і ремонт обладнання, перевезення, охорона. Виходячи з цього, залежно від завдань, які передаються на вирішення виконавцям, виділяють такі види аутсорсингу: виробничий аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів, аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг). Все частіше підприємства відмовляються від підтримки непрофільних процесів, передаючи їх зовнішнім підрядчикам. Аутсорсинг бізнес-процесів часто використовують технології, яких не використовують інші компанії.

Також у кваліфікаційній роботі було розглянуто сучасні тенденції розвитку аутсорсингу. Проведено аналіз тенденцій світового ринку аутсорсингу і діяльності українських аутсорсингових компаній в умовах воєнного стану. В процесі аналізу було виявлено, що напрямок ІТ в аутсорсингу значно випереджає всі інші. Стрімкі темпи розвитку ІТ-галузі та відповідний високий попит на українському і світовому ринку зробили цей напрям майже тотожним всій сфері аутсорсингу.

Для оцінки світових масштабів привабливості країн для аутсорсингу було розглянуто щорічний Global Services Location Index. Згідно рейтингу

серед країн-лідерів у наданні аутсорсингових послуг першими є країни сходу, такі як Індія, Китай, Малайзія. Україна ж посіла 42 місце в рейтингу.

За даними глобальної асоціації, яка щорічно проводить комплексні дослідження у сфері аутсорсингу, допомагаючи світовим компаніям у виборі постачальників ІТ-послуг, IAOP, цьогоріч в рейтингу The 2023 Global Outsourcing 100 представлені 17 компаній з офісами в Україні (українські або мають представництво).

Та війна має колосальний вплив - як на кожного окремого спеціаліста, так і на економіку країн та на глобальний технологічний світ. Клієнтів турбує аутсорсинг в Україні в умовах війни і наразі вони не так активно розміщують нові проєкти в Україні через безпекові ризики. Місцями ще триває релокація та легалізація спеціалістів за кордоном.

Якщо ж розглядати ситуацію в цілому по галузі то переважна більшість компаній повністю відновили та продовжують свою роботу. Завдяки цьому, галузь залишається фінансово стабільною, адже переважній більшості компаній вдалося зберегти майже всіх клієнтів та обсяги своїх контрактів.

Як підсумок можна сказати, що ІТ-аутсорсинг у воєнний час став чи не єдиною галуззю економіки, яка продовжує розвиватись, створювати нові робочі місця, реалізувати нові проєкти, залучати інвестиції не зважаючи на релокацію і деяку втрату спеціалістів. І хоч повномасштабна війна вплинула на всі сфери економіки, ІТ-галузь продовжує бути опорою України і в майбутньому може стати одним з головних драйверів розвитку.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стахурська О. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи / Електронне видання журналу «Юрист&Закон». №38. URL: <https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine/900432>
2. Мірошніченко О.В, Каторська І.В. «Аутсорсинг підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід»; Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту Сумського державного університету. - Суми: Сумський державний університет, 2021 р. С56-59
3. Левіщенко О. С. Концептуальні підходи до ціноутворення на консалтингові послуги. Вісник Національного транспортного університету. № 21(1). С. 368-372. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2010_21%281%29__93
4. Пічугіна Т. С. Управління змінами, Навчальний посібник. - Х. : ХДУХТ, 2017. - 226 с
5. Стахурська О. С. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850.
6. Окландер М.А., Окландер Т.О., Яшкіна О.І. [та ін.]. / за ред. Окландера М.А.. Цифровий маркетинг - модель маркетингу XXI сторіччя / Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.
7. Окландер М.А., Окландер Т.О., Педько І.А., Яшкіна О.І.; за ред. Окландера М.А.. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики: монографія / Одеса : Астропрінт. 2017. 284 с.
8. Окландер М.А., Окландер Т.О. Тенденції аутсорсингу маркетингу в діяльності підприємств, Проблеми системного підходу в економіці випуск №4(84), 2021 р.
9. Клементс С., Доннеллан М., Рід С. Аутсорсинг бізнес-процесів. Поради фінансового директора /; під ред. В. В. Голди; пер. с. англ. Н. І. Кобзаревой. - М.: Вершина, 2015. - 416 с.

10. Маленко О. Б. Роль аутсорсингу в міжнародному бізнесі/ О. Б. Маленко//Сучасні питання економіки і права. - 2012 - Вип. 2- с.56-59
11. Alessio Ishizaka. Outsourcing and offshoring decision making. International Journal on Production Research. 2019. №13. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2019.1603698>
12. Damitha Rajini, K.A.S.P. Kaluarachchi. Understanding Outsourcing from the Client's Perspective: Revisiting the Existing Literature. International Conference on Industrial Engineering and Operational Management. 2019. March 5-7. URL: <http://ieomsociety.org/ieom2019/papers/819.pdf>
13. Єфимова С., Пешкова Т., Конік Н. «Аутсорсинг», підручник. 2017. 277 с.
14. Загородній А.Г., Партин Г.О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємств. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Fu_2009_9_10.pdf
15. Черемисин Д. Аутсорсинг як елемент сучасного господарського механізму: теоретичний аспект. URL: <http://www.mirkin.ru/docs/dumnaya/dis/disCheremisin.pdf>
16. Кицис В.М., Калабкіна І.М. Аутсорсинг: поняття, сутність, передумови, переваги використання // Вісник Волзького університету ім. Н. Татищева. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/outsorsing-ponyatie-suschnost-predposylki-i-preimuschestva-ispolzovaniya>
17. Ben Lutkevich. The definition of outsourcing / IT Career management Journal. 2015. URL: <https://searchcio.techtarget.com/definition/outsourcing>
18. Monica Belcourt. Outsourcing - the benefits and the risks / Human resource Management Review №16. - С. 269. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482206000234>
19. Ashok Deo Bardhan and Cynthia A. Kroll. The New Wave of Outsourcing. Research Report / Fisher Center for Real Estate and Urban Economics / University of California, Berkeley. 2003

20. Сьогодення й майбутнє офшорного аутсорсингу в Європі.
[Електронний ресурс]

<http://hitech.org.ua/Ukrainian/outsourcingnews/out/index.html>

21. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов // Економіка України. - 2018. - №8 - с. 16-24

22. Микало, О. І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу [Текст] / О. І. Микало // Економічний простір. - 2010. - №37. - С. 216-222.

23. Губарь О.В, Аналіз розвитку IT-аутсорсингу в Україні в умовах глобалізації бізнесу/ Випуск 11-1, 2020., с. 69-73.

24. Фіщук В., Матюшко В., Чернев Є., Юрчак О., Лаврик Я., Амелін А. Україна 2030Е - країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. 2019. URL: <https://cutt.ly/1bE7ysP>

25. Daniela Mihaela Neamtu, Cristia-Valentin Napenciuc, Ruxandra Bejinaru. The impact of Digitization on Business Sector Development in the Knowledge Economy // Journal Sciendo. - 2019. - p.479-491. URL: <https://www.sciendo.com/article/10.2478/picbe-2019-0042>

26. Дергачова В. В., Островерха Д. В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні. Збірник наукових праць «Економічний вісник НТУУ «КПІ»». Київ: НТУУ «КПІ», 2017. 256 с.

27. Гутарева Ю. В., Гаврилова К. І. Застосування міжнародного аутсорсингу як інноваційного інструменту в управлінні підприємством. Economic journal Odessa polytechnic University. 2021. № 2(16). С. 34–39.

28. Супрун С. Д., Хачатрян В. В. Аутсорсинг у міжнародній діяльності підприємств: позитивні та негативні аспекти. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/50.pdf

29. Сівачова О., Карпова К. Міжнародний аутсорсинг як виклик для світової торгової системи. URL: http://iepjournals.com/journals/6/2007_06_Sivachova.pdf

30. Global outsourcing industry revenue from 2010 to 2019, by service type (in billion U. S. dollars) // Statista. available at: <https://www.statista.com/statistics/189800/global-outsourcing-industry-revenue-by-servicetype/> (Accessed 12 May 2021).

31. Гончаренко О. В., Зима Ю. О. Сучасний стан розвитку аутсорсингової діяльності в національній економіці; Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» №5, 2021 http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/10.pdf

32. Global outsourcing industry revenue from 2010 to 2019, by service type (in billion U. S. dollars) // Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/189800/global-outsourcing-industry-revenue-by-servicetype/>

33. Електронний ресурс/ точка доступу <https://www.timedoctor.com/blog/digital-transformation-of-companies/>

34. БОЙЧЕНКО К. С. Розвиток аутсорсингової моделі бізнесу в Україні; Вісник Хмельницького національного університету 2015, № 2, Т. 2 с121-125

35. Офіційний портал статистичних даних «Statista». URL: <https://www.statista.com/>

36. Огляд ринку аутсорсингових послуг «Shen». URL: <https://shen.ua/obzor-ianalitika-otrasli/rinok-autsorsa-prognozi-2019>

37. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

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

39. Information technology (IT) spending forecast worldwide from 2012 to 2023, by segment. URL: <https://www.statista.com/statistics/268938/global-itspending-by-segment/>

40. Павло М. Дудко; Сучасні світові тенденції розвитку ІТ-аутсорсингу проблеми розвитку; Журнал стратегічних економічних досліджень, № 1(6), 2022, с. 17-25

41. Електронний ресурс, точка доступу <https://www.iaop.org/Content/19/165/5657>

42. Електронний ресурс, точка доступу www.internetweek.com

43. Бабак Анатолій Електронний ресурс, точка доступу <https://dou.ua/forums/topic/36059/>

44. Електронний ресурс, точка доступу <https://www.griddynamics.com/global-team-blog/talent-sourcing-eastern-europe>

45. Назаренко С.М; Закордонний досвід використання аутсорсингу; Серія: Економіка та підприємництво, 2021 р., № 4 (121)

46. Ковальчук Т. Г., Загарій В. К. Роль аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності країн; БІЗНЕСІНФОРМ № 3'2020 www.business-inform.net

47. Електронний ресурс, точка доступу <https://www.kearney.com/service/digital/gsli/2023-full-report>

48. Роман Гопонов, Електронний ресурс, точка доступу <https://djangostars.com/blog/working-with-ukrainian-it-companies/>

49. Електронний ресурс, точка доступу <https://dou.ua/lenta/articles/migration-map/>

50. Електронний ресурс, точка доступу <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2023/>

51. Електронний ресурс, точка доступу <https://itukraine.org.ua/how-the-it-industry-is-contributing-to-ukraines-victory.html>

52. Дзуліт З. П., Налутка П. В., Розвиток ІТ-Аутсорсингу та його вплив на економіку України, економіка та суспільство випуск # 34 / 2021

53. Мешко Н. П., Єфремова М. О., Розвиток ІТ-аутсорсингу в Україні, Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. Випуск 5

54. Мірошниченко О.В., «Аутсорсинг як один із перспективних напрямків функціонування підприємств в Україні», Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 1' 2022

55. Семенишин В. Президент ЕМЕА, SoftServe «Як світ оцінює кризу ІТ через війну в Україні» Електроний ресурс: <https://nv.ua/ukr/opinion/it-v-ukrajini-shcho-zminilosya-pid-chas-viyni-dlya-it-specialistiv-novini-ukrajini-50258721.html>

56. Електроний ресурс, точка доступу <https://lvivtech.com/uk/5-global-outsourcing-trends-in-2022/>

57. Марперо А., Електроний ресурс, точка доступу <https://www.softline.kiev.ua/news/tekhnolohii-v-umovakh-viiny-iak-pidpriemstvam-pratsiuvaty-pid-chas-boiovykh-dii.html>

58. Стрельников О. <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-it-during-the-war/>

59. САВЧЕНКО В. Дві компанії вже закрилися, все ускладнюватиметься: що чекає на українське ІТ через війну/ <https://highload.today/uk/blogs/dvi-kompaniyi-vzhe-zakrilisya-vse-uskladnyuvatimetsya-shho-chekaye-na-ukrayinske-it-cherez-vijnu/>

60. Ярова М., «Бігти вдсятеро швидше, щоб отримати ті ж результати». Віталій Горовий про український ІТ-аутсорсинг <https://ain.ua/2023/04/26/vitalij-gorovyj-pro-ukayinskyj-it-autsors-u-vijnu/>

61. Kornyliuk R. доктор економічних наук, фінансовий аналітик YouControl, Розвиток ІТ в Україні: поточна ситуація та перспективи <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-it-v-ukrayini-potochna-situatsiia-ta-pierspiektivi/>

62. Федоров М., віцепрем'єр-міністр, міністр цифрової трансформації, ІТ під час війни: виклики, досягнення, перспективи <https://interfax.com.ua/news/blog/881572.html>

63. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності : наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10>
64. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. № 40–44. Ст. 356.
65. Резніченко С. В., Договір аутсорсингу та напрями його застосування, <https://dspace.oduvs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ae5b1c53-2f91-4754-850a-2e9ce3ab0286/content>
66. Сівак І. В., Правова природа та види договору аутсорсингу, <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/28339/1/70-72.pdf>
67. Андрєєва Ю.М., Правове регулювання аутсорсингу у сфері інформаційних комп'ютерних технологій, <https://www.pdau.edu.ua/np/pdf/75.pdf>
68. Качановський Р., Договір про надання ІТ послуг. Правила складання MSA / NDA / NCA <https://stalirov.lawyer/uk/posts/dogovir-pro-nadannya-it-poslug-msa-nda-nca>
69. <https://kr-labs.com.ua/blog/introduction-to-cybersecurity>
70. Кулакова С.Ю. Кіберризики: нові виклики для бізнесу України в умовах воєнного стану, Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 2022 р. Полтава <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/12948>
71. Янковський О. Як забезпечити кібербезпеку в умовах воєнного часу <https://thepage.ua/ua/experts/yak-zabezpechiti-kiberbezpeku-v-umovah-voyennogo-chasu>
72. Проєкт Стратегія кібербезпеки України (2021 - 2025 роки) БЕЗПЕЧНИЙ КІБЕРПРОСТІР - ЗАПОРУКА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ https://www.rnbo.gov.ua/files/2021/STRATEGIYA%20KYBERBEZPEKI/proekt%20strategii-kyberbezpeki_Ukr.pdf

**Договір № _____
про надання аутсорсингових послуг**

м. _____ «_____» _____ 2023 р.

_____, іменованій надалі «**Замовник**», в особі _____, що діє на підставі _____, з одного боку, та _____, іменоване надалі «**Виконавець**», в особі _____, що діє на підставі _____, з іншого боку, іменовані спільно «Сторони», а окремо «Сторона», уклали даний Договір про нижченаведене:

1. Предмет Договору

1.1. Виконавець зобов'язується за завданням Замовника та відповідно до умов цього Договору, надавати аутсорсингові послуги, що включають в себе комплекс складських та логістичних заходів, а Замовник зобов'язується оплатити ці послуги на умовах та в порядку, визначеному цим Договором.

1.2. Сторони домовились, що для цілей цього Договору комплекс складських та логістичних заходів включає комплекс заходів і дій, що проводяться Виконавцем для забезпечення та нормального функціонування логістичного складу, що належить Замовникові. Перелік об'єктів Замовника наводиться у Додатку 1.

1.3. Перелік Комплексу складських та логістичних заходів представлено в Додатку 1 до цього Договору. Цей перелік включає в себе, але не обмежує наступні заходи:

- розвантаження товару на території складу, який прибуває на адресу Замовника;
- завантаження товару Замовника під час його вивозу з території складу Замовника;
- сортування товару;
- сотрування та комплктація збірних вантажів;
- додаткове сортування вантажу на вимогу клієнтів;
- переміщення товару на території складу;
- постійний контроль та облік переміщення переданого на схоронність товару;
- схоронність товару;
- доставка товару на вимогу клієнтів,
- інші заходи тощо.

2. Вартість послуг та порядок розрахунків

2.1. Вартість за аутсорсингові послуги відповідно до умов цього Договору складається з щомісячної плати, передбаченої Договором та складає _____.

Оплата послуг здійснюється Замовником шляхом перерахування на розрахунковий рахунок Виконавця коштів не пізніше _____ числа кожного місяця, наступного за розрахунковим.

2.2. Оплата послуг Виконавця може змінюватись за взаємного згодою Сторін в залежності від збільшення або зменшення об'єму послуг, що надаються.

3. Права та обов'язки Сторін

3.1. Виконавець зобов'язаний:

3.1.1. Протягом строку дії цього Договору надавати послуги аутсорсингу відповідно до п.п. 1.3 та інших умов цього Договору.

3.1.2. Здійснювати всі необхідні заходи для якісного обслуговування клієнтів та надання комплексу складських та логістичних послуг.

3.1.3. Приймати всі необхідні заходи для схоронності товару, який передано на склад та нести відповідальність, передбачену цим Договором та чинним законодавством України.

3.2. Виконавець має право:

3.2.1. Звертатися до Виконавця з будь-яких питань, пов'язаних з виконанням даного Договору.

3.3. Замовник зобов'язаний:

3.3.1. Своєчасно та в повному обсязі проводити оплату за надані послуги відповідно до умов розділу 2 цього Договору.

3.4. Замовник має право:

3.4.1. Призупинити дію даного Договору та виставити обґрунтовану письмову претензію про порушення Виконавцем якості послуг та умов цього Договору. У разі неусунення вчасно порушень Виконавцем, Замовник має право розірвати договір.

4. Конфіденційність

4.1. Сторони зобов'язуються зберігати строгу конфіденційність інформації, отриманої в ході виконання даного Договору, і прийняти всі можливі заходи, щоб зберегти отриману інформацію від розголошення.

4.2. Передача конфіденційної інформації третім особам, опублікування або інше розголошення такої інформації можуть здійснюватися тільки з письмової згоди іншої Сторони незалежно від причини припинення дії даного Договору.

4.3. Обмеження щодо розголошення інформації не ставляться до загальнодоступної інформації або інформації, що стала такою не з вини Сторін, а також до інформації, що стала відомою Стороні з інших джерел до або після її одержання від іншої сторони.

4.4. Виконавець не несе відповідальності у випадку передачі інформації державним органам, що мають право її отримувати відповідно до законодавства України.

5. Обставини непереборної сили

5.1. Жодна з Сторін не несе відповідальності за повне чи часткове невиконання обов'язків, якщо таке невиконання виникло внаслідок дії непереборної сили (форс-мажор). Перелік обставин непереборної сили (форс-мажору) визначається чинним законодавством України.

5.2. Дія форс-мажору повинна бути підтверджена в установленому порядку відповідним сертифікатом, виданим ТПП України або її територіальними підрозділами.

5.3. Якщо період дії непереборної сили тривають більш ніж 30 (тридцять) календарних днів, кожна із Сторін має право розірвати цей Договір в односторонньому порядку. В такому разі розрахунки між Сторонами проводяться за фактично виконані зобов'язання.

6. Термін дії Договору

6.1. Договір набуває чинності з моменту його підписання Сторонами.

6.2. Договір набуває чинності з дати підписання, і діє до 31 грудня поточного календарного року. Договір продовжується на кожний наступний календарний рік у випадку відсутності ініціативи його припинення від будь-якої зі Сторін за один місяць до дати припинення.

7. Інші умови

7.1. Права та обов'язки однієї із Сторін, передбачені цим Договором, не можуть бути передані третім особам без письмового дозволу другої Сторони.

7.2. Замовник зобов'язується забезпечити безперешкодний доступ в будь-який час персоналу Виконавця до приміщень Замовника на рівні з його штатними працівниками для виконання робіт/послуг за цим Договором.

7.3. Сторони домовились, що обмін необхідною інформацією може здійснюватись будь-яким зручним та законним способом, у т.ч. за допомогою електронної пошти, мобільних додатків тощо.

7.4. Будь-які зміни і доповнення до Договору повинні узгоджуватися Сторонами і оформлятися у вигляді Додаткових угод до цього Договору.

7.5. Усі Додатки/Додаткові угоди до даного Договору дійсні лише в тому випадку, якщо вони виконані в писемній формі й підписані уповноваженими особами обох Сторін. Усі Додатки/Додаткові угоди до Договору є його невід'ємною частиною.

7.6. Після підписання уповноваженими особами обох Сторін даного Договору/Додаткової Угоди, усі попередні переговори й листування по ньому втрачають силу.

7.7. Договір укладений у двох примірниках, що мають однакову юридичну силу, по одному для кожної зі Сторін.

8. Юридичні адреси та реквізити Сторін