

УДК 334:338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-26>

**Пархоменко Н. О.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця*

**Parkhomenko Nataliia**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of International Business and Economic Analysis  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

## **АУТСОРСИНГ ЯК СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СИСТЕМ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

**Анотація.** У роботі визначаються особливості застосування аутсорсингу як стратегії організаційного розвитку бізнес-систем у глобальному середовищі. Розвиток інформаційних технологій стимулює організаційні зміни, завдяки яким невеликі фірми можуть координувати діяльність зовнішньої мережі бізнес-систем шляхом передачі їм для виконання частини або всіх функцій та процесів із метою підвищення міжнародної конкурентоспроможності за рахунок використання наявних конкурентних переваг. Проведено порівняльний аналіз використання практики аутсорсингу у США, Японії, країнах Європи та Україні. Визначено певні ризики щодо використання стратегії аутсорсингу в глобальному середовищі. Виявлено, що найбільш розповсюдженою стратегією аутсорсингу щодо організаційного розвитку є ІТ-аутсорсинг. Визначено можливості застосування стратегій аутсорсингу на українському ринку в умовах глобального середовища, а також наявні проблеми та можливі шляхи вирішення. Для визначення переваг та недоліків використання стратегії аутсорсингу в глобальному середовищі надано характеристику діяльності провідних ІТ-аутсорсингових компаній України.

**Ключові слова:** аутсорсинг, стратегія, глобальне середовище, організаційний розвиток, бізнес-система.

**Вступ та постановка проблеми.** Організаційний розвиток є довгостроковим процесом зміни і розвитку організації. Він забезпечує вдосконалення організаційних структур управління, процесу управління та неформальних аспектів організаційної діяльності [5]. Під концепцією стратегічного організаційного розвитку розуміють систему ідей, яка визначає цілі функціонування бізнес-системи, взаємодію між суб'єктом і об'єктом, між пра-

цівниками, взаємозв'язки між ланками організаційної структури та із зовнішнім середовищем [1; 11; 15; 27]. Під організаційним розвитком розумітимемо концепцію планування, ініціювання та здійснення процесів зміни бізнес-систем із залученням широкого кола учасників [3; 5; 11; 27].

Стратегії організаційного розвитку допомагають визначити та скорегувати структуру бізнес-системи, яка

дає змогу дієво реалізувати стратегічні цілі. Стратегія організаційного розвитку є комплексною стратегією, яка охоплює певні процеси, що відбуваються у бізнес-системі. Вона може бути застосована до будь-якого рівня управління бізнес-системи. Стратегія організаційного розвитку дає змогу мінімізувати втрати від невизначених екзогенних чинників [27], підвищити споживчі цінності та запровадити інноваційні заходи в діяльності будь-якої бізнес-системи. Успішні зміни організаційної структури за впливу глобального середовища формують ефективні стратегії організаційного розвитку.

Розвиток інформаційних технологій стає стимулятором організаційних змін у глобальному середовищі. Такою стратегією організаційного розвитку є аутсорсинг, коли компанії перетворюються на невеликі фірми, які координують діяльність зовнішньої мережі підприємств [4]. Аутсорсинг є специфічною формою бізнесу в національному та глобальному середовищі, яка передбачає залучення на оплатній основі в процес створення вартості товарів і послуг, пропонованих компанією-аутсорсером на національних та світових ринках зовнішніх та зарубіжних постачальників [7–9] шляхом передачі їм для виконання частини або всіх функцій та процесів із метою підвищення міжнародної конкурентоспроможності аутсорсера за рахунок використання наявних конкурентних переваг контрагента.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Існують різні підходи до визначення поняття «стратегія». Ураховуючи дослідження Р. Акоффа, [1], Г. Мінцберга [29] про інтегральну структуру стратегії, доцільно під час формування стратегії організаційного розвитку спиратися на плани, прийоми, позиції, перспективи та їх взаємодію [14]. М. Портер стратегію розуміє з позиції наміру досягти сталої конкурентної переваги [2]. Е. Фрімен пропонує розглядати стратегію як комплекс стратегічних програм у процесі досягнення організаційної мети [15].

Проблематика і можливості формування і розвитку взаємодії компаній на основі стратегії аутсорсингу представлені у працях відомих зарубіжних учених і практиків: Дж. Хеувуда [4], М. Коха [8], М. Дідуха [9; 10], В. Еліса [12], Д. Елміту [13], Т. Фрідмена [16], Дж. Гнушке [19], С. Каплана [26], Дж. Муноза [30], Дж. Ротмана [34] та ін.

Дж. Хейвуд сутність аутсорсингу вбачає у перенесенні, передачі внутрішніх функцій, бізнес-процесів або підрозділів стороннім організаціям [4]. Дж. Гнушке визначає аутсорсинг як підвищення ефективності роботи [19]. О. Дідух визначає аутсорсинг як інструмент управління підприємством, спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності діяльності, який передбачає укладання контракту між замовником (підприємством) і постачальником (аутсорсером) із метою виконання останнім як основних, так і допоміжних бізнес-функцій і бізнес-процесів замовника за певну плату, що зумовлює реорганізацію та оптимізацію підприємницької діяльності замовника та тимчасове залучення відповідного персоналу [9]. Невивченими залишаються питання можливості застосування стратегій аутсорсингу в діяльності вітчизняних бізнес-систем.

**Метою** даної роботи є обґрунтування доцільності застосування стратегії аутсорсингу у глобальному середовищі.

**Результати дослідження.** Аутсорсинг як стратегія управління підприємствами активно застосовується провідними компаніями світу, які зміщують виробничі потужності та робочі місця. Зокрема, на Американському континенті на аутсорсингу спеціалізуються Аргентина, Бразилія, Чилі, Мексика, Коста-Ріка, Панама, Перу.

У країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону лідерами з надання аутсорсингових послуг є Індія, Китай, Бангладеш, Індонезія, Малайзія, Філіппіни, Таїланд, В'єтнам [32; 36]. Дослідження регіонів, що спеціалізуються на аутсорсингових послугах у Європі, Африці та на Близькому Сході, дає змогу зосередити увагу на таких країнах, як Болгарія, Чехія, Єгипет, Марокко, Польща, Румунія, Словаччина, Туреччина, Південна Африка, Україна [17; 18].

Проведене дослідження дає змогу виділити низку характеристик та зробити порівняльний аналіз використання практики аутсорсингу в різних країнах світу у вигляді табл. 1.

Отже, аутсорсинг є ефективним засобом поширення інновацій і зростання інноваційної активності, елементом інтеграції. Питома вага компаній США, що передають на аутсорсинг виробничі або сервісні операції, становила у 2016 р. близько 85% [20]. Поширені різні види аутсорсингу: виробничий аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів і географічний. Виробничий аутсорсинг передбачає передачу частини виробничого ланцюжка іншій компанії або продажу підрозділів і подальшої взаємодії з партнерами в рамках аутсорсингу. Прикладом виробничого аутсорсингу може бути передача концерном Airbus (Франція) частини своїх функцій із виробництва пасажирських літаків зовнішнім підрядникам у Росії та Китаї. Перевагою виробничого аутсорсингу є можливість сконцентруватися на інноваційній діяльності, гнучко реагувати на зовнішні впливи, диверсифікувати продукцію [19]. Аутсорсинг бізнес-процесів являє собою передачу сторонній організації допоміжних бізнес-процесів, таких як маркетинг, управління персоналом, бухгалтерський облік тощо [14]. Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) передбачає передачу функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями [21].

Використання стратегії аутсорсингу у бізнес-системах у глобальному середовищі визначає певні ризики, що деякі постачальники після того як нарошують досвід у певній сфері за підтримки покупця послуг, можуть спробувати обійти самого покупця безпосередньо на ринку. Розглянемо основні характеристики ризику аутсорсингу (табл. 2).

Тобто, звертаючись до будь-якого аутсорсера, треба передбачати можливість настання ризикових ситуацій. Найбільш розповсюдженою стратегією аутсорсингу щодо організаційного розвитку є ІТ-аутсорсинг. Одним із головних стримуючих чинників розвитку використання ІТ-аутсорсингу в Україні є відсутність стандартизації у сфері ІТ-послуг. Основні ризики і побоювання зарубіжних замовників щодо можливості використання послуг українських ІТ-аутсорсерів пов'язуються з відсутністю налагодженої системи організації ділового співробітництва [35], що включає правову підтримку, процедури сертифікації, встановлення пільгового митного і податкового режиму, а також питання захисту інтелектуальної власності.

Одним із напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності ІТ-сектору України є вихід на іноземні ринки малих та середніх ІТ-підприємств через створення ІТ-кластерів. Можна відзначити такі риси розвитку українського ІТ-ринку [24; 25; 28]: збереження податкових умов для ФОП, помірної регуляторної політики, позитивна репутація українських ІТ-фахівців, зростання попиту на послуги на глобальному ринку, привабливе співвідношення високої кваліфікації кадрів та низького рівня оплати праці, задовільного рівня розвитку інфраструктури; отримання доступу до дешевших або рідкісних ресурсів, нових технологій, передового досвіду ведення бізнесу, що створює основу переходу українських підприємств на інноваційний шлях розвитку.

Таблиця 1

## Практики аутсорсингу в різних країнах світу

Характеристика	США	Японія	Європа	Україна
Русійні сили	Зростаюча конкуренція на глобальному ринку			
Причини переходу на аутсорсинг	Зниження витрат	Підвищення ефективності роботи компанії, концентрація на певному бізнесі		Зниження витрат
Глибина запровадження аутсорсингу	Передача на аутсорсинг головних та другорядних функцій, включаючи виробництво та наукові розробки		Передача певних функцій під час розроблення нових бізнес-проектів; передача окремих операцій, пов'язаних зі зберіганням та транспортуванням товарів; оренда тимчасово вільних площ та споруд	
Схема роботи з провайдерми аутсорсингу	Горизонтальна	Пірамідална	Змішана	Змішана
Форми аутсорсингу	Офшорний (зменшення частки), зовнішні підрядники	Всередині країни, дочірні підприємства за кордоном	–	Офшорний аутсорсинг та аутсорсинг усередині країни
Країни – виконавці аутсорсингу	Індія, Китай (частка зменшується)	Китай (частка зростає), аутсорсинг усередині країни	Китай, країни Східної та Центральної Європи	Найбільше українські аутсорсери працюють зі США. За ними йдуть країни Євросоюзу та Ізраїль
Динаміка ринку	Спад, зменшення кількості та розміру угод	Стабільне зростання ринку		
Тенденції ринку	Переорієнтація на аутсорсинг усередині країни	Стабільно мала частка офшорного аутсорсингу, орієнтація на країни Азійського регіону	Порівняно висока динаміка ринку за рахунок розвитку офшорного аутсорсингу у країнах-сусідах	Більшість вітчизняних компаній орієнтовані на закордонні ринки: 55–60% нашого аутсорсингу – це продукція на експорт

Джерело: сформовано на основі [20; 22; 23; 30–33]

Таблиця 2

## Ризики аутсорсингу

Типи ризиків	Характеристики ризику
Бізнес	- Відсутність загальної економії - Низька якість розробки - Зрив термінів доставки
Юридичні	- Неєфективність та негнучкість законодавчої бази - Порушення прав інтелектуальної власності - Експортні обмеження - Зміни в податковому законодавстві - Негнучкі контракти - Порушення безпеки або конфіденційності
Політичні	- Можливість застосування додаткових податків компаніям, які використовують аутсорсинг - Політична нестабільність
Трудові	- Плинність кадрів - Вигорання працівників постачальника - Низька кваліфікація працівників постачальника - Низькі навички спілкування співробітників постачальника
Соціальні	- Культурні різниці - Календарна різниця в релігійних та національних святах
Логістичні	- Різниця часових поясів - Управління віддаленими командами - Координаційні подорожі

Джерело: сформовано на основі [10]

Визначимо можливості застосування стратегій аутсорсингу на українському ринку в умовах глобального середовища, а також наявні проблеми та можливі шляхи вирішення (табл. 3).

Отже, потенційними проблемами для розвитку стратегій аутсорсингу в Україні залишаються: політична нестабільність, низький рівень розвитку економіки країни,

нестабільність банківської системи, дисбаланс у валютній сфері, можливість активізації офшорних рахунків, ескалация військових дій, підвищення податків, відтік клієнтів, утрата великими компаніями замовлень, брак кадрів та міграція спеціалістів закордон.

Незважаючи на низку проблем, ІТ-аутсорсинг в Україні продемонструє зростання експортного сегменту

Можливості застосування стратегії аутсорсингу на українському ринку в умовах глобального середовища [24; 25; 28]

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

на 30% (за оптимістичним сценарієм, тоді як за помірним – не менше 20%). Також за прогнозами аналітиків «PwC Україна» очікується збільшення вдвічі, а саме на 100 тис. кількості спеціалістів в індустрії та зростання експортної виручки на \$1 млрд [24; 25].

Аналізуючи статистичні дані, слід зазначити, що основними джерелами для дослідження вартісних аспектів ринків ІТ-аутсорсингу та ІТ-послуг є звіти і публікації найбільших аналітичних агентств, серед яких – IDC, Gartner, Forrester Research і XMG Global і Market Visio [28].

Наступним пунктом, який би хотілося відзначити, є розвиток технологічної забезпеченості та мережевої інфраструктури в Україні. Згідно з Глобальним звітом про розвиток інформаційних технологій [21], Україна за рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій посіла 64-ту рейтингову позицію серед 139 країн світу. Україна стала одним із ключових експортерів інформаційних послуг у світі. За даними PwC, Україна входить до топ-20 (за даними International Trade Centre – до топ-25). Із 2011 по 2015 р. внесок ІТ для ВВП збільшився з 0,6% до 3,3%. У 2016 р. приріст галузі становив 15–20%, а обсяг ринку виріс з \$2,5 до \$3 млрд, число ІТ-фахівців збільшилося з 42,4 тис до 91,7 тис [28].

Україна вперше потрапила до ТОП-25 найпривабливіших країн світу в сфері аутсорсингу (Global Services Location Index, GSLL, звіт американської консалтингової компанії А.Т. Kearney). Вона стала третьою країною за найбільшим зростанням у рейтингу після Колумбії та Туреччини [25; 26].

Відповідно до досліджень Національного банку України, обсяги експорту послуг ІТ-сектору постійно зростають. За різними оцінками, в Україні налічується до 4 тис ІТ-компаній. 85% компаній – це малі та середні компанії з чисельністю персоналу менше 80 осіб. Основна частина компаній розташована у великих містах України: Києві (44,9%), Харкові (18,7%), Львові (9,3%), Дніпрі (8,2%) та Одесі (5,5%) [25]. У табл. 4 надано характеристику діяльності провідних ІТ-аутсорсингових компаній України.

В Україні розташовані офіси 13 топових компаній, що потрапили у щорічний рейтинг найкращих аутсорсингових компаній The 2017 Global Outsourcing 100 опублікований Міжнародною асоціацією ІАОР. Серед них: SoftServe (понад 4 тис співробітників, головний офіс у

Львові); ELEKS (понад 900 співробітників, головний офіс у Львові); Miratech (понад 700 співробітників, головний офіс у Києві); Sigma Software (понад 700 співробітників, головний офіс у Харкові, українська компанія у складі шведської консалтингової групи Sigma); EPAM (понад 4 тис співробітників в Україні, головний офіс у США); Luxoft (понад 3 тис співробітників в Україні, головний офіс у Швейцарії); Ciklum (понад 2 тис співробітників в Україні, головний офіс у Данії); Intetics (понад 200 співробітників в Україні, головний офіс у США) [17; 18]. У 2018 р. до рейтингу увійшли 18 компаній, які були засновані українцями або відкрили офіси в Україні. Українські аутсорсингові компанії відомі у всьому світі та використовуються такими світовими компаніями, як Google, Ford, Deutsche Bank.

**Висновки.** Дослідження аутсорсингових компаній у сфері ІТ свідчить, що їхніми послугами користуються як провідні компанії світу, так і підприємства малого та середнього бізнесу; чисельність персоналу може коливатися від 100 до 25 тис осіб залежно від іміджу, обсягу послуг та життєвого циклу; сфера аутсорсингових послуг є дуже схожою.

Отже, основними перевагами стратегії аутсорсингу є зниження витрат на виробництво, ефект масштабу, ефект накопичених знань і досвіду. Аутсорсинг – нова стратегія організаційного розвитку, активно використовується провідними корпораціями світу, такими як Ford, British Petroleum, Procter & Gambler, Dell, Exel та ін. Застосування аутсорсингу дає змогу бізнес-системам фокусувати увагу на основному виді діяльності; зменшити потреби в капіталовкладеннях, знизити витрати на експлуатацію будівель та споруд, техніки, інформаційних технологій, скоротити сукупні витрати; одержати доступ до ресурсів та технологій недоступних усередині підприємств; оптимізувати штатний розклад, уникнути низки проблем із персоналом, економити на штатному персоналі та пов'язаних із ним обов'язкових соціальних відрахуваннях, утриманні робочих місць (надання відпусток, відсутність через хворобу, небезпека раптового звільнення провідних спеціалістів тощо); виконувати спеціалізовані функції, для яких організація не має фахівців або ресурсів; отримувати високоякісні сервісні послуги через вузьку спеціалізацію партнера по аутсорсингу, що сприяє зростанню професійності



## Основні характеристики діяльності провідних ІТ-аутсорсингових компаній України

Назва	Розміщення	Перелік основних послуг	Кількість працівників	Клієнти
EPAM	Представництва у 25 країнах світу, у т. ч. США, Білорусі, Україні, РФ, країнах ЄС, Гонконзі	Консультування, дизайн, візуалізація, розроблення програмного забезпечення, цифрові платформи.	25000	Малий та середній бізнес
Luxoft	Представництва у 21 країні (Північній Америці, Європі, Азії, Африці, Україні)	Розроблення доповнень, хмарові обчислення, вебдизайн, блокчейн, обробка даних, консалтинг.	13000	Boeing, Ford, Deutsche Bank
SoftServe	США, Україна, Болгарія, Польща	Вебдизайн, безпека, цифровий маркетинг	4000	Google, IBM и Intel
Infopulse (входить до складу норвезької компанії Evry)	У 50 містах Північної Європи. Представницькі центри в Ізраїлі, Норвегії, Німеччині, Франції, Швеції, Болгарії, Латвії, Україні	Управління інфраструктурою, інформаційна безпека, візуалізація даних, аутсорсинг бізнес-процесів, телекомунікаційні процеси	1600	95% клієнтів знаходяться в США та країнах Євросоюзу
Eleks	Україна, Польща	Програмне забезпечення, консультування, бізнес-аналіз, послуги із кібер-безпеки	1100	Арамекс, Автодеск, Фоенікс
Miratech	Представництва в Європі, Америці та Азії, Україні	Аутсорсинг, розроблення та супроводження систем, ПЗ, послуги зі створення та підтримки віддалених центрів із розроблення ПЗ послуги з управління ІТ-інфраструктурою	870	Малий та середній бізнес
Intellias	Україна, Німеччина	Розроблення мобільних доповнень, платформ, дизайн інтерфейсу користувачів, послуги ПЗ та аналізу даних	850	Siemens, Nokia, Microsoft и Kia
AMC Bridge	Україна	Розроблення ПЗ	200-800	AMD, Siemens, Procter & Gamble, Microsoft
Artezio	РФ, Білорусь, Україна, Канада, США, Німеччина	Розроблення ПЗ	200-800	PepsiCo, Raiffeisen BANK, Philip Morris
Ciklum	Польща, Іспанія, Україна, Білорусь, Пакистан	ПЗ, аутсорсинг розроблення ПЗ, дослідження, інженерні консультації, розроблення доповнень до смартфонів, тестування програм, візуалізація даних	2000	Lenovo, Tomas Cook, Jabra, Just Eat
N-iX	Європа, США, Україна	Аутсорсинг, розроблення ПЗ та ігор	800	Deutsche Post
Sigma Software	Польща, США, Норвегія, Україна	Розроблення супроводження та обслуговування програмних продуктів, створення ПЗ для користувачів, ІТ-консалтинг	800	Volvo, Scania, ПУМБ
Softengi	Великобританія, Польща, Швейцарія, США, Україна	Консультування, розроблення ПЗ, тестування програм	-	«Банк Грузії», Peterbilt
TEAM International	США, Україна, Колумбія, Польща	Розроблення ПЗ, електронних ігор, управління даними	-	Малий та середній бізнес
Itera	Норвегія, Швеція, Данія, Україна, Словаччина	Цифрові рішення, Інтернет-послуги	500	Малий та середній бізнес
Innovacs	Україна, США, Великобританія, Швейцарія, Ізраїль, Німеччина	Обслуговування ринків послуг та розваг, цифрова реклама, продажі в Інтернеті	400	Малий та середній бізнес
Softjour	США, Україна, Польща	Веброботи, розроблення мобільних додатків та ПЗ	-	Малий та середній бізнес
Program-Ace	Україна	ПЗ, віртуальна освіта, розроблення ігор	100	Wargaming.net (власник торгової марки World of Tanks), Game Show Network та Hopster

Джерело: сформовано на основі [17; 18; 24; 25; 28]

виконуваних робіт, накопиченню досвіду в даній сфері і зниженню ступеня ризику їх виконання; гнучко реагувати на зміни ринку; знизити собівартість функцій, переданих партнеру-аутсорсеру, оскільки останній має доступ до необхідних ресурсів та інформаційно-технологічних розробок за сферою своєї спеціалізації; можливість диверсифікації діяльності внаслідок вивільненого виробничого та інтелектуального потенціалу і, як результат, – отримати конкурентні переваги на ринку.

Також існує низка недоліків для використання стратегії аутсорсингу в глобальному середовищі. Утрата критичних навичок або надмірна залежність від зовнішніх розробників під час виконання важливих бізнес-функцій

можуть перетворитися на серйозні загрози для подальшої діяльності компанії. Окрім того, безпека і конфіденційність даних також може бути серйозною проблемою для багатьох компаній, адже в низці випадків для кращого розуміння цілей певного програмного забезпечення замовник має передати аутсорсерам і знання про організаційну структуру, а також основні компоненти бізнесу.

Іншою серйозною проблемою є втрата контролю над термінами й якістю результатів, оскільки останні виконуватимуться зовнішнім постачальником, що може привести до погіршення якості кінцевого продукту або послуги і може створювати ефекти, які матимуть негативний ефект для іміджу компанії.

#### Список використаних джерел:

1. Акофф Р. Акофф о менеджменте. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 448 с.
2. Друкер П. Задачи менеджмента XXI века. Москва : Вильямс, 2004. 272 с.
3. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
4. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. Москва : Вильямс, 2004. 176 с.
5. Швіндіна Г.О. Ідентифікація сутності стратегії організаційного розвитку. *Інтелект XXI*. 2016. № 6. С. 153–160. URL : [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016\\_6/15.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016_6/15.pdf) (дата звернення: 12.09.2020).
6. Big outsourcing companies in Ukraine. URL: [https://biz.censor.net.ua/resonance/3056644/chtto\\_izvestno\\_o\\_krupneyishih\\_it\\_outsorsing\\_kompaniyah\\_ukrainy](https://biz.censor.net.ua/resonance/3056644/chtto_izvestno_o_krupneyishih_it_outsorsing_kompaniyah_ukrainy) (дата звернення: 18.10.2020).
7. Chmut A.M., Osadchiy O.D. Essence of outsourcing and its trends in the international markets. *Nikolayev National University named after VO Sukhomlinsky*. 2017. Issue 17. P. 116–119.
8. Cohn M. Outsourcing: The growing sector of IT. *Internet World*. 2003. № 9 (5). P. 36–40.
9. Didukh T.M. Transformation of the global market of IT-outsourcing. *Visnyk ONU named after I.I. Mechnikov*. 2017. Volume 22. Issue № 11 (64). P. 14–18.
10. Didukh T.M. Global risks of IT-outsourcing. *Global and national problems of economy Nikolayev National University named after V.O. Sukhomlinsky*. 2017. Issue 20. P. 28–32.
11. Egan T.M. Organization development: An examination of definitions and dependent variables. *Organization Development Journal*. 2001. № 20. P. 16.
12. Ellis W. From outsourcing to world sourcing. *International Trade Forum*. 2004. № 1. P. 20–21.
13. Elmuti D., Kathawala Y. The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organizational effectiveness. *International Journal of Manpower*. 2000. № 1 (2). P. 112.
14. Forecast Overview: Business Process Outsourcing. *World wide*, 2015. URL: <https://www.gartner.com/doc/3055219/> (дата звернення: 15.10.2020).
15. Freeman R.E. Strategic Management: a Stakeholder Approach. Boston : Pitman. 1984. 276 p.
16. Friedman T. The world is flat. New York : Farrar, Straus, & Giroux. 2005.
17. Global outsourcing survey, 2016. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/technology/2016%20GOS%20Exec%20Summary\\_Nordic.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/technology/2016%20GOS%20Exec%20Summary_Nordic.pdf) (дата звернення: 17.09.2020).
18. Global Sourcing Trends, 2016. URL: <https://media2.mofo.com/documents/160613globalsourcingtrendsin2016.pdf> (дата звернення: 18.09.2020).
19. Gnuschke J.E., Wallace J.W., Smith D.R., Stephen C. Outsourcing production and jobs: Cost and benefits. *Business Perspectives*. 2004. № 16 (2). P. 12–17.
20. How Outsourcing Jobs Affects the U.S. Economy by Kimberly Amadeo, 2016. URL: <https://www.thebalance.com/> (дата звернення: 11.10.2020).
21. IT outsourcing (world market). URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/> (дата звернення: 11.09.2020).
22. IT Outsourcing Partners in Eastern Europe: Are They Worth Betting On? 2018 URL: <https://www.innovecs.com/ideas-portfolio/it-outsourcing-partners-in-eastern-europe/> (дата звернення: 12.09.2020).
23. IT outsourcing news from Europe and Eastern Europe I. URL: <http://itonews.eu> (дата звернення: 05.09.2020).
24. IT-outsourcing review.Ukraine. Why the US outsource software development to Ukraine: 5 main reasons. URL: <https://outsourcingreview.org/why-the-us-outsource-software-development-to-ukraine-5-main-reasons/> (дата звернення: 05.09.2020).
25. IT-outsourcing review.Ukraine. 18 Ukrainian Companies in the Global TOP-100 Best IT Services Providers. *IT Ukraine informs*. URL: <https://outsourcingreview.org/18-ukrainian-companies-in-the-global-top-100-best-it-services-providers-it-ukraine-informs/> (дата звернення: 05.09.2020).
26. Kaplan S. Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World Is Changing. N.Y. : Wiley, 2012. P. 256.
27. McLean G. Organization Development: Principles, Processes, Performance. Berrett-Koehler Publishers. 2005. 466 p.
28. Minchenko O. Ukraine hits to the top 25 most outsourcing countries in the field of outsourcing for the first time. URL : <http://watcher.com.ua/2016/01/13/ukrayina-vpershe-potrapiya-v-top-25-naupryvablyvishyh-krayin-svitu-v-sferi-outsorsynhu/> (дата звернення: 11.10.2020).
29. Mintzberg H. The strategy concept: Five Ps for strategy. *California management review*. 1987. № 30 (1). P. 11–24.
30. Munoz J.M., Welsh D.H.B. Outsourcing in the IT industry: The case of the Philippines. *International Entrepreneurship & Management Journal*. 2006. № 2 (1). P. 111–123. DOI : 10.1007/s11365-006-7092-9.
31. Outsourcing in Europe – EY. URL: <http://www.ey.com/Publication/> (дата звернення: 06.09.2020).

32. Outsourcing portal international. URL: <http://www.outsourcingportal.eu> (дата звернення: 06.09.2020).
33. Outsourcing – Global market size 2016. URL: <https://www.gartner.com/newsroom/id/3616417> (дата звернення: 02.09.2020).
34. Rottman J. Proven practices for IT offshore outsourcing. *Journal of Cutter Consortium*. 2004. № 5:12. P. 1–27.
35. State of Operations and Outsourcing 2017. URL: <https://www.slideshare.net/HfSRResearch/hfs-webinar-the-state-of-outsourcing-and-business-operations-2017> (дата звернення: 11.09.2020).
36. The 2018 Global Outsourcing 100. URL: <https://www.iaop.org/Content/19/165/4987> (дата звернення: 12.09.2020).

#### References:

1. Akoff R (2002) *Akoff o menedzhmentе* [Ackoff on management]. Saint-Petersburg: Piter. (in Russian)
2. Druker P. (2004) *Zadachy menedzhmenta XXI veka* [Management tasks of the XXI century]. Moscow: Dom Wilams. (in Russian)
3. Porter M. (2005) *Konkurentnoe preymushchestvo: Kak dostykh vysokoho rezultata y obespechyt eho ustoichyvost* [Competitive Advantage: How to Achieve High Performance and Ensure Its Sustainability]. Moscow: Alpina Business Book. (in Russian)
4. Kheivud Dzh. Braian. (2004) *Autsorsynh: v poyskakh konkurentnykh preymushchestv* [Outsourcing: in search of competitive advantages]. Moscow: Wiliams. (in Russian)
5. Shvindina H.O. (2016) Identyfikatsiia sutnosti stratehii orhanizatsiinoho rozvytku. [Identification of the essence of organizational development strategy.]. *Intelligence XXI*, no. 6, pp. 153–160. Available at: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016\\_6/15.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016_6/15.pdf) (accessed 12 September 2020).
6. Big outsourcing companies in Ukraine Available at: [https://biz.censor.net.ua/resonance/3056644/chto\\_izvestno\\_o\\_krupneyishih\\_it\\_utsorsing\\_kompaniyah\\_ukrainy](https://biz.censor.net.ua/resonance/3056644/chto_izvestno_o_krupneyishih_it_utsorsing_kompaniyah_ukrainy) (дата звернення: 18.10.2020).
7. Chmut A.M., Osadchiy O.D. (2017) Essence of outsourcing and its trends in the international markets. *Nikolayev National University named after VO Sukhomlinsky*. Issue 17, pp. 116–119.
8. Cohn M. Outsourcing: The growing sector of IT. *Internet World*, 2003. No. 9 (5), pp. 36–40.
9. Didukh T.M. (2017) Transformation of the global market of IT-outsourcing. *Visnyk ONU named after I.I. Mechnikov*, vol. 22, Issue 11 (64), pp. 14–18.
10. Didukh T.M. (2017) Global risks of IT-outsourcing. *Global and national problems of economy Nikolayev National University named after V.O. Sukhomlinsky*. Issue 20, pp. 28–32.
11. Egan T.M. (2001) Organization development: An examination of definitions and dependent variables. *Organization Development Journal*, no. 20, p. 16.
12. Ellis W. (2004) From outsourcing to world sourcing. *International Trade Forum*, no. 1, pp. 20–21.
13. Elmuti D., Kathawala Y. (2000) The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organizational effectiveness. *International Journal of Manpower*, no. 1 (2), p. 112.
14. Forecast Overview: Business Process Outsourcing. *World wide*, 2015. Available at: <https://www.gartner.com/doc/3055219/> (дата звернення: 15.10.2020).
15. Freeman R.E. (1984) *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston : Pitman. 276 p.
16. Friedman T. (2005) *The world is flat*. New York: Farrar, Straus & Giroux.
17. Global outsourcing survey, 2016. Available at: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/technology/2016%20GOS%20Exec%20Summary\\_Nordic.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/technology/2016%20GOS%20Exec%20Summary_Nordic.pdf) (accessed 17 September 2020).
18. Global Sourcing Trends, 2016. Available at: <https://media2.mofo.com/documents/160613globalsourcingtrends2016.pdf> (accessed 18 September 2020).
19. Gnuschke J.E., Wallace J.W., Smith D.R., Stephen C. (2004) Outsourcing production and jobs: Cost and benefits. *Business Perspectives*, no. 16 (2), pp. 12–17.
20. How Outsourcing Jobs Affects the U.S. Economy by Kimberly Amadeo, 2016 Available at: <https://www.thebalance.com/> (accessed 11 October 2020).
21. IT outsourcing (world market). Available at: <http://www.tadviser.ru/index.php/> (accessed 11 September 2020).
22. IT Outsourcing Partners in Eastern Europe: Are They Worth Betting On? 2018. Available at: <https://www.innovecs.com/ideas-portfolio/it-outsourcing-partners-in-eastern-europe/> (accessed 12 September 2020).
23. IT outsourcing news from Europe and Eastern Europe I. Available at: <http://itonews.eu> (accessed 05 September 2020).
24. IT-outsourcing reiew.Ukraine. Why the US outsource software development to Ukraine: 5 main reasons Available at: <https://outsourcingreview.org/why-the-us-outsource-software-development-to-ukraine-5-main-reasons/> (accessed 05 September 2020).
25. IT-outsourcing reiew.Ukraine. 18 Ukrainian Companies in the Global TOP-100 Best IT Services Providers. *IT Ukraine informs*. Available at: <https://outsourcingreview.org/18-ukrainian-companies-in-the-global-top-100-best-it-services-providers-it-ukraine-informs/> (accessed 05 September 2020).
26. Kaplan S. (2012) *Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World Is Changing*. – N.Y.: Wiley, 256 p.
27. McLean G. (2005) *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. Berrett-Koehler Publishers. 466 p.
28. Minchenko O. Ukraine hits to the top 25 most outsourcing countries in the field of outsourcing for the first time Available at: <http://watcher.com.ua/2016/01/13/ukrayina-vpershe-potrpyla-v-top-25-naypryvablyvishyh-krayin-svitu-v-sferi-utsorsynhu/> (accessed 11 October 2020).
29. Mintzberg H. (1987) The strategy concept: Five Ps for strategy. *California management review*, no. 30 (1), pp. 11–24.
30. Munoz J.M., Welsh D.H.B. (2006) Outsourcing in the IT industry: The case of the Philippines. *International Entrepreneurship & Management Journal*, no. 2(1), pp. 111–123. DOI: 10.1007/s11365-006-7092-9.
31. Outsourcing in Europe – EY. Available at: <http://www.ey.com/Publication/> (accessed 06 September 2020).
32. Outsourcing portal international. Available at: <http://www.outsourcingportal.eu> (accessed 06 September 2020).
33. Outsourcing – Global market size 2016. Available at: <https://www.gartner.com/newsroom/id/3616417> (accessed 02 September 2020).
34. Rottman J. Proven practices for IT offshore outsourcing. *Journal of Cutter Consortium*. 2004, 5: 12. P. 1-27.
35. State of Operations and Outsourcing 2017. Available at: <https://www.slideshare.net/HfSRResearch/hfs-webinar-the-state-of-outsourcing-and-business-operations-2017> (accessed 11 September 2020).
36. The 2018 Global Outsourcing 100 Available at: <https://www.iaop.org/Content/19/165/4987> (accessed 12 September 2020).

## АУТСОРСИНГ КАК СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-СИСТЕМ В ГЛОБАЛЬНОЙ СРЕДЕ

**Аннотация.** В работе определяются особенности применения аутсорсинга как стратегии организационного развития бизнес-систем в глобальной среде. Развитие информационных технологий стимулирует организационные изменения, благодаря которым небольшие фирмы могут координировать деятельность внешней сети бизнес-систем путем передачи им для выполнения части или всех функций и процессов с целью повышения международной конкурентоспособности за счет использования имеющихся конкурентных преимуществ. Проведен сравнительный анализ использования практики аутсорсинга в США, Японии, странах Европы и Украины. Определены определенные риски использования стратегии аутсорсинга в глобальной среде. Выявлено, что наиболее распространенной стратегией аутсорсинга по организационному развитию является ИТ-аутсорсинг. Определены возможности применения стратегий аутсорсинга на украинском рынке в условиях глобальной среды, а также существующие проблемы и возможные пути решения. Для определения преимуществ и недостатков использования стратегии аутсорсинга в глобальной среде охарактеризована деятельность ведущих ИТ-аутсорсинговых компаний Украины.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, стратегия, глобальная среда, организационное развитие, бизнес-система.

## OUTSOURCING AS A STRATEGY FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF BUSINESS SYSTEMS IN THE GLOBAL ENVIRONMENT

**Summary.** The paper identifies the features of outsourcing as a strategy for organizational development of business systems in a global environment. The development of information technology stimulates organizational change, through which small firms can coordinate the activities of an external network of business systems by transferring to them to perform some or all functions and processes to increase international competitiveness through the use of existing competitive advantages. A comparative analysis of the use of outsourcing practices in the United States, Japan, European countries and Ukraine was presented. It is determined that outsourcing is an effective means of disseminating innovations and growth of innovation activity, an element of integration. Certain risks for the use of outsourcing strategy in the global environment were identified. The main risks and concerns of foreign customers about the possibility of using the services of Ukrainian outsourcers are associated with the lack of a well-established system of business cooperation, including legal support, certification procedure, preferential customs and tax regime, and intellectual property protection. It was found that the most common outsourcing strategy for organizational development is IT outsourcing. Possibilities of application of outsourcing strategies in the Ukrainian market in the conditions of the global environment, and existing problems and possible ways of the decision are defined. To determine the advantages and disadvantages of using an outsourcing strategy in a global environment, the activities of leading IT outsourcing companies in Ukraine were characterized. The main advantages of the outsourcing strategy are the reduction of production costs, the effect of scale, the effect of accumulated knowledge and experience. Potential problems for the development of outsourcing strategies in Ukraine remain as political instability, low level of economic development, instability of the banking system, imbalance in the currency sector, the possibility of intensifying offshore accounts, escalation of hostilities, tax increases, outflow of customers, loss of large orders, staff shortages and migration of specialists abroad.

**Key words:** outsourcing, strategy, global environment, organizational development, business system.