

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота  
бакалавра**

на тему: «Особливості впровадження інноваційних технологій як головний  
компонент розвитку вітчизняних підприємств»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-зед-  
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми  
менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Рябко Я. О.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат економічних наук, доцент

Маказан Є. В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-  
адміністрування і менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з  
державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту  
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Рябко Ярослав Олегович

1. Тема роботи «Управління аутсорсингом на підприємстві суб'єкті ЗЕД»

керівник роботи: Маказан Є. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № \_\_\_\_\_ 2226-с

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ 01.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ АУТСОРСИНГУ

2. ПІДПРИЄМСТВО SOFTSERVE ЯК СУБ'ЄКТ ЗДІЙСНЕННЯ АУТСОРСИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

4 таблиці

5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є. В.		
2	Маказан Є. В.		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 01.10.2023 р. \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Я. О. Рябко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Є. В. Маказан

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА  
ОДИНИЦЬ

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність

ПЗ – програмне забезпечення

п/п – порядковий номер

рис. – рисунок

табл. – таблиця

тис.грн. – тисяч гривень

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 46 с., 5 рис., 4 табл., 27 джерел.

Об'єкт роботи: процес управління аутсорсингом на суб'єкті-підприємстві ЗЕД.

Предмет роботи: теоретичні та практичні особливості управління аутсорсингом на суб'єкті-підприємстві ЗЕД.

Мета роботи: теоретико-методичне обґрунтування особливостей управління аутсорсингом на суб'єкті-підприємстві ЗЕД.

Для досягнення головної мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити визначення аутсорсингу та його типи;
- обґрунтувати управління аутсорсингом на підприємстві(ах);
- дослідити методологію визначення переваг та недоліків аутсорсингу на підприємстві;
- охарактеризувати господарську діяльність підприємства Softserve;
- оцінити результативність аутсорсингу в SoftServe
- дати оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності Softserve;

Методи дослідження: порівняння, аналіз, синтез, таблично-графічні методи, аналітичні.

Практична значущість роботи. Запропоновані заходи удосконалення управління аутсорсингом на SoftServe можуть бути використані іншими підприємствами. Їх впровадження дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства. Основні положення та результати дослідження отримали позитивну оцінку керівництва SoftServe.

АУТСОРСИНГ, РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ, ПРИБУТОК, ІТ-ПОСЛУГИ,  
ЗАХОДИ, ВДОСКОНАЛЕННЯ, УПРАВЛІННЯ

## ABSTRACT

Bachelor's thesis: 46 pages, 5 figures, 4 tables, 27 sources.

Object of work: the process of outsourcing management at the subject-enterprise of ZED.

The subject of the work: theoretical and practical features of outsourcing management at the entity-enterprise of the ZED.

The purpose of the work: theoretical and methodological substantiation of the features of outsourcing management at the subject-enterprise of the ZED.

To achieve the main goal, the following tasks must be solved:

- reveal the definition of outsourcing and its types;
- justify outsourcing management at the enterprise(s);
- to investigate the methodology of determining the advantages and disadvantages of outsourcing at the enterprise;
- characterize the economic activity of the Softserve enterprise;
- evaluate the effectiveness of outsourcing in SoftServe
- give an assessment of the effectiveness of Softserve's foreign economic activity;

Research methods: comparison, analysis, synthesis, tabular and graphic methods, analytical.

Practical significance of the work. The proposed measures to improve outsourcing management at SoftServe can be used by other enterprises. Their implementation will improve the efficiency of the enterprise. The main provisions and results of the study received a positive assessment from the management of SoftServe.

OUTSOURCING, PERFORMANCE, PROFIT, IT SERVICES, EVENTS, IMPROVEMENT, MANAGEMENT

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ.....	4
РЕФЕРАТ.....	5
<b>и</b> .....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ АУТСОРСИНГУ...	10
1.1 Визначення аутсорсингу та його типи.....	10
1.2 Управління аутсорсингом на підприємстві(ах).....	15
1.3 Методологія визначення переваг та недоліків аутсорсингу на підприємстві .....	20
РОЗДІЛ 2 ПІДПРИЄМСТВО SOFTSERVE ЯК СУБ'ЄКТ ЗДІЙСНЕННЯ АУТСОРСИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	27
2.1 Господарська діяльність підприємства Softserve.....	27
2.2 Результативність аутсорсингу в SoftServe.....	33
2.3 Шляхи вдосконалення системи управління аутсорсингом на підприємстві Softserve.....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	42
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	44

## ВСТУП

Економічна криза, нещодавня пандемія COVID-19, повномасштабне військове вторгнення на територію України, постійні ракетні обстріли, міграція населення, переїзд бізнесу тощо, призводять до дестабілізації звичних економічних процесів, відповідно виникає необхідність пошуку нових методів управління, які б змогли забезпечити мінімізацію ризиків, запобігти додатковим витратам, оптимізувати використання наявних ресурсів для задоволення постійно зростаючих вимог споживачів в отриманні якісних товарів або послуги. Сучасні умови функціонування господарюючих суб'єктів потребують застосування новітніх методів управління та методів, заснованих на сорсингових і крауд-технологіях, таких як аутсорсинг, краудсорсинг тощо. Зазначене підтверджує високу актуальність дослідження управління аутсорсингом на суб'єкті-підприємстві ЗЕД.

Проблеми управління аутсорсингом на суб'єкті-підприємстві ЗЕД розглядали різні науковці серед яких слід виділити: Ачкасова О., Баула О.В., Білик О. І., Галазюк Н.М., Зелінська О.М., Каторська І.В., Корольчук Л.В., Кравчук П.Я., Лапішко М. Л., Лютак О.М., Слав'юк Р. А., Урбан О.А., Черкасова С.О. Проте мінливі умови функціонування підприємств підтверджують необхідність постійного пошуку шляхів вдосконалення управління аутсорсингом на суб'єкті-підприємстві ЗЕД, що потребує дослідження.

Мета роботи: теоретико-методичне обґрунтування особливостей управління аутсорсингом на суб'єкті-підприємстві ЗЕД.

Для досягнення головної мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити визначення аутсорсингу та його типи;
- обґрунтувати управління аутсорсингом на підприємстві(ах);
- дослідити методологію визначення переваг та недоліків аутсорсингу на підприємстві;



- охарактеризувати господарську діяльність підприємства Softserve;
- оцінити результативність аутсорсингу в SoftServe
- дати оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності

Softserve;

Об'єкт роботи: процес управління аутсорсингом на суб'єкті-підприємстві ЗЕД.

Предмет роботи: теоретичні та практичні особливості управління аутсорсингом на суб'єкті-підприємстві ЗЕД.

Методи дослідження: порівняння, аналіз, синтез, таблично-графічні методи, аналітичні.

Практична значущість роботи. Запропоновані заходи удосконалення управління аутсорсингом на SoftServe можуть бути використані іншими підприємствами. Їх впровадження дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства. Основні положення та результати дослідження отримали позитивну оцінку керівництва SoftServe.

Обсяг та структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, а саме 46 сторінок, 5 рисунків, 4 таблиці, 27 джерел використаної літератури.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ АУТСОРСИНГУ

#### 1.1 Визначення аутсорсингу та його типи

Розвиток світової економіки, новітні технології та сучасні підходи до виробництва вимагають пошуку нових шляхів ефективного управління підприємством або його окремими підрозділами. Функціонування підприємств у сучасних умовах вимагає від керівників і менеджерів прийняття різних управлінських рішень з метою досягнення очікуваних позитивних фінансових результатів з найменшими витратами [1, с. 1].

Термін «аутсорсинг» почали використовувати у 1962 році та пов'язують його із створенням Electronic Data System Corporation, це американська компанія, яка була заснована Россом Перо та займається обладнанням та послугами з інформаційних технологій зі штаб-квартирою в Плано, штат Техас [2].

Термін «аутсорсинг» («outsourcing») походить від англійського «outside resource using» та перекладається як використання зовнішніх ресурсів. «Введення цього терміну в теорію менеджменту вчені пов'язують з використанням ресурсів організацій або зовнішніх провайдерів (від англ. «to provide» – «надавати послуги») у сфері інформаційних технологій» [3, с. 44–45].

Розділивши термін аутсорсинг на складові (out) і sourcing (origin, production), його можна дослівно перекласти як зовнішнє походження або зовнішнє виробництво, хоча його значення набагато глибше і ширше [1, с. 2].

Вчені Туренко А. М., Дмитрієв І. А., Іванілов О. С., Шевченко І. Ю. в своїй праці «Словник економіста та підприємця» представляють «аутсорсинг» як виконання певних функцій і робіт, які традиційно вважаються «внутрішніми» і виконуються штатними працівниками, шляхом

залучення незалежних зовнішніх сторін на договірній основі [4].

Шумбар Я.Ю., Прокопчук Б.О. розглядають аутсорсинг як довгостроковий контракт на надання послуг узгодженого рівня якості з передачею певних управлінських повноважень зовнішньому постачальнику послуг. Ці послуги можуть надаватися як на території клієнта, так і на території зовнішньої компанії або фізичної особи, з якою укладено договір. Аутсорсинг передбачає надання послуг у сфері управління, обробки транзакцій і може включати підтримку продуктів, консультаційні та інтеграційні послуги. У рамках договору аутсорсингу постачальник послуг може придбати активи компанії та її персонал [5, с. 180].

Крисак А.І., Крисак А.Ф. розглядають аутсорсинг з іншого боку, адже вони визначають його як інструмент управління, який має враховувати організаційну функцію прийняття управлінських рішень щодо оптимізації виробництва шляхом делегування повноважень, функцій і відповідальності незалежній сторонній організації на договірній основі, яка має забезпечити концентрацію на ключовій меті високого рівня та сприяти підвищенню ефективності і конкурентоспроможності підприємства [1, с. 7].

Вчені вважають, що в сучасних умовах аутсорсинг є однією з найпрогресивніших форм виробничої кооперації і характеризується низкою відмінних рис і характеристик: стратегічний характер прийняття рішень; довгострокова співпраця між партнерами; високий рівень довіри між партнерами та надійність укладених угод; наявність можливостей вибору ділових партнерів [1, с. 4].

На сьогоднішній день найбільш поширеним є процесний підхід до трактування аутсорсингових відносин, при якому аутсорсингом вважається ділова угода на передачу певного виробничого або управлінського процесу зовнішній організації або фізичній особі. Аутсорсинг має бути вигідним обома сторонам, що реалізується через мінімізацію витрат у замовника та грошову винагороду у виконавця. Дослідники, які досліджували економіку аутсорсингу, акцентували увагу на фінансових, інформаційних та правових

інструментах, необхідних для його реалізації [6; 7; 8].

Дослідники правових аспектів та законодавчого регулювання наголошують на концептуальній незахищеності аутсорсингових договірних відносин, мінливості їхнього правового змісту, невизначеності певних термінів в українському законодавстві [9; 10].

В залежності від дослідження аутсорсингу відповідно до різних його ознак, умов використання тощо, слід виділити наступні підходи до визначення його сутності. Перший підхід розкриває аутсорсинг як процес передачі окремих ключових функцій або операцій компанії професійному посереднику для їх виконання в певних обсягах. Другий підхід підкреслює практичний інтерес використання аутсорсингу в глобальній економіці. Управлінський підхід приділяє увагу аутсорсингу як моделі управління бізнесом і доповнює попередні підходи.

Інструментальний підхід розкриває аутсорсинг як інструмент зниження витрат компанії, посилення конкурентоспроможності, фокусування на бізнес-процесах компанії. Більшість вчених вважають, що це поняття по суті відповідає функціональному підходу і може трактуватися як процес передачі певних функцій, бізнес-процесів іншим підприємствам через укладення договору з метою скорочення операційних витрат [11, с. 23].

Проведений аналіз свідчить, що жодне з визначень не розкриває причини застосування аутсорсингу, не дає уявлення про можливі результати його застосування, а лише описує механізм його впровадження. Втім аутсорсинг надає можливість підприємствам знизити витрати на певний виробничий або управлінський процес в компанії за рахунок переделегування певних функцій, повноважень, виробничих процесів зовнішнім організаціям на платній основі та за договірними умовами.

Причинами звернення компанії до аутсорсингу є можливість підвищення загальної ефективності діяльності компанії та розширення її технологічних здібностей, скорочення адміністративних витрат та вирішення проблеми нестачі персоналу. Компанії використовують різні види

аутсорсингу:

– необхідний аутсорсинг, коли недостатньо власних можливостей, досвіду виконання бізнес-процесів і ресурсів для здійснення тієї чи іншої діяльності;

– альтернативний аутсорсинг, коли компанія відмовляється від внутрішнього виконання окремих функцій через їх низьку ефективність або збитковість [12, с. 7].

Аутсорсинг використовується в різних сферах бізнесу. Останнім часом він використовується в багатьох країнах світу в інформаційно-консультаційних службах банків, у процесі організації готівкового обігу шляхом передачі комерційним організаціям функцій з інкасації, транспортування, обробки грошових знаків і їх частин [13].

Аутсорсинг набув популярності й в ІТ-сфері. Вчені визначають ІТ-аутсорсинг (ІТО, ІТ-Outsourcing, Information Technology Outsourcing) як: «зовнішня ІТ-підтримка компаній та підтримка ІТ-інфраструктури. Простіше кажучи, одна компанія замовляє послуги у сфері інформаційних технологій в іншій, яка професійно виконує комплекс робіт від обслуговування комп'ютерів і серверів до налаштування безпеки та віртуалізації» [14].

Використання таких сервісів дозволяє істотно розвантажити власних співробітників і натомість делегувати завдання ІТ-фахівцям, що дозволяє компанії гарантувати високу якість цих послуг, а також контролювати хід і терміни виконання поставлених завдань [15, с. 90].

Ю. Панг, Ш. Жанг і А.Джіанг у своїй праці «Аутсорсинг: огляд і тенденції», вважають, що аутсорсинг – це заключена між сторонами бізнес-угода, яка передбачає передачу певної частини фірми або управлінських процесів іншим компаніям з метою підвищення ефективності їх діяльності [16].

В.А. Троака, Д.А. Бодіслав у власній публікації «Аутсорсинг. Концепція», розглядали міжнародний аутсорсинг, який вони визначають як придбання компанією послуг або матеріальних ресурсів із джерела,

розташованого в іншій країні. Цей термін включає як внутрішньофірмовий міжнародний аутсорсинг (коли іноземний постачальник все ще належить компанії), так і дистанційний міжнародний аутсорсинг (коли іноземний постачальник ресурсів не залежить від компанії-клієнта) [17].

У цьому випадку вже існує міжнародний поділ праці, який передбачає економічно вигідну спеціалізацію виробництва різних країн на певних видах продукції і веде до взаємного обміну результатами виробництва. Натомість ряд дослідників вважають, що аутсорсинг передбачає процес реструктуризації виробництва та відносин.

Т. І. Дем'янова виділяє наступні види аутсорсингу:

- офшоринг – замовник і виконавець знаходяться в різних країнах, а виконавець є підрозділом замовника;
- аутсорсинг – замовник і виконавець знаходяться на території однієї країни, а виконавець – незалежна компанія;
- офшорний аутсорсинг – це змішаний тип, аже замовник і виконавець знаходяться в різних країнах, але виконавець є незалежною компанією;
- аутсорсинг виробництва – передача виробничих функцій виконавцю;
- аутсорсинг бізнес-процесів – передача менеджеру процесів, які не є основною діяльністю клієнта;
- ІТ-аутсорсинг – обслуговування інформаційних систем замовника зовнішньою організацією [8, с. 136].

Шумбар Я.Ю., Прокопчук Б.О. вважають, що послуги аутсорсингу поділяються на ІТ-аутсорсинг і аутсорсинг бізнес-процесів. ІТ-послуги структурно складаються зі служб підтримки ІТ-продуктів і професійних послуг [5, с. 180].

ІТ-аутсорсинг можна розділити на три види:

- професійний (зовнішня організація має спеціалістів вищого професійного рівня, ніж ті, що є в компанії);
- виробничо-технологічний (зовнішня організація має необхідні можливості, як матеріальні, так і професійні);

– фінансово-адміністративний (зовнішня організація може керувати окремими проектами для прискорення їх реалізації та скорочення витрат) [18].

Серед найпоширеніших видів ІТ-аутсорсингу на даний момент Т.І. Дем'янова виділяє:

- перенесення в іншу країну послуг із підтримки вторинної інфраструктури, перенесення в іншу країну некритичних для бізнесу процесів, що потребують значної кількості некваліфікованої робочої сили;
- розробка програмного забезпечення на замовлення [18, с. 136].

Таким чином, проведені дослідження поняття «аутсорсинг» за визначенням вітчизняних та зарубіжних вчених, дозволяє сформулювати власне: аутсорсинг – це процес делегування певних функцій в управлінській або виробничій діяльності підприємства стороннім фізичним особам, які мають необхідну кваліфікацію, досвід, знання, на засадах і умовах визначених підписаним між сторонами договором.

## 1.2 Управління аутсорсингом на підприємстві(ах)

Кожний суб'єкт господарювання представляє собою бізнес-систему, яка складається з ряду бізнес-процесів і їх окремих операцій. Аутсорсинг як елемент стратегічного управління являє собою оптимізацію бізнес-системи за рахунок поділу її бізнес-функцій і бізнес-процесів на самостійно виконувани і замовлені у сторонніх організацій. Тому доцільно вивчити масштаби аутсорсингу для різних сфер стратегічного планування [19, с. 28].

До аутсорсингу найчастіше звертаються, коли в проекті потрібно вирішити конкретне завдання, є певний обсяг роботи, певний графік і певний бюджет. Компанія надає необхідну інформацію та періодично перевіряє та коригує роботу. Якщо компанія вирішила працювати з віддаленим персоналом, вона повинна організувати можливість повноцінної роботи в загальній системі та забезпечити доступ до значної частини інформації

компанії, визначити контрольні точки та можливі показники ефективності [5, с. 183].

Аутсорсинг є елементом реалізації стратегічного управління організацією на різних етапах її життєвого циклу. Виділяють чотири основних етапи, що відповідають основним стратегіям організації. Таким чином, групування організаційно-якісних класифікаційних ознак дозволяє виділити чотири типи аутсорсингу, які найбільш характерні для того чи іншого етапу життєвого циклу організації та відрізняються за метою, завданнями, можливістю передачі активів та характером відносин з контрагентом (рис. 1.1) [19, с. 33].

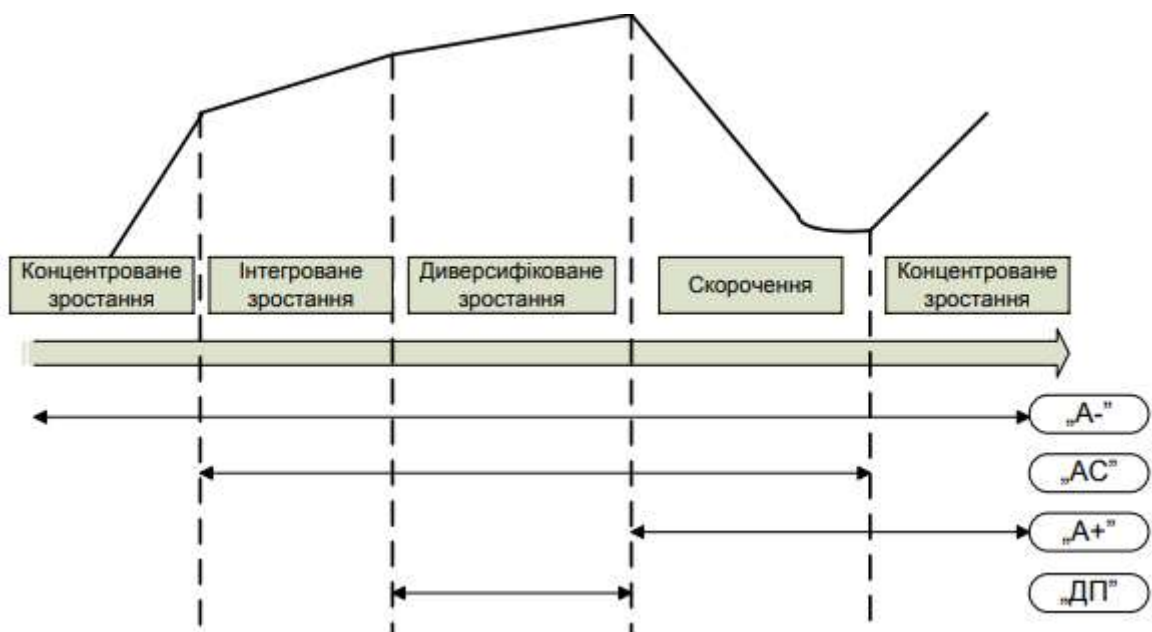


Рисунок 1.1 - Відповідність типів аутсорсингу етапам життєвого циклу підприємства [19, с. 33]

Тип «А-» – аутсорсинг даного типу передбачає відмову від власного виробництва або управління, а натомість наймається стороння організація. Об'єктом такого типу аутсорсингу є зазвичай допоміжні процеси бізнес-функції або процеси, основна мета яких підвищити якість за умов концентрації власних зусиль на основному бізнес-процесі. Тип «АС» – аутсорсинг даного типу передбачає передачу активів, майна, процесів



управління, виробництва. Такий тип є поточним, при організації відносин можливою є участь замовника в капіталі постачальника як метод впливу на останнього. Тип «АС» застосовний на етапах інтегрованого і диверсифікованого зростання, а також є одним із заходів антикризового управління при скороченні. Тип «ДП» – виокремлення дочірнього підприємства. Основною ціллю є збільшення прибутку та зростання обсягів діяльності за умов переведення допоміжного бізнес-процесу засновника в основний для аутсорсера. Тип «А+» – аутсорсинг даного типу передбачає його використання в період спаду, коли необхідно суттєве оновлення основних бізнес-процесів або бізнес-функцій [19, с. 33].

На ранніх етапах розробки проекту керівництво організації повинно визначитися зі складом команди, яка буде керувати аутсорсингом. Це можна зробити за допомогою аналізу «make or buy» – методики управління, яка визначає, чи здатна компанія досягти своїх цілей самостійно (при необхідності, за умови внутрішнього вдосконалення команди) краще, ніж залучені сторонні спеціалісти [7, с. 46].

Віддалені працівники є більш прийнятним варіантом, вони можуть бути прив'язані до компанії трудовим договором, дозволяють компанії економити час і гроші на відрядженнях і мають можливість швидко вирішувати завдання на місці. А організувати повноцінну роботу цих працівників в інформаційному полі підприємства можливо завдяки сучасним технологіям та програмним засобам. І ці ж програмні продукти допоможуть контролювати виконання завдань [5, с. 183].

Хмарний офіс – це кардинально новий та інноваційний підхід до роботи та управління компанією. Завдяки використанню нового програмного забезпечення та віддаленого доступу до інформації компанії ІТ-компанії змогли вийти на новий рівень. Хмарні офіси можуть стати революційним підходом до найму працівників за кордоном без інвестиційних витрат для виходу на певний ринок [5, с. 183].

Технологія хмарного офісу дозволяє створити модель роботи

співробітників лише за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення та розширення віртуальних серверів. Головні аргументи – надійність і мобільність. Всі дані компанії зберігаються в надійних дата-центрах з багаторівневим захистом, а робочий простір дозволяє підключатися з будь-якого типу пристроїв і з будь-якого місця, де є інтернет-канал і робота зі звичайними програмами та додатками. Економія коштів компанії на оренду та утримання приміщень, придбання організаційної техніки, але головне – заощадження часу. Розширення віртуальних офісів можливе за кілька годин, при цьому організація програмного робочого місця може здійснюватися з єдиного центру. Поки конкуренти складають список приміщень для оренди, співробітники компанії вже можуть приступати до роботи. Час – це єдиний ресурс бізнесу, який неможливо компенсувати за рахунок інших ресурсів [5, с. 184].

Завдання дистанційного контролю співробітників вирішується встановленням додаткового програмного забезпечення, яке відстежуватиме робочий час, забезпечуватиме зріз відвідуваності сайту за тематикою та якісно виявлятиме програми та джерела, які споживають надто багато робочого часу. Навіть просте повідомлення про запуск програмного забезпечення дозволяє обліковувати робочий час співробітника, краще мотивує його і організовує, адже не дозволяє відволікатися на соціальні мережі (якщо це не фахівець з маркетингу, зв'язків з громадськістю або SMM) або на розважальні програми та ресурси. А дорожня карта відстежуватиме відхилення від запланованих переміщень польових працівників [5, с. 184].

Оскільки використання аутсорсингу, як правило, тягне за собою значні витрати, необхідно оцінити ефективність аутсорсингу, тобто необхідно розраховувати певні показники при прийнятті рішення про реалізацію або продовження співпраці.

У роботах Г. Ляховича наведено пропозиції щодо оцінки економічної ефективності аутсорсингу на прикладі передачі облікової функції

підприємства сторонньому виконавцю. Автор рекомендує оцінювати ефективність бухгалтерського аутсорсингу на етапі прийняття рішення про його доцільність на основі порівняння витрат на самостійне забезпечення бухгалтерського обліку на підприємстві з витратами на співпрацю з компанією, що надає бухгалтерські аутсорсингові послуги. Крім того, автором розроблено систему показників оцінки роботи аутсорсингової компанії на етапі безпосередньої співпраці. Ці показники призначені для оцінки своєчасності, повноти та економічності виконання робіт і надання послуг згідно з умовами договору аутсорсингу [20, с. 84].

В. Фролова та Г. Фролова пропонують алгоритм розрахунку ефективності аутсорсингу, який передбачає наступну послідовність дій:

- визначення бізнес-процесу, який планується передати на аутсорсинг;
- визначення витрат, що супроводжують самостійне здійснення цього бізнес-процесу;
- розрахунок економії коштів та інших переваг, які компанія отримує завдяки аутсорсинговому співробітництву;
- розрахунок економічної ефективності аутсорсингу як відношення суми економії до суми витрат, що супроводжують самостійне виконання бізнес-процесу;
- підведення підсумків та прийняття рішення про доцільність аутсорсингу (якщо економічна ефективність має позитивне значення і передбачає отримання економічної вигоди від замовлення послуг, то аутсорсинг є доцільним, в іншому випадку необхідно залучити внутрішніх співробітників) [21, с.62].

Аналізуючи наведені підходи до оцінки економічної ефективності аутсорсингу, слід зазначити, що вони базуються на вартісному критерії. Тобто співпраця в аутсорсингу вважається доцільною та ефективною, якщо вона дозволяє підприємству заощадити кошти на бізнес-процесі, що передається на аутсорсинг. Адже головною, але не єдиною мотивацією використання аутсорсингу суб'єктами господарювання є зниження витрат.

Висока конкуренція в операційному середовищі часто спонукає компанії вдаватися до аутсорсингу, щоб покращити якість своїх бізнес-процесів, прискорити час їх впровадження тощо. Крім того, навіть компанії, які керуються виключно мотивами економії, піддаються впливу інших позитивних і негативних наслідків аутсорсингу. І ці наслідки необхідно враховувати в процесі оцінки економічної ефективності аутсорсингу [22].

Більш широкий спектр показників для оцінки доцільності передачі окремих бізнес-процесів стороннім організаціям на умовах аутсорсингу можна знайти в роботах О. Логвінової. Автором запропоновано класифікувати критерії оцінки доцільності аутсорсингових проектів за певними ознаками. Так, залежно від критеріїв оцінки доцільності аутсорсингу, вони поділяються на:

- формалізовані критерії (економія коштів компанії за рахунок використання аутсорсингу; співвідношення витрат компанії без використання та з використанням аутсорсингу; обсяги виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг), за умови внутрішнього виробництва та під час аутсорсингу; якість обслуговування з використанням і без аутсорсингу; додатковий грошовий потік проекту внаслідок використання аутсорсингу тощо);

- неформалізовані критерії (можливість коригування умов договору; надійність і кваліфікаційна база переходу на аутсорсинг; кадрова політика; корпоративна та соціальна відповідальність тощо) [14, с.65].

Таким чином, управління аутсорсингом доволі складний процес, який включає в себе певні етапи та необхідність приймання великої кількості управлінських рішень.

### 1.3 Методологія визначення переваг та недоліків аутсорсингу на підприємстві

Сучасне економічне та політичне середовище діяльності суб'єктів

підприємництва характеризується поглибленням процесів глобалізації ринків і виробництва. Для бізнесу це створює нові можливості, але також створює додаткові загрози. Глобалізація виробництва означає, що компанії використовують національні відмінності у вартості та якості факторів виробництва в різних країнах. Використання більш якісної сировини, новітнього обладнання, більш кваліфікованих кадрів відкриває можливості для зниження собівартості виробництва або підвищення якості продукції і, отже, сприяє зміцненню конкурентних позицій суб'єкта господарювання на ринку. При цьому підприємство завжди стоїть перед вибором між можливістю самостійного здійснення всіх видів господарської діяльності і передачею її частини зовнішнім організаціям на умовах аутсорсингу. Таке рішення може суттєво вплинути на фінансові результати роботи підприємства і тому має бути економічно обґрунтованим. Важливо, щоб керівництво розуміло позитивні та негативні наслідки використання у своїй діяльності аутсорсингу. В таких умовах актуальним є визначення переваг та недоліків використання аутсорсингу, що дасть змогу не лише обґрунтувати доцільність такої співпраці на етапі планування діяльності компанії, а й оцінити її результати в процесі контролю задля внесення необхідних корективів [23].

Сьогодні керівництво найбільших світових ІТ-компаній все частіше звертається до аутсорсингу як інструменту управління, але в Україні така практика ще не набула поширення. Вітчизняні дослідники відзначають низку факторів, які стримують поширення аутсорсингу в Україні, такі як:

- повномасштабна війна, складна економічна та політична ситуація і, як наслідок, загальне зниження ділової активності;
- низька платоспроможність компаній і побоювання їх власників щодо порушення конфіденційності;
- складність отримання об'єктивної інформації про корисність аутсорсингових послуг, специфіку їх застосування, про аутсорсингові компанії та їх можливості;

– ринок аутсорсингових послуг недостатньо розвинений, тому компанії можуть відчувати труднощі з пошуком талановитих і кваліфікованих співробітників;

– проблеми з інфраструктурою компанії, яких може бути недостатньо для ефективного залучення аутсорсингу, який часто працює віддалено, наприклад, такі як недостатньо швидке підключення до Інтернету або нерозвинена енергетична інфраструктура;

– мовні бар'єри [12].

Аутсорсинг – важлива стратегія для бізнесу, яка дозволяє значно скоротити витрати та підвищити ефективність бізнесу. Крім того, вчені виділяють наступні переваги:

– скорочення витрат на персонал та інфраструктуру. Використання послуг аутсорсингу дозволяє уникнути необхідності найму власного персоналу для виконання певних завдань. Це зменшує витрати на оплату праці та обслуговування офісу;

– підвищення ефективності. Порівняно з командою співробітників, від яких вимагається постійна зосередженість на великій кількості багатогранних завдань, аутсорсингові компанії, безумовно, надають послуги з більш високою якістю та ефективністю. Крім того, аутсорсинг дозволяє швидко розширити свій бізнес на нові регіони чи країни;

– зниження ризику. Зовнішні компанії, що надають аутсорсингові послуги, як правило, мають спеціалістів з більш високим рівнем кваліфікації, наявним досвідом і навичками, які дозволяють більш ефективно управляти підприємством або окремими його відділами. Крім того, аутсорсинг може допомогти знизити людські ризики, усуваючи залежність компанії від окремих працівників, які можуть залишити компанію або не мати навичок для виконання певних завдань;

– зосередженість на основній діяльності. Аутсорсинг дозволяє передати певні завдання аутсорсинговому партнеру, щоб спеціалісти компанії могли зосередитися на розвитку бізнесу та залученні клієнтів. Крім того, зі свого

боку аутсорсингова компанія надає доступ до додаткових ресурсів і кваліфікованого досвіду;

– швидкість і гнучкість. Зазвичай аутсорсингові компанії демонструють більш швидко та гнучку реакцію на нові вимоги ринку. Це дозволяє клієнту скоротити час реакції на нові умови та легше адаптуватися до змін [2].

Ачкасова О. виділяє наступні переваги та недоліки використання аутсорсингу вітчизняними підприємствами, які має враховувати керівництво (рис. 1.2).

Часто українські підприємства використовують ІТ-аутсорсинг. Тож кожне підприємство повинне знайти баланс, за якого вигідніше одні функції віддати на аутсорсинг, а інші краще залишити власному ІТ-відділу. Відповідно до термінології Gartner, завдання компанії полягає в тому, щоб сформувати оптимальну комбінацію двох стратегій, перша з яких базується на побудові власних ІТ-систем, а друга – на придбанні сторонніх сервісів. Залежно від важливості реалізованих додатків відсоток цих стратегій може змінюватися в тій чи іншій мірі. Завдяки аутсорсингу за рівнем розвитку Інтернет-технологій Україна не відстає від провідних країн [24, с. 180].

Враховуючи значну кількість недоліків та загроз використання аутсорсингу в сфері ІТ виникає необхідність формування стратегій зменшення ризиків та максимізації вигод від даного виду діяльності.

На етапі вибору стратегії розглядаються стратегії, спрямовані на нівелювання слабких сторін ІТ-аутсорсингу для ефективного використання наявних можливостей, стратегії захисту від зовнішніх загроз з використанням сильних сторін ІТ-аутсорсингу, а також стратегії захисту від зовнішніх загроз і розвитку ІТ-аутсорсингу шляхом зміцнення його слабких місць, які можуть використовуватися супутньо, або як варіант ринкової поведінки і резерв покращення аутсорсингових послуг залежно від ситуації на ринку ІТ-послуг [19, с. 94].

**ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ  
ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

<b>ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГА</b>	<b>НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– залучення необхідної кількості висококваліфікованих працівників на короткий термін;</li> <li>– відсутність матеріальних та часових затрат на пошук і підбір персоналу;</li> <li>– відсутність необхідності ведення кадрового, бухгалтерського обліку тощо;</li> <li>– гнучкість в управлінні персоналом, можливість розриву трудових відносин з тимчасовими робітниками в короткий період часу;</li> <li>– можливість знизити витрати на оплату праці працівників та витрати на управління персоналом;</li> <li>– скорочення витрат на науково-дослідницькі роботи за неперіоритетними напрямками діяльності;</li> <li>– збільшення продуктивності завдяки зосередженню на основних бізнес-процесах, в той час як зовнішні фахівці, зосереджуються на управлінні персоналом</li> <li>– доступ до експертної допомоги з управління персоналом, коли спеціалісти зовнішньої компанії можуть надати поради з питань відбору, наймання, збереження;</li> <li>– у воєнний час може бути важко знайти досвідчених працівників, які зможуть забезпечити функціонування підприємства, тому аутсорсинг збільшує доступність ресурсів та фахівців, дозволяє отримати необхідні ресурси та знання з зовнішніх джерел, що допомагає зберегти діяльність підприємства;</li> <li>– у воєнний час зменшення ризику для персоналу та зниження небезпеки для працівників, що знаходяться в зоні бойових дій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження ефективності праці власного персоналу та втрата досвіду реалізації функції, що передаються на аутсорсинг, втрата контролю над певними процесами</li> <li>– у разі неналагодженої співпраці і несформованої системи стимулів, спрямованих на підвищення ефективності, аутсорсинг може дати лише разовий фінансовий ефект</li> <li>– передача певних функцій призводить до не повного використання потужностей основних фондів</li> <li>– передача важливої інформації про підприємство в «чужі руки», ризик витоку конфіденційної інформації</li> <li>– ризик отримання неналежної якості послуги, підвищення цін на аутсорсингові послуги, вартість функцій, що передається на аутсорсинг може перевищувати її внутрішню собівартість</li> <li>– при замовленні значної кількості аутсорсингових послуг існує ризик появи конкурента, який буде використовувати знання та досвід замовника аутсорсингових послуг</li> <li>– погіршення репутації у разі, якщо постачальник аутсорсингових послуг не зможе виконати домовленості або є стабільним</li> <li>– мовні бар'єри, якщо зовнішня компанія не володіє мовою, що й компанія-споживач послуги. це може призвести до збільшення часу, необхідного для комунікації та непорозумінь</li> <li>– у воєнний час можуть виникати труднощі з комунікацією та координацією дій між підприємством та його зовнішніми</li> </ul>

Рисунок 1.2. Переваги та недоліки використання аутсорсингу  
вітчизняними підприємствами [12, с. 5]

Тонюк М.О. вважає, що головною перешкодою для розвитку аутсорсингу в економіці України є недосконала нормативно-правова база, яка визначає використання аутсорсингу на підприємстві. Ще однією



перешкодою, на яку слід звернути увагу, є недостатня інтеграція з ЄС [3, с. 376].

Побудова стратегій завжди відштовхується від вивчення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища об'єкта дослідження, результати чого зводяться у таблиці SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз ІТ-аутсорсингу, як сфери економіки України на її шляху до сталого розвитку представлений в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - SWOT-аналіз ІТ-аутсорсингу, як сфери економіки України на її шляху до сталого розвитку [19, с. 93]

<p style="text-align: center;"><b>Сильні сторони</b></p> <p>1) високий рівень кваліфікації ІТ-фахівців; 2) високий попит на українських ІТ-спеціалістів у світі;</p> <p>3) культурна близькість українських фахівців з цивілізованими країнами Європи та світу, що дає їм кредит довіри; 4) ідеологічна близькість українських фахівців з країнами-замовниками їх послуг через реалізацію однієї концепції сталого розвитку в усіх сферах суспільного життя; 5) високий рівень доходів працівників в даній галузі;</p> <p>б) значна частка населення володіє іноземними мовами;</p> <p>7) дешеві мобільні та інтернет-послуги;</p> <p>8) здатність функціонувати навіть в умовах війни.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Слабкі сторони</b></p> <p>1) перенасичений ринок;</p> <p>2) низький рівень проникнення Інтернету; 3) низький попит серед вітчизняних клієнтів;</p> <p>4) низький рівень захисту прав інтелектуальної власності;</p> <p>5) неефективна податкова система.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Можливості</b></p> <p>1) широкі можливості для реалізації стартапів;</p> <p>2) активна цифровізація економіки України;</p> <p>3) екологізація економіки, затребуваність у розвитку сфери послуг;</p> <p>4) хороші логістичні можливості: зручний часовий пояс;</p> <p>5) висока популярність України у світі;</p> <p>б) постійно зростає кількість міжнародних компаній, що бажають співпрацювати саме з українськими ІТ-спеціалістами;</p> <p>7) майбутній післявоєнний план по відновленню країни надасть потуги для розвитку найперспективніших сфер економіки;</p> <p>8) приплив інвестицій, що очікується після війни, буде спрямовано у пріоритетні для міжнародних партнерів галузі, до яких відноситься як ІТ-аутсорсинг, так і сталий розвиток</p>	<p style="text-align: center;"><b>Загрози</b></p> <p>1) високий рівень конкуренції на світовому ринку та ринку Східної Європи зокрема;</p> <p>2) активна еміграція кваліфікованих ІТ-спеціалістів;</p> <p>3) недостатня увага до формування ІТ-бюджетів українських підприємств;</p> <p>4) недостатній рівень закупівлі державою товарів та послуг ІТ-сектора;</p> <p>5) дестабілізуюча політико-економічна ситуація в Україні через повномасштабне вторгнення</p>

Процеси глобалізації, зростання ролі інтелектуальної праці у світі, пошук нових методів і підходів до організації бізнесу призводять до появи попиту на послуги аутсорсингу. Інтеграція України у світовий інформаційний простір та висока якість вітчизняних трудових ресурсів дозволяють зміцнити позиції вітчизняних фахівців у сфері інформаційних технологій (ІТ) на світовому ринку офшорного аутсорсингу та самозайнятості. В умовах обмеженого попиту на послуги з розробки ІТ-продуктів на вітчизняному ринку розвиток ІТ-аутсорсингу в Україні дає змогу забезпечити працевлаштування ІТ-фахівців за достатньо високого рівня оплати праці [24, с. 183].

Розвиток ІТ-аутсорсингу в Україні сприяє досягненню ряду макроекономічних ефектів, які вже зараз позитивно впливають на її соціально-економічний розвиток. Дія цих ефектів у майбутньому може призвести до структурних перетворень, які сформують якісно нові тенденції розвитку національної економіки. Крім позитивного впливу на структуру ринку праці та динаміку платіжного балансу, опосередкованими ефектами розвитку ІТ-аутсорсингу є збільшення внутрішнього попиту на споживчому ринку, подолання тенденцій розшарування населення та формування середнього класу, створення сприятливих умов для розширення платоспроможного попиту на послуги, зміцнення фінансової безпеки держави [24, с. 183].

Таким чином, аутсорсинг є ефективним інструментом для досягнення бізнес-цілей, звернення до аутсорсингу, особливо під час війни, може бути вигідним для вітчизняних компаній, але всі вигоди та ризики слід ретельно зважити, перш ніж прийняти рішення про доцільність аутсорсингу. Використовуючи переваги аутсорсингу у вітчизняних компаніях, можна суттєво підвищити ефективність їх роботи та відкрити принципово нові можливості, значно посиливши їхню конкурентоспроможність у економічному середовищі.

## РОЗДІЛ 2

### ПІДПРИЄМСТВО SOFTSERVE ЯК СУБ'ЄКТ ЗДІЙСНЕННЯ АУТСОРСИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 2.1 Господарська діяльність підприємства Softserve

SoftServe – провідна ІТ-компанія, що спеціалізується на консалтингу та наданні послуг у сфері цифрових технологій. Досліджувана компанія – це українська ІТ-компанія, яка працює на вітчизняному та міжнародному ринку ІТ-послуг.

Головні офіси компанії знаходяться у Львові та Остіні (штат Техас, США), більше 10000 співробітників працюють в офісах компанії в Європі, США, Канаді, Латинській Америці, Сінгапурі та Дубаї. SoftServe – одна з найбільших компаній з розробки програмного забезпечення в Центральній та Східній Європі та друга за кількістю співробітників ІТ-компанія в Україні [23].

Компанія SoftServe була заснована в 1993 році у Львові. Засновниками компанії були аспіранти Національного університету «Львівська політехніка» Ігор Мендзибровський, Юра Василик, Тарас Кицмей та Ярослав Любінець, згодом до них приєдналися Тарас Вервега та Олег Денис, які й визначили основний напрямок діяльності компанії, а саме розробка програмного забезпечення з головним офісом у Львові. Політехнічний інститут Rensselaer (приватний університет у Трої, Нью-Йорк, США) був першим, хто підтримав компанію в її розвитку, а першим відомим замовником була General Electric [23].

У 2000 році компанія відкрила свій перший офіс у США. SoftServe зіграв важливу роль у створенні сервісу Microsoft Bird's Eye у 2004 році. Ця ж концепція пізніше була використана Google у розробці Google Street View. За внесок у розвиток проекту SoftServe запросили виступити на щорічній

конференції Microsoft, де компанія продемонструвала приклад створення бізнес-додатків технологічними компаніями.

У 2006 році компанія заснувала SoftServe University. Університет став місцем корпоративного навчання розробників та перепідготовки спеціалістів. Університет, присутній у всіх офісах компанії, пропонує міжнародні професійні IT-сертифікати, мовні та технічні курси, програми лідерства та інші можливості навчання. Університет SoftServe став першим корпоративним університетом в Україні. У 2008 році SoftServe також виступила співзасновником Львівської бізнес-школи при Українському католицькому університеті [23].

У 2008 році компанія відкрила американську штаб-квартиру у Форт-Майерсі (Флорида, США).

У 2017 році SoftServe була однією з найбільших IT-аутсорсингових компаній в Україні зі штатом 4500 співробітників, поступаючись лише EPAM Systems. У 2018 році кількість співробітників компанії зросла до 5000 осіб [23].

У 2014 році SoftServe переніс свою штаб-квартиру в США з Флориди в Остін, штат Техас. Того ж року SoftServe відкрила офіси в Лондоні, Амстердамі, Софії, Вроцлаві та Стокгольмі. Крім того, у 2014 році компанія придбала амстердамську компанію з надання технічних послуг Initium Consulting Group BV. Ця компанія була заснована в 2012 році і в основному обслуговувала галузі охорони здоров'я та прямих інвестицій. SoftServe також придбала європейську IT-компанію UGE UkrGermanEnterprise GmbH і відкрила нову штаб-квартиру у Львові. У 2017 році SoftServe придбала польського розробника Coders Center, який спеціалізується на корпоративних системах управління контентом і платформах електронної комерції [23].

У червні 2021 року одна з дочірніх компаній SoftServe Group стала переможцем відкритого аукціону Міністерства юстиції України з продажу майна колишньої виправної колонії Львова. На землі, яку викупили приблизно за 378 мільйонів гривень, планують побудувати креативний

офісний кампус SoftServe. Реалізація проекту, за попередніми оцінками, триватиме п'ять-шість років.

У 2021 році SoftServe відкрив офіс в Дубаї для обслуговування близькосхідних клієнтів.

У 2022 році компанія виходить на ринок Латинської Америки, відкривши офіси в Чилі, Мексиці та Колумбії. Того ж року було відкрито офіс у Румунії.

Влітку 2023 року SoftServe оголосила про придбання компанії Hoverstate, яка спеціалізується на мобільній та веб-розробці повного циклу та є ключовим партнером Pega, відомої платформи з низьким кодом. У результаті придбання до SoftServe приєднуються Роб Фейвер, головний директор зі стратегії та керуючий партнер Hoverstate, а також Кюнг Ан, головний директор із інновацій та керуючий партнер. Hoverstate має офіси в США та Італії.

SoftServe надає послуги по повному циклу виробництва: від консультацій, дизайнерських послуг, створення концепції продукту або технологічної програми до їх розробки. Компанія має значний досвід у розробці програмного забезпечення, хмарних технологіях, штучному інтелекті, обробки великих баз даних, робототехніці, кібербезпеці, доповненій реальності та дослідженнях і розробках (R&D).

У відділі досліджень і розробок науковці та інженери працюють над інноваційними технологіями, такими як квантові обчислення, сенсорні технології, штучний інтелект для медицини та хімії тощо. У 2021 році SoftServe увійшла до рейтингу 25 найрозумніших компаній України за оцінкою відділів R&D.

Експертиза компанії також включає роботу з партнерськими платформами та технологіями, зокрема SoftServe є: провідним консалтинговим партнером Amazon Web Services, основним сервісним партнером платформи Google Cloud, партнером Microsoft, NVIDIA тощо.

У 2012 році компанія SoftServe започаткувала щорічний конкурс

«Ukrainian IT Award», який відзначає найкращих фахівців української IT-індустрії. Компанія залишається партнером конкурсу донині.

Компанія розробляє технологічні рішення для таких галузей, як охорона здоров'я, фінансові послуги, роздрібна торгівля, програмне забезпечення, енергетика, виробництво, сільське господарство, автомобільна промисловість та освіта. Список клієнтів SoftServe включає незалежних постачальників програмного забезпечення та компанії зі списку Fortune 500, включаючи Cisco, IBM, а також Deutsche Bank, Panasonic, Cloudera, Atlassian та інші. SoftServe фокусується на роботі з клієнтами в Північній Америці, Європі, Азії та на Близькому Сході.

SoftServe пропонує своїм клієнтам технології, які покращують довгострокову співпрацю, створюють інноваційні продукти та відкривають нові джерела доходу. Основними видами послуг, що пропонує SoftServe є:

- розробка ПЗ;
- тестування ПЗ;
- архітектура рішень;
- бізнес-аналіз;
- операційна підтримка;
- управління продуктом;
- технічна комунікація.

Професійна компетентність SoftServe базується на технологіях – від створення цифрових інновацій до кардинальної реорганізації роботи компанії. Профільні послуги SoftServe є основою для IT-роботи всієї організації. SoftServe допомагає клієнтам впроваджувати нові процеси та вдосконалювати або виводити з експлуатації старі процеси, тим самим скорочуючи час виходу на ринок.

SoftServe реалізує всі етапи розробки програмного забезпечення від розробки ідеї до оперативного супроводу, оскільки має висококваліфікованих спеціалістів з проектування та супроводу. Гнучкий

підхід спеціалістів SoftServe сприяє швидкому реагуванню та швидкій розробці ефективних рішень, які знижують операційні витрати та підвищують продуктивність. Завдяки високій кваліфікації фахівців SoftServe відбувається ідеальна інтеграція команд і процесів для швидшого виконання завдань і скорочення простоїв. Крім того, SoftServe контролює роботу та управління проектом від початку до кінця, що дозволяє швидко виявити та усунути труднощі на початковому етапі.

SoftServe пропонує своїм клієнтам тестування програмного забезпечення та управління якістю, яке базується на простому принципі: визначення ідеального кінцевого стану продукту та забезпечення його максимально ефективної роботи для досягнення ідеалу. SoftServe визначає виробничі проблеми та недоліки, які призводять до затримок, помилок і запитів на зміни. Після цього фахівці SoftServe визначають і оптимізують найбільш ефективний, надійний і передбачуваний процес тестування з використанням передових практик і фірмових прискорювачів для підтримки програмного забезпечення.

SoftServe пропонує своїм клієнтам:

- активне та якісне прогнозування ризиків, їх ідентифікація та запобігання;
- тестування рішень, розробка фреймворків та інструментів;
- зменшення витрат та підвищення продуктивності шляхом впровадження автоматизації тестування.

Наступним важливим напрямком роботи SoftServe є архітектура рішення, яка лежить в основі всіх процесів розробки та проектування програмного забезпечення. Архітектура рішення врівноважує зв'язки між атрибутами якості системи, бізнес-цілями та технічними вимогами для розробки якісного спеціального рішення. Архітектори SoftServe підтримують повний цикл розробки, від початкової ідеї до проектування та поточної архітектурної підтримки під час впровадження.

SoftServe аналізує складні програмні системи для виявлення

архітектурних ризиків, технічної заборгованості та можливостей оновлення. Спілкується з бізнес- та технічними експертами для впровадження змін і вдосконалень.

SoftServe забезпечує чуйний, орієнтований на людину дизайн і розробку продуктів для найкращого досвіду клієнтів. Також здійснює масштабне управління та інтеграцію внутрішніх/зовнішніх вимог клієнтів, сценаріїв використання та відгуків.

SoftServe здійснює технічні комунікації, спрямовані на те, щоб допомогти користувачам прийняти, використовувати та полюбити продукт клієнта. SoftServe розробляє відповідну користувальницьку та технічну документацію, а також комплексні навчальні рішення. Досліджена компанія використовує текстові, відео, онлайн-платформи та системи, щоб охопити широке коло користувачів і бути там, коли клієнтам потрібна інформація.

Технічна комунікація усуває бар'єри між технологією та користувачами. SoftServe сприяє глибшому розумінню продукту та допомагає клієнтам установлювати та підтримувати продукт, допомагає іншим розробникам інтегрувати API продукту, що призводить до наступних переваг для клієнтів:

- зменшення втраченого доходу та пов'язаних з цим витрат за рахунок належно складеної та перевіреної інформації про користувачів на будь-якому ринку, незалежно від місця розташування;
- покращений досвід користувача завдяки професійному вигляду документації користувача та відповідності світовим стандартам;
- легка інтеграція з чітко представленою інформацією для розробки, адміністрування, конфігурації та іншої технічної документації, а також зручних для розробників SDK та API-порталів;
- легка адаптація до нових користувачів і зниження витрат на послуги підтримки користувачів.

Таким чином, SoftServe надає широкий спектр послуг та керує всім процесом розробки IT продукту від пошуку ідей до тестування кінцевим



користувачем. Використовуючи методологію дизайн-мислення, фахівці SoftServe підтримують клієнтів у створенні бачення ідеального рішення, затвердженні його дизайну через прототипування, розробку та впровадження інновацій, а також в оптимізації процесів для підвищення стійкості продукту чи послуги.

## 2.2 Результативність аутсорсингу в SoftServe

SoftServe є одним із найбільших міжнародних аутсорсерів. Для управління аутсорсингом на SoftServe розроблено певну організаційну структуру, яка включає відділи, що займаються різними напрямками робіт:

- відділ розробки ПЗ;
- відділ тестування ПЗ;
- відділ архітектури рішень;
- відділ бізнес-аналізу;
- відділ операційної підтримки;
- відділ управління продуктом;
- відділ технічної комунікації.

SoftServe в рамках аутсорсингу співпрацює з університетами для вдосконалення технічної освіти в Україні та інших локаціях своєї діяльності. В рамках спільних освітніх програм з елементами дуального навчання, експерти компанії разом з представниками партнерських університетів оновлюють навчальні програми, що також передбачають практичну роботу в компанії. В Україні станом на 2023 рік, такі програми діють спільно з:

- Національним університетом «Львівська Політехніка»;
- Львівським національним університетом імені Івана Франка;
- Київським національним університетом імені Тараса Шевченка;
- Національним технічним університетом «Дніпровська політехніка»;
- Національним технічним університетом «Харківський Політехнічний Інститут»;

– Національним технічним університетом «Київський Політехнічний Інститут імені Ігоря Сікорського».

На прикладі Запорізької філії SoftServe розрахуємо ефективність аутсорсингу в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Оцінка ефективності аутсорсингу бізнес-функцій SoftServe за 2023 рік за напрямками діяльності

№ п/п	Процес	Дохід, тис.грн.	Витрати, тис.грн.	Економічний ефект, тис.грн.
1.	розробка ПЗ	23568	16589	6979
2.	тестування ПЗ	15789	10245	5544
3.	архітектура рішень	9857	7589	2268
4.	бізнес-аналіз	6897	4578	2319
5.	операційна підтримка	11256	6587	4669
6.	управління продуктом	15478	12568	2910
7.	технічна комунікація	4587	2568	2019
	Разом:	87432	60724	26708

Представлені дані свідчать, що найбільший прибуток від аутсорсингу SoftServe отримує від розробки програмного забезпечення, високий рівень прибутку приносить компанії тестування програмного забезпечення. Взагалі за 2023 рік компанія отримала 26708 тис.грн. прибутку від всіх напрямків аутсорсингової діяльності (рис. 2.1).

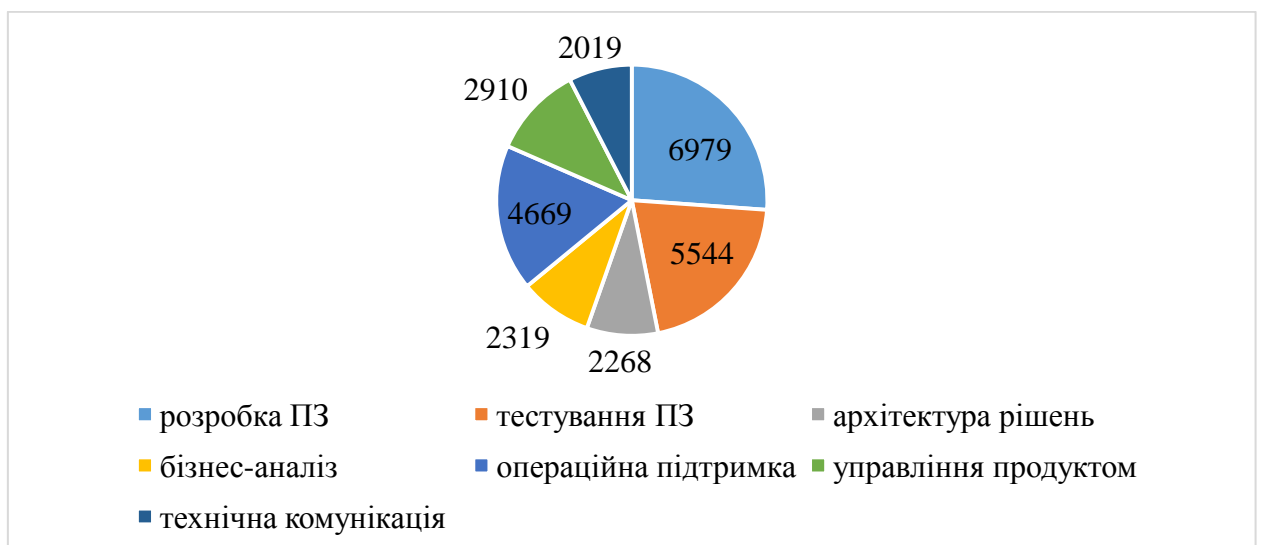


Рисунок 2.1 - Економічна ефективність аутсорсингової діяльності SoftServe у 2023 році

Представлені дані свідчать, що управління аутсорсингової діяльністю на SoftServe є ефективним, адже цей вид діяльності приносить компанії прибутки.

Не дивлячись на те, що SoftServe є одним із найбільших аутсорсерів на міжнародному ринку, ця компанія теж звертається до сторонніх організацій. Рішення про звернення до аутсорсингу на SoftServe приймається на основі об'єктивної оцінки власних можливостей, переваг і недоліків залучення сторонніх спеціалістів. SoftServe чітко усвідомлює результат, який вона очікує від аутсорсингу, розраховувавши потенційні вигоди, які вона отримає та порівнюючи витрати на роботу зовнішніх та внутрішніх працівників.

Використання аутсорсингу в управлінні SoftServe визначається, необхідністю реалізації великого і значного для компанії проекту, управління яким буде менш ефективним або через неефективні методи управління, або через високі витрати на управління та вдосконалення системи управління проектами. Важливими причинами звернення SoftServe до зовнішніх організацій та замовлення послуг аутсорсингу є:

- швидке зростання кількості проектів, супровід яких потребує збільшення персоналу;
- невдала реалізація або провал попередніх проектів;
- стратегічна важливість проектів;
- можливість витоку інформації;
- економічна ефективність від звернення до аутсорсингу;
- більш досвідчений та кваліфікований персонал зовнішніх організацій, який дозволяє отримати значно кращий ІТ продукт.

Механізм впровадження та реалізації аутсорсингу на SoftServe має певні етапи, які мають бути дотримані та дозволять ефективно управляти процес аутсорсингу.

Впровадження та реалізація аутсорсингу на SoftServe включає в себе певні етапи, які представлені на рисунку 2.2.

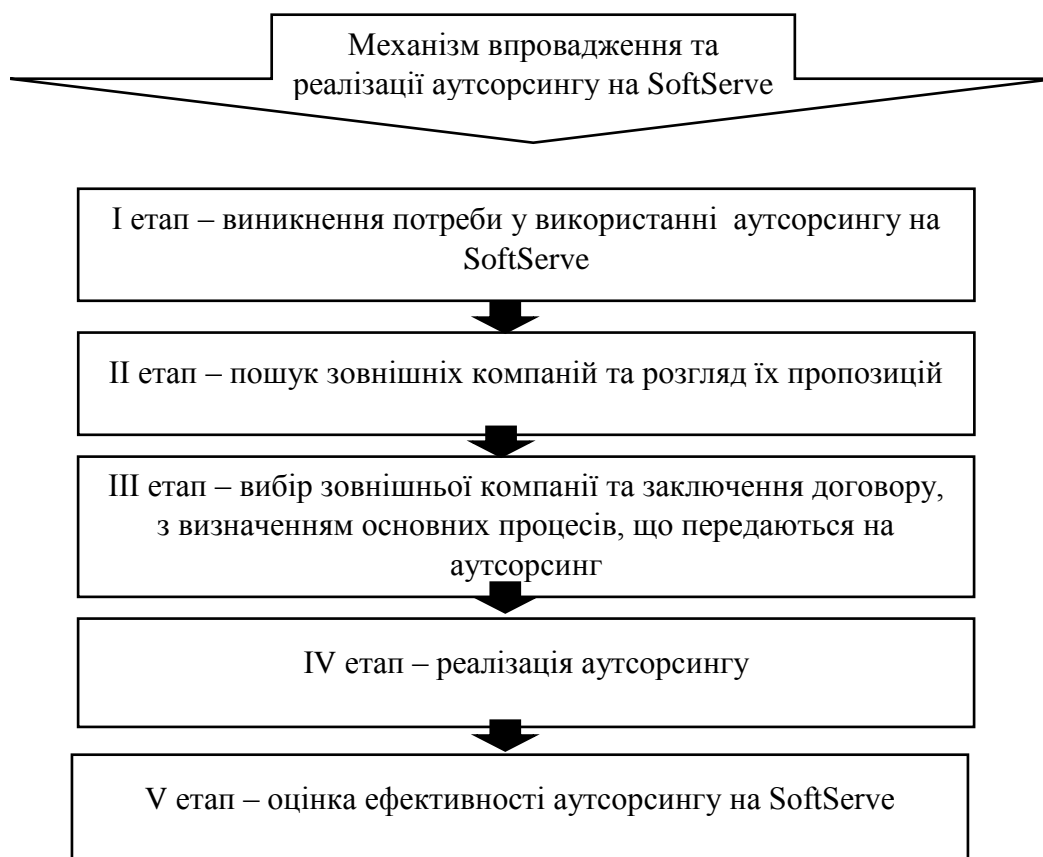


Рисунок. 2.2. Механізм впровадження та реалізації аутсорсингу на SoftServe

Як бачимо з рис. 2.2 аутсорсинг на SoftServe включає оцінку ефективності використання зовнішніх організацій. Тож здійснимо оцінку ефективності аутсорсингу бізнес-функцій, які використовує досліджуване підприємство в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 -Оцінка ефективності аутсорсингу бізнес-функцій SoftServe за 2023 рік

№ п/п	Процес	Витрати за умови виконання внутрішніми спеціалістами, тис.грн.	Вартість послуг аутсорсингу, тис.грн.	Економічний ефект, тис.грн.
1.	Ведення бухгалтерського та податкового обліку	1170	780	390
2.	Юридичні послуги	585	125	460
3.	Управління логістикою та доставкою	613	501	112
4.	Обслуговування інформаційних систем	1526	980	546

	Разом:	3894	2386	1508
--	--------	------	------	------

Представлені дані свідчать, що SoftServe у 2023 році скоротило витрати на 1508 тис.грн. віддавши на аутсорсинг всього чотири бізнес-процеси, які не є основним видом діяльності досліджуваного підприємства.

Проілюструємо отримані дані на рисунку 2.3.

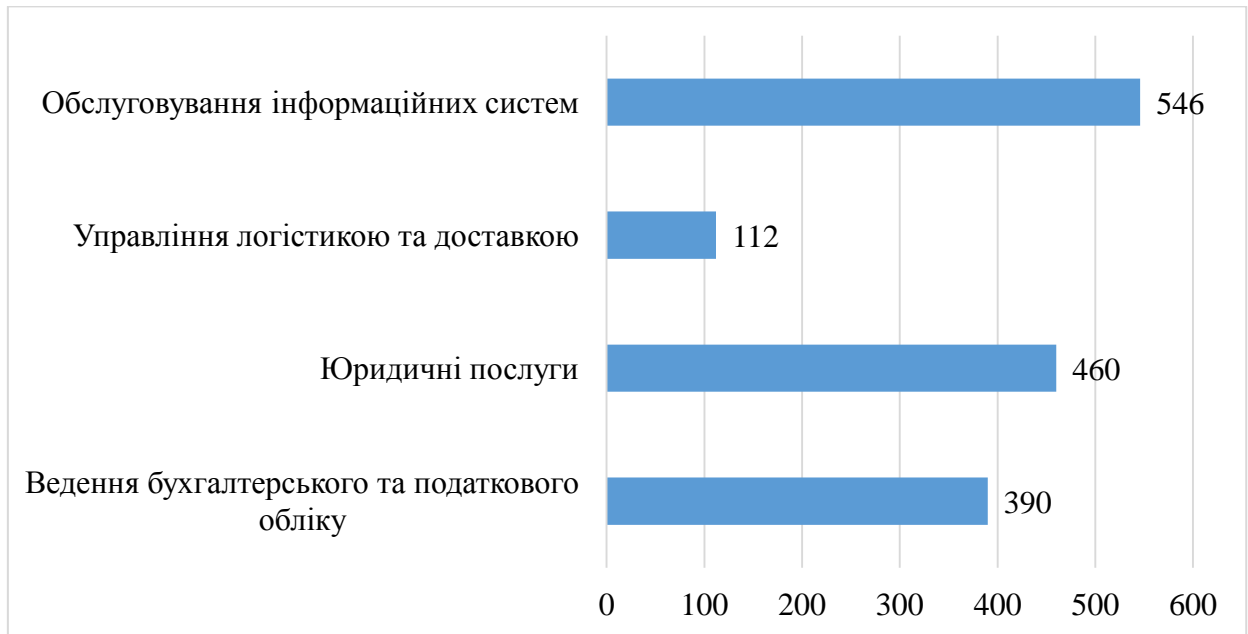


Рисунок. 2.3. Економічна ефективність аутсорсингу на SoftServe

Представлені на рис. 2.3 дані свідчать, що найбільшу економічну вигоду SoftServe у 2023 році отримала за рахунок аутсорсингу обслуговування інформаційних систем. Проте, аналіз ефективності аутсорсингу на SoftServe показав, що підприємство не любить делегувати внутрішні процеси і рідко користується послугами зовнішніх організацій.

Також аутсорсинг на досліджуваному підприємстві має певні недоліки та ризики:

- наявні значні неузгодженості на етапі впровадження аутсорсингових процесів;
- відсутність попередження та мінімізації ризиків витоку інформації;
- розмита зона відповідальності;
- можливість неякісного виконання роботи фахівцями.

Таким чином, SoftServe є одним із найбільших міжнародних

аутсорсерів, адже надає багато IT-послуг своїм клієнтам, зазначений вид діяльності є дуже ефективним, адже приносить значні прибутки, що свідчить про вмiле управління даним процесом. Також SoftServe використовує послуги аутсорсингу в своїй діяльності задля підвищення швидкості та якості виконання певних господарських процесів, які не є основним видом діяльності, а також економії коштів та часу на виконання інших процесів кваліфікованими спеціалістами.

### 2.3 Шляхи вдосконалення системи управління аутсорсингом на підприємстві Softserve

Softserve надає велику кількість аутсорсингових послуг, зарекомендувало себе на внутрішньому і міжнародному ринках та отримало визнання, відповідно перед ним відкриваються великі можливості для освоєння нових ринків, розвитку нового спектру послуг, розширення споживчої аудиторії, пошуку нових форм співпраці тощо.

Вдосконалення системи управління аутсорсингом на Softserve необхідно почати з усунення недоліків:

- задля того, щоб усунути неузгодженості на етапі впровадження аутсорсингових процесів, необхідно налагодити взаємодію команд Softserve і клієнта, чітко розмежувати зони відповідальності та порядок комунікації. Всі дрібні деталі слід узгоджувати та вказувати в договорі на обслуговування;
- задля мінімізації ризиків витоку інформації, необхідно ретельно обирати надійних перевірених співробітників та вказувати в трудовому договорі відповідальність за забезпечення захисту даних. Крім того, слід розробити алгоритм зберігання комерційної таємниці та даних клієнтів;
- задля закріплення зони відповідальності Softserve слід визначити, яких кінцевих показників має досягнути компанія на вимогу клієнта. Всі обов'язки та завдання, які має виконати Softserve мають бути прописані в договорі або додатках до нього;

– задля попередження можливості неякісного виконання роботи співробітниками Softserve, слід у договорі з клієнтами детально вказати відповідальність за недодержання зазначеного результату, порушення термінів виконання роботи тощо.

Наступним важливим моментом у вдосконаленні системи управління аутсорсингом в Softserve є необхідність звернення до аутсорсингу у сфері захисту інтелектуальної власності. Через проблеми з піратським програмним забезпеченням і слабкий правовий захист інформаційних систем компанія несе збитки. Додатково слід звернутися до сторонньої організації з питань захисту даних, оскільки фахівці Softserve не мають необхідного досвіду. Так, у вересні 2020 року у внутрішню мережу компанії був завантажений вірус-шифрувальник, який викликав проблеми в роботі окремих сервісів. Керівництво оголосило про кібератаку, яка дозволила хакерам отримати доступ до інфраструктури компанії та запустити програмне забезпечення для шифрування.

В результаті атаки були знищені та оприлюднені особисті дані та документи колишніх і діючих співробітників і клієнтів, договори, розрахункові документи, бухгалтерія компанії, вихідний код додатків клієнтів, таких як Microsoft, IBM, CISCO, Deutsche Bank та інших. Припускають, що атака на SoftServe могла бути здійснена групою кіберзлочинців з метою отримання прибутку або конкуренції.

Певні заходи дозволили ліквідувати хакерську атаку та мінімізувати її наслідки для компанії та клієнтів. Щоб запобігти подібним атакам у майбутньому, SoftServe посилила інформаційну безпеку, запровадивши додаткові політики, процеси та інструменти, а також запровадивши посаду Chief Information Security Officer, відповідального за безпеку інформації та кібербезпеку підприємства, але в даному випадку більш доречно користуватися послугами аутсорсингу.

Далі SoftServe варто вдатися до HR-аутсорсингу: послуги HR-аутсорсингу мають включати підбір персоналу, організацію співбесід та

проведення вступних іспитів. Використання послуг аутсорсингу дозволяє уникнути необхідності найму власного персоналу для виконання певних завдань. Це зменшує витрати на оплату праці та обслуговування офісу.

У порівнянні з персоналом, який змушений постійно зосереджуватися на виконанні великої кількості різноманітних завдань, аутсорсингові компанії, безсумнівно, надають послуги більш високої якості та ефективності. Крім того, аутсорсинг дозволяє швидко розширити свій бізнес на нові регіони чи країни.

Також рекомендовано, що SoftServe передав маркетингову діяльність зовнішній організації. Маркетинговий аутсорсинг дозволить компанії значно підвищити ефективність маркетингової діяльності за рахунок доступу до професійних послуг, таких як реклама, зв'язки з громадськістю та дослідження ринку, без необхідності постійного утримування власного відділу маркетингу.

Проведемо оцінку економічної доцільності реалізації запропонованих заходів з вдосконалення системи управління аутсорсингом на Softserve в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Оцінка економічної доцільності реалізації запропонованих заходів з вдосконалення системи управління аутсорсингом на Softserve

№ п/п	Процес	Витрати за умови виконання внутрішніми спеціалістами, тис.грн.	Вартість послуг аутсорсингу, тис.грн.	Економічний ефект, тис.грн.
1.	Маркетинговий аутсорсинг	1550	980	570
2.	HR-аутсорсинг	2585	1125	1460
3.	Аутсорсинг захисту інтелектуальної власності	1820	1150	670
4.	Аутсорсинг захисту баз даних	6580	3570	3010
	Разом:	12535	6825	5710

Таким чином, наразі наявна необхідність вдосконалення системи



управління аутсорсингом на досліджуваному підприємстві. Запропоновані заходи свідчать, що SoftServe може знайти собі надійних партнерів, які б значно підвищили ефективність певних господарських процесів, за рахунок реалізації запропонованих заходів SoftServe може зменшити витрати на 5710 тис.грн.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, аутсорсинг – це певна практика, за якою обрана особа або компанія виконують покладені на них завдання, надають послуги або виробляють продукцію для іншої компанії, що зазвичай здійснюються всередині компанії, проте на договірних засадах передоручається.

Реалізація головної мети та поставлених завдань аутсорсинговою угодою неможлива без застосування досвіду, знань, оцінки та аналізу ефективності використання ресурсів, інструментів, а також стимулювання максимальної продуктивності цих ресурсів, пошуку нових можливостей для розширення ринку. Більшість компаній, з одного боку, не в змозі виконувати повний комплекс робіт з управління проектами самостійно через брак кваліфікованих трудових ресурсів, з іншого боку, не завжди доцільно вводити окремий підрозділ в штаті компанії. У наукових роботах з аутсорсингу наголошується на необхідності внутрішнього виконання лише тих функцій, які підприємство виконує краще за інших, а решту інших функцій, які потребують значних витрат на утримання, віддавати на аутсорсинг.

SoftServe – це провідна ІТ-компанія, що займається консалтингом та надає послуги у сфері цифрових технологій. SoftServe — українська ІТ-компанія, що працює у сфері розробки програмного забезпечення та надання консультаційних послуг.

– SoftServe є одним із найбільших міжнародних аутсорсерів, адже надає багато ІТ-послуг своїм клієнтам, а саме: розробка ПЗ; тестування ПЗ; архітектура рішень; бізнес-аналіз; операційна підтримка; управління продуктом; технічна комунікація. Аутсорсинг на SoftServe є дуже ефективним, адже приносить значні прибутки, що свідчить про вміле управління даним процесом. Також SoftServe використовує послуги аутсорсингу в своїй діяльності задля підвищення швидкості та якості

виконання певних господарських процесів, які не є основним видом діяльності, а також економії коштів та часу на виконання інших процесів кваліфікованими спеціалістами.

SoftServe використовує наступні послуги аутсорсингу: ведення бухгалтерського та податкового обліку, юридичні послуги, управління логістикою та доставкою, обслуговування інформаційних систем. Використання аутсорсингу дозволяє підвищити швидкість та якість виконання певних господарських процесів, які не є основним видом діяльності, а також зекономити кошти та час на виконання інших процесів кваліфікованими спеціалістами.

Наразі наявна необхідність вдосконалення системи управління аутсорсингом на досліджуваному підприємстві. Для SoftServe рекомендовано використати: маркетинговий аутсорсинг, HR-аутсорсинг, аутсорсинг захисту інтелектуальної власності, аутсорсинг захисту баз даних. Дане підприємство може знайти собі надійних партнерів, які б значно підвищили ефективність певних господарських процесів, за рахунок реалізації запропонованих заходів SoftServe може зменшити витрати на 5710 тис.грн.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Крисак А.І., Крисак А.Ф. Управління аутсорсингом: теоретичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. №53. С.1-9. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2636>
2. Попова Н. В., Гурова К. Д. Управлінський консалтинг. Харків : Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. 306 с.
3. Шушакова І.К., Брушновська Д.В. Облік податку на додану вартість на засадах аутсорсингу. Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі : матеріали міжнар. наук.-практ. кофн., м. Полтава, 18 лист. 2020 р. Полтава, 2017. С. 44–46.
4. Туренко А. М., Дмитрієв І. А., Іванілов О. С., Шевченко І. Ю. Словник економіста та підприємця. Харків: ХНАДУ, 2018. С. 12.
5. Шумбар Я.Ю., Прокопчук Б.О. Особливості ІТ-аутсорсінгу. *Актуальні проблеми економіки*. Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці. 2019. №11 (221). С. 178-186.
6. Балич Д. Застосування аутсорсингу в діяльності банків. Теорія та практика розвитку банківської системи : збірник праць за матеріалами VIII Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції / Слав'юк Р. А., Лапішко М. Л., Білик О. І., Гасюк М. О. Львів : ЛІБС УБС НБУ, 2014. С. 341–343.
7. Деделюк К.Ю. Особливості використання аутсорсингу в управлінні проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2015. № 23 (1). С. 44 – 50.
8. Дем'янова Т. І. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. Інформаційне суспільство: проблеми та перспективи: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 20 травня 2022 р.) / відп. ред. Н. І. Логінова. Одеса, 2022. - С. 136-138.

9. Згама А. Договірні зобов'язання з аутсорсингу: правова природа та деякі проблеми застосування. *Господарське право і процес*. 2018. № 2. С. 48–52.
10. Касьмін Д. С. Трансформація управлінських процесів в органах державного управління на засадах аутсорсингу. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7974>
11. Мірошниченко О.В., Черкасова С.О., Каторська І.В. Аутсорсинг як один із перспективних напрямків функціонування підприємств в Україні. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2022. № 1. С. 22-30.
12. Ачкасова О. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 1-7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22>
13. Чубенко А. Г., Лошицький М. В., Павлов Д. М., Бичкова С. С., Юнін О. С. Термінологічний словник з питань запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму, фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення та корупції. Київ : Ваіте, 2018. С. 72.
14. Логвінова О. П. Критерії обґрунтування проектів переходу підприємства на аутсорсинг. *Інноваційна економіка*. 2013. № 7. С. 64-67.
15. Корольчук Л.В. ІТ-аутсорсинг як стратегічний напрям розвитку економіки України на її шляху до сталого розвитку. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. №19. С. 87-95.
16. Yingying Pang, Shishu Zhang and Albert Xin Jiang (2021). Outsourcing: Overview and Trends. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.98333>
17. Troaca, Victor-Adrian, Bodislav, Dumitru-Alexandru (2012). Outsourcing. The Concept. *Theoretical and Applied Economics*, Volume XIX, No. 6(571), pp. 51–58. URL: <https://store.ectap.ro/articole/734.pdf>
18. Що таке ІТ-аутсорсинг? Бізнес технології онлайн. URL: <https://cbto.com.ua/library/it-outsorcing>
19. Прохоренко О.В., Брінь П.В. Управління аутсорсингом на

промисловому підприємстві: монографія. Харків: «Друкарня Мадрид», 2018. 236 с.

20. Ляхович Г. І. Розрахунок ефективності бухгалтерського аутсорсингу. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2018. №1(39). С. 83–87.

21. Фролова В. Ю., Фролова Г.І. Ефективність використання аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 3(31). С. 61–63.

22. Ясінська Т.В., Процик І.С. Ефективність застосування аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7482>

23. Офіційний сайт SoftServe. URL: [www.softserveinc.com](http://www.softserveinc.com).

24. Переваги аутсорсингу: збільшення ефективності та зменшення витрат. *Capital Times*. 2023. URL: <https://www.capital-times.com/2023/04/13/perevagi-outsorsingu/>

25. Синиця Т. В. Бухгалтерський аутсорсинг як інноваційний інструмент оптимізації діяльності підприємств. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Економіка*. 2014. Вип. 14. С. 171–177. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu\\_eko\\_2014\\_14\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_eko_2014_14_19)

26. Тонюк М.О. Аутсорсинг як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. №10. С. 372-376.

27. Шевченко О. М., Шевченко О. О. Аналіз тенденцій розвитку аутсорсингу фінансових послуг в світі та Україні. *Молодий вчений*. 2017. № 10(50). С. 1109–1112.