

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-4-4>

**Назаренко С.М.**

аспірант

Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»

**Nazarenko Stanislav**

Postgraduate Student

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

## ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ FOREIGN EXPERIENCE IN USING OUTSOURCING

У статті досліджено закордонний досвід процесу запровадження аутсорсингу. Здійснено аналіз розвитку аутсорсингу в таких країнах, як США, Німеччина, Індія, Японія та ін. Визначено роль транснаціональних корпорацій у розвитку аутсорсингу, передусім інформаційних технологій, та зазначено, що американські компанії застосовують аутсорсинг як складову частину стратегії управління. Досліджено процес використання аутсорсингу великими відомими компаніями США та інших країн. Наведено приклади застосування аутсорсингу таких відомих компаній, як American Airlines, Ford, British Petroleum, Procter & Gamble, Dell, Exel та ін. Зазначено вплив розвитку аутсорсингу на економіку країн. Досліджено рейтинг країн за ступенем розвитку та впровадження аутсорсингу. Визначено чинники розвитку аутсорсингу в глобальній економіці та проаналізовано вплив людського ресурсу на розвиток аутсорсингу в різних країнах. Визначено шляхи державної підтримки розвитку аутсорсингу в країнах світу. У статті також зазначається, що українська галузь ІТ-аутсорсингу активно завоює позиції на світовому ринку. Швидке зростання ІТ-аутсорсингу пояснюється перспективністю, престижністю та динамічністю ІТ-сфери в Україні.

**Ключові слова:** аутсорсинг, аутсорсинг інформаційних технологій, міжнародний досвід, розвиток, транснаціональні корпорації.

В статье исследован зарубежный опыт процесса внедрения аутсорсинга. Осуществлен анализ развития аутсорсинга в таких странах, как США, Германия, Индия, Япония и др. Определена роль транснациональных корпораций в развитии аутсорсинга, в первую очередь информационных технологий, и указано, что американские компании применяют аутсорсинг как составляющую стратегии управления. Исследован процесс использования аутсорсинга большими известными компаниями США и других стран. Приведены примеры применения аутсорсинга таких известных компаний, как American Airlines, Ford, British Petroleum, Procter & Gamble, Dell, Exel и др. Отмечено влияние развития аутсорсинга на экономики стран. Исследован рейтинг стран по степени развития и внедрения аутсорсинга. Определены факторы развития аутсорсинга в глобальной экономике и проанализировано влияние человеческих ресурсов на развитие аутсорсинга в различных странах. Определены пути государственной поддержки развития аутсорсинга в странах мира. В статье также отмечается, что украинская отрасль ИТ-аутсорсинга активно завоевывает позиции на мировом рынке. Быстрый рост ИТ-аутсорсинга объясняется перспективностью, престижностью и динамичностью ИТ-сферы в Украине.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, аутсорсинг информационных технологий, международный опыт, развитие, транснациональные корпорации.

The article examines the foreign experience of the outsourcing process. The analysis of outsourcing development in such countries as: USA, Germany, India, Japan, etc. is carried out. Outsourcing has become widespread due to the development of information systems and technologies. The role of multinational corporations in the development of outsourcing, primarily information technology, is determined and it is noted that American companies use outsourcing as a component of management strategy. Corporations such as Ford, British Petroleum, Procter & Gamble, Dell, Exel and others, due to the use of outsourcing have achieved high economic results: increased profits by almost half by reducing organizational and production costs, improving the overall efficiency of their companies, reengineering. Experts note that today the leader in international outsourcing is India, which accounts for 42.5% of IT outsourcing worldwide. The foundations of India's successful development in the field of information technology outsourcing are the support of the state, whose government since 1970-1980 identified IT as a priority for economic development and created export-production zones with preferential tax regimes. A significant share of the outsourcing market belongs to China, as well as Singapore, the Philippines and Malaysia. These countries have a developed infrastructure and a high-tech culture that ensures high quality order fulfillment. Vietnam and Indonesia also have a significant impact on the global outsourcing market, primarily due to more attractive pricing policies. The impact of outsourcing on the economies of countries is noted. The ranking of countries by the degree of development and

*implementation of outsourcing is studied. According to the ranking, the top 10 countries in the outsourcing market include India, China, Malaysia, Indonesia, Brazil, Vietnam, the Philippines, Thailand, Chile and Colombia. It is worth noting that the leaders of the ranking are the countries of South and Southeast Asia, as well as Latin America. The factors of outsourcing development in the global economy are determined and the influence of human resources on the development of outsourcing in different countries is analyzed. The ways of state support for the development of outsourcing in the countries of the world are determined. In Germany, the High Technology Development Strategy was adopted last year, the main priorities of which are: innovative solutions in the field of digital technologies. The Brazilian government has adopted a new National Strategy for the Development of Science, Technology and Innovation, which aims to reduce the technological gap between Brazil and developed countries. The article also notes that the Ukrainian IT outsourcing industry is actively gaining ground in the global market. The rapid growth of IT outsourcing is due to the prospects, prestige and dynamism of the IT sector in Ukraine.*

**Keywords:** *outsourcing, information technology outsourcing, international experience, development, transnational corporations.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні ринкові умови вимагають від бізнесу ефективних заходів відповідно до розвитку інформаційних технологій. Щоб відповідати таким вимогам, необхідно мати можливість залучення значних ресурсів. У таких умовах учасники ринку прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності через зниження витрат та поліпшення якості продукції чи послуг передусім через використання аутсорсингу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Особливої актуальності набуває дослідження ролі та значення зарубіжного досвіду використання аутсорсингу з метою його впровадження й удосконалення в економіці України. Тема міжнародного аутсорсингу отримала належне відображення в наукових працях таких учених та фахівців, як: Р. Джермейн [1], М. Минасьян [4], Н. Емиров [3], Л. Brainard [6], Дж. Хейвуд [7] та ін. Водночас багато питань із використання закордонного досвіду аутсорсингу є недостатньо вивченими та потребують подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою роботи є дослідження зарубіжного досвіду використання аутсорсингу в різних країнах світу, зокрема США, Японії, країнах Європи та Азії, визначення чинників розвитку та особливостей використання аутсорсингу в різних країнах світу.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Для вирішення проблеми ефективного функціонування та розвитку аутсорсингу необхідно враховувати успішний досвід країн-лідерів у сфері аутсорсингу. У розвинених країнах світу аутсорсинг є стратегічним інструментом підвищення ефективності ведення бізнесу. Аутсорсинг став одним з елементів, що забезпечив високі темпи економічного розвитку в таких країнах, як США, Японія, Німеччина та ін.

Оскільки аутсорсинг зародився у США, дослідження міжнародної практики його запровадження доцільно почати із цієї країни – країни з найефективнішою системою підприємництва, де принципи делегування і раціоналізації відточені до досконалості. Аутсорсинг набув поширення у зв'язку з розвитком інформаційних систем і технологій, а початок епохи аутсорсингу відносять до 60-х років ХХ ст., а саме до 1962 р., дати заснування у США «Електронік Дейта систем корпорейшн» (Electronic Data System

Corporation). Починаючи з 1970-х років аутсорсинг складної техніки, наприклад автомобільної, електронної, хімічної промисловості, стає основою організації виробничих процесів. Так, уже в кінці 1970-х років автомобільна корпорація «Форд» понад 85% комплектуючих і послуг замовляла на стороні і лише 10–15% вартості кінцевої продукції – автомобілів створювалося власне самою компанією [1]. Також успішним проектом із застосуванням нової бізнес-моделі стала компанія «Амерікен Ейрлайнс» (American Airlines), яка відмовилася від внутрішнього штату операторів, а їхні функції делегувала невеликій фірмі, що спеціалізувалася на телефонії. Пізніше аутсорсинг інформаційних технологій став центром уваги великих ТНК, що були лідерами в галузі електронної обробки даних, що сприяло передачі практично необмежених обсягів інформації між компаніями різних країн. При цьому саме інформаційні технології, хоча і не тільки вони, стали головною сферою застосування аутсорсингу, оскільки вони перетворилися на один з інструментів науково-технічного та економічного розвитку багатьох економік світу [2].

Американські компанії застосовують аутсорсинг як складову частину стратегії управління. Сьогодні такі корпорації, як Ford, British Petroleum, Procter & Gamble, Dell, Exel та ін. внаслідок використання аутсорсингу досягли високих економічних результатів: збільшення прибутку майже вдвічі за рахунок скорочення організаційних і виробничих витрат, підвищення загальної ефективності функціонування своїх компаній, реінжинірингу [4].

Поширеним прикладом активного використання аутсорсингу є компанія Ford, яка дві третини комплектуючих і послуг, що використовуються корпорацією, замовляє у сторонніх організацій. Також усесвітньо відомі виробники комп'ютерів Dell і Compaq перейшли до стовідсоткового виробничого аутсорсингу, компанія ІКЕА, яка не має у своїй структурі власного виробництва, уже багато років працює з 12 500 зовнішніми постачальниками, віддаючи на аутсорсинг увесь виробничий процес, збут і логістику [5].

Таким чином, у США аутсорсинг став звичним явищем, де приблизно п'ята частина всіх ІТ-витрат сьогодні потрапляє в руки аутсорсингових компаній. Розвиток аутсорсингу, передусім у сфері інформаційних технологій, породжує таку ситуацію, коли безліч сучасних електронних виробів надходить і надходитиме в продаж під відомими товарними знаками фірм США, власники яких абсолютно не зацікавлені

в тому, щоб покупець знав імена їх справжніх розробників і виробників. Перелік підприємств, які довели своє право бути в числі лідерів усесвітньої інформаційно-комп'ютерної індустрії, але продовжують залишатися «тіньовими двигунами» технічного розвитку, сьогодні досить великий і включає такі фірми, як Flextronics, Quanta Computer, Premier Imaging, Wipro Technologies, Compal Electronics і цілу низку інших, які знаходяться на Тайвані, в Індії та інших, головним чином, азіатських, країнах. Своїм становищем «невдомих героїв» поточного етапу промислової революції вони зобов'язані умовам угод, які пов'язують їх із популярними фірмами-продавцями (вендорами, англ. – vendor) угод про аутсорсинг [4].

Важко переоцінити роль ІТ-аутсорсингу в економіці США, про що свідчить укладення угод на 537 млн дол. у середньому щорічно, що становить близько 17% світового ринку ІТ-аутсорсингу. Майже 60% обсягу даного ринку займають американські корпорації, які віддали процеси, пов'язані з ІТ-забезпеченням, на аутсорсинг. У контексті цього значний інтерес представляє аналіз кооперації американських ТНК із країнами, що розвиваються, – офшорне програмування, сутність якого зводиться до надання послуг з організації внутрішнього бізнесу корпорації іншою фірмою з вузькою спеціалізацією [6].

Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) охоплює різні види послуг, що надаються компаніям США й інших розвинених країн спеціалізованими фірмами-аутсорсерами: розроблення і супровід програмного забезпечення та баз даних, планування та системна інтеграція, консалтинг у сфері електронного бізнесу, супровід корпоративних мереж, Інтернет-послуги та ін. [7].

В останні десятиліття багато компаній США та інших розвинених країн, щоб скоротити витрати і персонал у своїх головних компаніях, переносять виробничі процеси не лише в розвинені, а й у країни, що розвиваються, які все частіше виступають сферами аутсорсингу та офшорингу в автомобілебудуванні, суднобудуванні, літакобудуванні, точному машинобудуванні, електроніці та ІТ-індустрії.

Експерти зазначають, що сьогодні лідером із міжнародного аутсорсингу є Індія, на її частку припадає 42,5% ІТ-аутсорсингу в усьому світі, прибуток від якого становить 61,5 млрд дол. США на рік [8, с. 242].

Свідченням лідерства Індії у сфері ІТ-аутсорсингу є перелік провідних індійських компаній у цій галузі. Очолюють рейтинговий список компаній «Віпра Текнолоджіс» (Wipro Technologies), «Тата Консалтансі Сервісес» (Tata Consultancy Services (TCS)) та «Інфосіс Текнолоджіс» (Infosys Technologies). Відомими також є «Сатьям» (Satyam), «Когнізант» (Cognizant), «Поларіс» (Polaris), «Патні» (Patni) та ін. [9].

Засадами успішного розвитку Індії у сфері аутсорсингу інформаційних технологій є підтримка держави, уряд якої ще в 1970–1980-х роках окреслив ІТ як пріоритетний напрям розвитку економіки та створював експортно-виробничі зони з пільговими режимами оподаткування [10].

Значна частка ринку аутсорсингу належить Китаю, а також Сінгапуру, Філіппінам, Малайзії. У цих

країнах існують розвинена інфраструктура та високотехнологічна культура, що забезпечує високу якість виконання замовлень. Також відчутний вплив на світовому ринку аутсорсингу мають В'єтнам і Індонезія, передусім через більш привабливу цінову політику.

Великі центри офшорного програмування сьогодні функціонують також у Тайвані, Сінгапурі, Малайзії, Ірландії, Бразилії [11]. Використовуючи офшорні програмні продукти, США, наприклад, істотно знижують витрати своїх національних компаній на виготовлення програмного продукту, найчастіше замовляючи у фірм країн, що розвиваються, програми модулів, які потім складаються в єдиний програмний продукт; заповнюють дефіцит вакансій професіоналів-програмістів в американській економіці (а це близько півмільйона фахівців) програмістами з країн, що розвиваються, а також залучають останніх для оновлення операційної системи Microsoft Windows і програмних продуктів для електронного бізнесу. Переваги країн-експортерів офшорного програмування полягають у завантаженні робочих місць, надходженні в країну валютної виручки, розвитку науково-технічного потенціалу країни, причому без великих інвестицій [12].

У кінці ХХ ст. питома вага компаній США, що передають на аутсорсинг виробничі або сервісні операції, становила 86%. Західні й японські компанії все частіше переносять в країни Південно-Східної і Південної Азії, Східної Європи, Латинської Америки виробництва нових товарів, а власні виробництва закривають. Наприклад, японський автомобільний транснаціональний концерн Nissan має сьогодні заводи в Африці, Азії, у тому числі Тайвані, Малайзії, на Близькому Сході. Компанія регулярно представляє новачки, велика частина яких розроблена в науково-дослідних лабораторіях країн, що розвиваються.

У Японії розвиток аутсорсингу теж набирає обертів. Активно використовує аутсорсинг автомобільна промисловість Японії: із 20 тис деталей і вузлів, необхідних для виробництва автомобіля, близько 70% японські автомобілебудівні компанії закупають і лише 30% виробляють самі. Однак основна маса деталей і вузлів купується у субпідрядників, які виробляють продукцію на замовлення і відповідно до специфікації автомобілебудівних фірм.

Цікавою є залежність процесів аутсорсингу від історичного розвитку країн. Так, деякі розвинені економіки світу, які є учасниками глобального аутсорсингу, використовують свій історичний потенціал. Наприклад, британські та французькі компанії вибудовують відносини в межах концепції аутсорсингу в колишніх колоніях своїх країн. Якщо досліджувати товари французьких відомих фірм, то багато з них зроблено саме в країнах – колишніх колоніях Франції: в Африці, на Близькому Сході або в Індокитаї. При цьому є цілком природним, що французькі компанії зі сфери послуг для аутсорсингу використовують франкомовних жителів колишніх колоній своєї країни.

Застосування аутсорсингу в Європі відбувається не лише в приватному, а й у державному секторі. Так, уряд Великобританії передав інформаційні системи



податкових відомств на аутсорсингове обслуговування [13]. Ще в 1993 р. британський уряд запровадив спеціальну програму з тестування ринку, згідно з якою доцільним аутсорсинг є у разі, коли потрібна наявність значних ресурсів, значні капітальні або трудові ресурси; сфери діяльності слабо пов'язані між собою; потрібні спеціальні знання і досвід; обсяг роботи й її результати можуть бути однаково великими і малими; діяльність підприємства схильна до різких коливань ринку, що спричиняє великі витрати з найму, навчання і збереження персоналу; швидко змінюється технологія, що вимагає великих інвестицій.

У Німеччині також аутсорсинг розвивається й еволюціонує. Опитування 200 керівників великих компаній, що діють у німецькомовних країнах, яке було проведено консалтинговою компанією Ac-centure у співпраці з Institut fuer Management und Consultin, свідчить про цікаві результати [13]. Серед опитаних фірм 80% уже мають досвід з аутсорсинговими проектами, причому найбільший досвід у цій сфері накопичено виробниками споживчих товарів. Однак слід визнати, що в Німеччині цей ринок розвивається повільніше, ніж у США і Великобританії.

Водночас Федеральний уряд Німеччини має на меті підтримку науки в імплементації програми «Промисловість 4.0», у тому числі щодо безпеки інформаційних технологій. У рамках програм «Смарт-дані» та «Надійні хмарні технології» уряд сприяє розвитку та тестуванню інноваційних послуг, використанню технологій big data суб'єктами середнього бізнесу.

На практиці така підтримка відображується у фінансуванні досліджень у сфері технологій, які проводять суб'єкти малого та середнього підприємництва, а також стартап-компанії. Однією з програм фінансування стартапів є програма EXIST Start-Up, створена Федеральним міністерством із питань економіки та енергетики з метою сприяння співробітництва та обміну між підприємцями Німеччини та Ізраїлю. Учасники програми (студенти, випускники та науковці) можуть отримати фінансування в обсязі до 150 тис євро на 12 місяців [14].

Дослідження свідчать, що більшість німецьких компаній упроваджує аутсорсинг виключно у цілях скорочення поточних витрат. Лише 13% опитаних фірм одночасно віддають на аутсорсинг стратегічні функції або основні сфери своєї діяльності. Німецькі фахівці вважають, що передача деяких функцій стороннім організаціям надає компаніям істотні вигоди. Вони можуть більш гнучко реагувати на зміну завантаження своїх виробничих потужностей, отримують доступ до передових технологій, ноу-хау і т. ін. Водночас створюються сприятливі умови для концентрації зусиль на основних сферах своєї діяльності і підвищення її ефективності. З іншого боку, з аутсорсингом пов'язані й певні ризики. Перш за все – втрата контролю над тими чи іншими функціями, а також залежність від фірм, що надають відповідні послуги. У зв'язку із цим компанії все частіше залучають аутсорсерів до пайової участі у своєму акціонерному капіталі з метою їх зацікавленості в успіху аутсорсингового проекту та підвищення відповідальності за ризики [15].

Таким чином, зростає частка стратегічного аутсорсингу. Сьогодні у сучасних економіках спостерігається збільшення спеціалізації підприємств. Прикладом такої спеціалізації і спрощення виробничих процесів є реорганізація виробництва, що відбулася у шведському концерні Volvo. Зіткнувшись із проблемою збільшення власних виробничих витрат, зростанням собівартості продукції, що призвело до падіння конкурентоспроможності компанії, менеджмент концерну скоротив утричі кількість постачальників, скасував вхідний контроль поставок, а функції тестування і контролю якості деталей передав постачальникам та іншим незалежним компаніям. У результаті власне виробництво і технологічна лінія спростилися, постачальники та підрядники поставляли вже не окремі деталі, а цілі агрегати. При цьому якщо в готовому автомобілі не працював якийсь агрегат, то постачальник такого агрегату компенсував вартість усього автомобіля.

Великі компанії розвинених країн визначають розвиток інноваційної діяльності у країнах, що розвиваються, сприяючи зростанню галузей високих технологій, що випускають складну кінцеву продукцію. Наприклад, завдяки аутсорсингу в Індії високотехнологічний сектор економіки зростає до 30% на рік. Індія стала визнаним центром у сфері аутсорсингу інформаційних технологій, вона експортує ІТ-послуги на суму 45 млрд дол. щорічно [16]. Сьогодні країна має більше ніж десятирічний досвід аутсорсингу і розміщує у себе понад 80% світових проєктів у цій сфері.

Спеціалізація країн, що розвиваються, на виробництві складних наукоємних товарів призводить до виникнення ефекту накопичення знань і досвіду. Транснаціональні корпорації починають переносити туди інноваційну діяльність, використовуючи глобальний науково-дослідний потенціал. Поступово така стратегія стає більш важливою, ніж стратегія використання ринкових можливостей у глобальному масштабі.

Завдяки аутсорсингу в країнах, що розвиваються, створюються нові робочі місця, що вимагають високого освітнього та професійного рівня, збільшується число охочих отримати технічні спеціальності. У країни, що розвиваються, переносяться відділи з розроблення нової продукції, відбувається зростання кількості патентів, які отримують у США представники таких країн.

Серед нових індустріальних країн найбільше число науково-дослідних і конструкторських організацій розміщено в Сінгапурі, на Тайвані, в Індії та Китаї.

Отже, аутсорсинг упевнено вийшов на міжнародний рівень, про що свідчить те, що вже понад 50% компаній, які входять у список «П'ятисот провідних компаній світу» журналу Fortune, постійно використовують міжнародний аутсорсинг.

Активно сьогодні зростає прибуток корпорацій розвинених країн світу за рахунок перенесення потужностей виробництва в Південно-східну Азію та інші регіони. Сьогодні аутсорсинг використовують не менше ніж 2/3 корпорацій, які входять у рейтинг Fortune. Так, наприклад, відомі виробники комп'ютерної техніки Dell і Compaq перейшли до

Таблиця 1

## Міжнародний рейтинг лідерів аутсорсингу

Країни	Параметри індексу рейтингу Global Services Location Index		
	Фінансова привабливість	Людські ресурси	Бізнес- середовище
Індія	3,30	2,63	1,64
Китай	2,37	2,69	1,26
Малайзія	2,92	1,47	1,72
Індонезія	3,25	1,53	1,20
Бразилія	2,65	2,02	1,27
В'єтнам	3,31	1,39	1,22
Філіппіни	3,13	1,57	1,17
Таїланд	3,06	1,38	1,43
Чилі	2,54	1,33	1,88
Колумбія	2,85	1,45	1,43
Шрі-Ланка	3,42	1,07	1,22
Польща	2,63	1,38	1,68
Мексика	2,72	1,61	1,35
Єгипет	3,37	1,26	2,12
Болгарія	2,99	0,95	1,61
Чехія	2,44	1,17	1,84
Німеччина	1,16	2,15	2,14
Румунія	2,84	1,13	1,49
Великобританія	1,03	2,26	2,12
Перу	2,97	1,19	1,25
Бангладеш	3,34	1,23	0,80
США	0,53	2,83	2,00
Росія	2,62	1,54	1,18
Україна	3,23	1,14	0,93
Естонія	2,39	0,95	1,95
Угорщина	2,53	1,09	1,67
Марокко	2,90	1,10	1,29
Латвія	2,69	0,94	1,65
Литва	2,73	0,92	1,64
Пакистан	3,35	1,30	0,63

100%-го аутсорсингу виробництва. Дослідження у цій галузі свідчать, що приблизно 30% випущених у всьому світі мобільних телефонів, 40% фотокамер і 85% ноутбуків та ПК розроблено в азіатських державах [17].

Досліджуючи міжнародний досвід запровадження та використання аутсорсингу, неможливо оминати людський ресурс у цій сфері. Серед країн-виконавців лідерами є Індія, Китай, в які надходять замовлення з країн Європи, США, Японії. За аутсорсингом замовників з європейських країн частіше працюють виконавці в країнах Східної і Центральної Європи, Китаї, Індії. Такі висновки підтверджують міжнародні рейтинги лідерів аутсорсингу. Одним із таких рейтингів є Global Services Location Index, який готує консалтингова фірма A.T. Kearney. Рейтинг охоплює 55 країн світу, які є найбільш привабливими економіками для ведення компаніями підприємницької діяльності у сфері послуг. Індекс складається з таких груп параметрів, як фінансова привабливість, навички та доступність людських ресурсів та бізнес-середовище.

Відповідно до рейтингу, до топ-10 країн на ринку аутсорсингу належать Індія, Китай, Малайзія, Індонезія, Бразилія, В'єтнам, Філіппіни, Таїланд, Чилі та Колумбія. Варто звернути увагу, що лідерами рейтингу залишаються країни Південної та Південно-Східної Азії, а також країни Латинської Америки (Бразилія, Чилі, Колумбія, Мексика), що наведено в табл. 1.

Так, в Індії, яка є незмінним лідером рейтингу протягом кількох років, кількість англомовного освіченого населення є доволі високою порівняно з іншими країнами з дешевою робочою силою. У країні працює 200 транснаціональних корпорацій, понад 1,1 млн індійців залучено до їхньої діяльності. Окрім того, 500 компаній Індії пропонують послуги з аутсорсингу 35 мовами у понад 66 країнах, зокрема в індійському місті Хайдерабад розташовано офіси таких відомих компаній, як Facebook, Microsoft та Qualcomm.

Китай, який посідає другу сходинку в рейтингу, залишається швидко зростаючим ринком у сфері аутсорсингу. Ще в 2016 р. у Шеньчжені та Пекіні було відкрито центри з науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт компанії Apple [18].

Великою в рейтингу також є частка країн Східної Європи. Так, серед східноєвропейських країн лідером аутсорсингу залишається Польща. У Болгарії, яка посідає 15-е місце в рейтингу, відбулося зростання працівників ІТ-сектору за рахунок подвоєння кількості фахівців у сфері ІТ компанією Uber. Чехія з 26-го місця піднялася на 16-ту сходинку рейтингу завдяки зростанню фінансової привабливості країни. У Чехії розміщено 180 сервісних центрів, робота 12% яких зосереджена на ІТ-секторі. Економіка Румунії (18-е місце) також становить значний інтерес для інвесторів з огляду на кваліфікацію трудових ресурсів, які володіють навичками ІТ та багатьма іноземними мовами.

Стимулювання ІТ-індустрії в більшості країн є складовою частиною заходів із розвитку науки, досліджень та технологій. Так, у Німеччині в 2014 р. було прийнято Стратегію розвитку високих технологій, основними пріоритетами якої є інноваційні рішення у галузі цифрових технологій [19].

Уряд Бразилії у травні 2016 р. прийняв нову Національну стратегію розвитку науки, технологій та інновацій 2016–2019, у якій основними цілями було визначено зменшення технологічного розриву між Бразилією та розвиненими країнами. Також ще у січні 2016 р. був переглянутий закон про інформаційно-комунікаційні технології щодо продовження податкових стимулів для впровадження наукових розробок у ІКТ-секторі до 2029 р. Відповідно до закону, уряд Бразилії планує виділити близько 4,25 млрд дол. [20].

Україна теж є одним із лідерів серед країн-аутсорсерів в Європі. На думку українських фахівців, 90% наших ІТ-спеціалістів працюють саме на засадах аутсорсингу, а не як розробники власних ІТ-продуктів. Зі 100 найкращих світових постачальників аутсорсингових послуг, яких ретельно відбирає Міжнародна асоціація професіоналів аутсорсингу (IAOP) для свого щорічного рейтингу Global Outsourcing

100 (GO100), минулого року 18 місць забрали компанії з R&D-офісами в Україні. Серед них 12 українських роботодавців і шість «легіонерів» – міжнародних компаній, що мають в Україні свої центри розроблення.

Отже, українська галузь IT-аутсорсингу продовжує завойовувати позиції на світовому ринку. І хоча темпи зростання на тлі кращих світових показників нижчі, українські провайдери вже встигли зарекомендувати себе як одні з найбільш соціально відповідальних, а головне – здатних забезпечити безпрецедентний рівень успішності своїх проєктів: 94% клієнтів повністю задоволені рівнем українського сервісу, тоді як у найкращих іноземних компаній цей показник становить лише 84%. Це пояснюється, зокрема, тим, що 72% українських провайдерів активно займаються інноваціями, про що звітувала ІАОР. Швидке зростання IT-аутсорсингу пояснюється перспективністю, престижністю та динамічністю IT-сфери в Україні.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок. Отже, аутсорсинг почав свій розвиток зі США і продовжує зростати дуже активно. Значну роль у розвитку аутсорсингу відіграють ТНК через реалізацію стратегій, орієнтованих на створення і поширення технологічних інновацій загальносвітового застосування. Дослідження закордонного досвіду використання аутсорсингу свідчать про те, що лідерами з міжнародного аутсорсингу є Індія, Китай, Сінгапур, Філіппіни, Малайзія та ін. Уряди європейських країн розробляють програми стимулювання та підтримки розвитку компаній у сфері інформаційних технологій, сприяють розвитку та тестуванню інноваційних послуг, використанню технологій big data суб'єктами середнього бізнесу. Аутсорсинг сприяє розвитку країн із менш розвиненими економіками через створення робочих місць та зростання професійного рівня працівників.

Таким чином, аутсорсинг є базовим трендом розвитку світової економіки в умовах глобалізації. Як свідчить міжнародний досвід, використання аутсорсингу сприяє розвитку глобальної економіки шляхом поглиблення та інтенсифікації застосування нових технологічних процесів у виробництві та інших сферах життєдіяльності.

### Бібліографічний список:

1. Джермейн Р. Аутсорсинг и вертикальная интеграция: предложения для исследований на базе организационной теории. *Российский журнал менеджмента*. 2011. Т. 9. № 2. С. 93–108.
2. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Москва : Финансы и статистика, 2015. 527 с.
3. Эмиров Н. Аутсорсинг в мировой экономике. *Экономика и управление в зарубежных странах*. 2012. № 4. С. 21–29.
4. Минасьян М. Аутсорсинг в практике американских компаний. *Инвестиции в России*. 2008. № 10(165). С. 27–37.
5. Фелелов Р.Е. Зарубежный опыт использования аутсорсинга во внешнеэкономической деятельности корпораций. *Концепт*. 2015. Спецвыпуск № 5. URL: <https://usacanada.jes.su/s032120680005179-0-1/> (дата звернення: 19.06.2021).
6. Brainard L., Litan R. Offshoring' Service Jobs: Bane or Boon and What to Do Policy Brief №132. Washington : Brookings Institution, 2004.
7. Хейвуд Дж. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2004. 176 с.
8. Михнеева С., Маркеева Г. Технологии аутсорсинга как современный инструмент формирования бизнес-моделей. *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Серия «Общественные науки»*. 2015. № 1(33). С. 239–247.
9. Ашмянская И. Аутсорсинг как новый способ производства в глобальной экономике. URL: <http://mirec.ru/2008-02/autsorsing-kak-novuyj-sposob-proizvodstva-vmirovoj-ekonomike> (дата звернення: 15.05.2021).
10. Lateef A. Linking up with the global economy: A case study of the Bangalore software industry. *International Institute for Labor Students*. URL: <http://ilo.org/public/english/bureau/inst/papers/1997/dp96/ch3.html> (дата звернення: 02.06.2021).
11. Amity M., Wei S. Services Offshoring and Productivity: Evidence from the United States. *NBER Working Paper*. 2006. № 1926.
12. Международные экономические отношения / под ред. В.Е. Рыбалкина. Москва : Юнити-Дана, 2016. 704 с.
13. Deloitte's 2016 Global Outsourcing Survey. London, 2016.
14. Start-Up Germany. URL: <http://bit.ly/2f01Cq3> (дата звернення: 02.06.2021).
15. Секрет фирмы. 2005. № 23(110). 20–26 июня.
16. Василенко М. Структурные трансформации бизнеса: аутсорсинг и субконтракция. *Российское предпринимательство*. 2012. № 15(213). С. 56–59.
17. Outsourcing innovation. *Businessweek*. 2010. 21 march.
18. 2017 A.T.Kearney Global Services Location Index. *The Widening Impact of Automation*. URL: <http://bit.ly/2zJOUFT> (дата звернення: 01.07.2021).
19. The Quant Crunch: How the Demand for Data Science Skills Is Disrupting the Job Market. URL: <https://ibm.co/2w4GA1k> (дата звернення: 26.06.2021).
20. The Quant Crunch: How the Demand for Data Science Skills Is Disrupting the Job Market. URL: <https://ibm.co/2w4GA1k> (дата звернення: 11.05.2021).

### References:

1. Jermaine R. (2011) Outsourcing and Vertical Integration: Proposals for Research Based on Organizational Theory [Outsourcing and Vertical Integration: Proposals for Research Based on Organizational Theory]. *Russian Management Journal*, vol. 9, no. 2, pp. 93–108.
2. Balabanov I.T. (2015) Osnovy finansovogo menedzhmenta. [Fundamentals of Financial Management]. Moscow: Finansy i statistika, 527 p.
3. Emirov N. (2012) Outsorsing v mirovoy ekonomike. [Outsourcing in the world economy]. *Ekonomika i upravleniye v zarubezhnykh stranakh*, no. 4, pp. 21–29.
4. Minas'yan M. (2008) Outsorsing v praktike amerikanskikh kompaniy. [Outsourcing in the practice of American companies]. *Investitsii v Rossii*, no. 10(165), pp. 27–37.
5. Fefelov R.Ye. (2015) Zarubezhnyy opyt ispol'zovaniya autsorsinga vo vneshneekonomicheskoy deyatel'nosti korporatsiy. [Outsourcing in the practice of American companies]. *Kontsept. Spetsvypusk*, no. 5. Available at: <https://usacanada.jes.su/s032120680005179-0-1/> (accessed 19 June 2021).
6. Brainard L., Litan R. (2004) Offshoring' Service Jobs: Bane or Boon and What to Do Policy Brief № 132. Washington: Brookings Institution.
7. Kheyvud Dzh. (2007) Outsorsing. V poiskakh konkurentnykh preimushchestv. [In search of competitive advantages.]. Per. s angl. Moscow: Izd-vo «Vil'yams», 176 p.
8. Mikhneyeva S., Markeyeva G. (2015) Tekhnologii autsorsinga kak sovremennyy instrument formirovaniya biznes-modeley. [Outsourcing technologies as a modern tool for the formation of business models]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region. seriya «Obshchestvennyye nauki»*, no. 1(33), pp. 239–247.

9. Ashmyanskaya I. Outsorsing kak novyy sposob proizvodstva v global'noy ekonomike [Outsourcing technologies as a modern tool for the formation of business models]. Available at: <http://mirec.ru/2008-02/outsorsing-kak-novyj-sposob-proizvodstva-vmirovoj-ekonomike> (accessed 15 May 2021).
10. Lateef A. Linking up with the global economy: A case study of the Bangalore software industry. *International Institute for Labor Students*. Available at: <http://ilo.org/public/english/bureau/inst/papers/1997/dp96/ch3.html> (accessed 02 June 2021).
11. Amiti M., Wei S. (2006) Services Offshoring and Productivity: Evidence from the United States. *NBER Working Paper*. No. 1926.
12. Mezhdunarodnyye ekonomicheskiye otnosheniya [International Economic Relations] / Pod red. V.Ye. Rybalkina. Moscow: «Yuniti-Dana», 2016. 704 p.
13. Deloitte's 2016 Global Outsourcing Survey. London, 2016.
14. Start-Up Germany. Available at: <http://bit.ly/2f01Cq3> (accessed 02 June 2021).
15. Sekret firmy [The secret of the company]. 2005. № 23 (110). 20–26 iyunya 2009.
16. Vasilenko M. (2012) Strukturnyye transformatsii biznesa: outsorsing i subkontraktatsiya [Structural transformations of business: outsourcing and subcontracting]. *Rossiyskoye predprinimatel'stvo*, no. 15(213), pp. 56–59.
17. Outsourcing innovation. *Businessweek*. 2010. 21 march.
18. 2017 A.T. Kearney Global Services Location Index. The Widening Impact of Automation. Available at: <http://bit.ly/2zJOUFT> (accessed 01 July 2021).
19. The Quant Crunch: How the Demand for Data Science Skills Is Disrupting the Job Market. Available at: <https://ibm.co/2w4GA1k> (accessed 26 June 2021).
20. The Quant Crunch: How the Demand for Data Science Skills Is Disrupting the Job Market. Available at: <https://ibm.co/2w4GA1k> (accessed 11 May 2021).