

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра міжнародних економічних відносин

(повне найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»
АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ
МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ**

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма Міжнародні економічні відносини

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
групи МЕВмз-21

Вакулік Наталія Валеріївна

(підпис)

Керівник:

к.е.н., доцент

Галазюк Наталія Миколаївна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«__» _____ 2024 р.

Гарант освітньої програми:

к.е.н., доцент

Галазюк Наталія Миколаївна

(підпис)

Луцьк – 2024 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	бізнесу та права
Кафедра	міжнародних економічних відносин
Ступінь вищої освіти	другий (магістерський)
Галузь знань	29 Міжнародні відносини_
Спеціальність	292 Міжнародні економічні відносини_
Освітня програма	Міжнародні економічні відносини_

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри міжнародних економічних відносин

_____ к.е.н., доцент Олена БАУЛА

« _____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Вакулік Наталії Валеріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Аутсорсинг як інструмент сучасного управління фінансовими потоками міжнародних компаній.

Керівник роботи к.е.н., доцент Галазюк Наталія Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023р. № 453/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «6» грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: офіційні дані відповідних міжнародних організацій, дані Державної служби статистики, аналітичні матеріали з порталів статистичних даних, доповіді провідних дослідницьких центрів, вітчизняні та зарубіжні наукові джерела та періодичні видання у сфері аутсорсингу та його впливу на управління фінансовими потоками міжнародних компаній.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ. 1.1. Еволюція та концептуальні підходи до визначення поняття «аутсорсингу». 1.2. Основні дефініції та форми здійснення аутсорсингу. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСОНГУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ. 2.1. Тенденції сучасного ринку аутсорсингових послуг у світі. 2.2. Вплив аутсорсингу на ефективність управління фінансовими потоками компаній у Німеччині. РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СФЕРІ АУТСОРСИНГУ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ. 3.1. Превентивні заходи щодо мінімізації ризиків аутсорсингу. 3.2. Нові напрямки та інновації в аутсорсингу фінансових процесів. ВИСНОВКИ.

5. Перелік графічного (ілюстрованого) матеріалу: Лист 1. Мета, завдання, об'єкт та предмет дослідження. Лист 2. Визначення поняття «аутсорсинг» та еволюція його сутності. Лист 3. Основні дефініції здійснення аутсорсингу та їх характеристики. Лист 4. Види аутсорсингових послуг. Лист 5. Рівень привабливості аутсорсингу та перспективи його розвитку. Лист 6. Показники впровадження фінансового та ІТ аутсорсингу. Лист 7. Рейтинг індексу привабливості країн. Лист 8. Провідні провайдери з надання аутсорсингових послуг. Лист 9. Рівень ефективності використання послуг аутсорсингу в Німеччині. Лист 10. Ризики та превентивні заходи щодо мінімізації ризиків аутсорсингу. Лист 11. Тенденції розвитку аутсорсингу фінансових процесів. Лист 12. Перспективні напрямки аутсорсингових послуг. Лист 13. Висновки.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	доцент Галазюк Н.М.		
<i>Аналітичний розділ</i>	доцент Галазюк Н.М.		
<i>Проектний розділ</i>	доцент Галазюк Н.М.		
<i>Висновки</i>	доцент Галазюк Н.М.		
<i>Нормоконтроль</i>	доцент Галазюк Н.М.		

7. Дата видачі завдання 04.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра	Примітка
1	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 28.12.2023</i>	<i>виконано</i>
2	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 15.06.2024</i>	<i>виконано</i>
3	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 03.09.2024</i>	<i>виконано</i>
4	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 28.09.2024</i>	<i>виконано</i>
5	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 01.11.2024</i>	<i>виконано</i>
6	<i>Висновки</i>	<i>до 07.11.2024</i>	<i>виконано</i>
7	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 09.11.2024</i>	<i>виконано</i>
8	<i>Формування додатків</i>	<i>до 12.11.2024</i>	<i>виконано</i>
9	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 19.11.2024</i>	<i>виконано</i>
10	<i>Попередній захист кваліфікаційної роботи магістра</i>	<i>до 20.11.2024</i>	<i>виконано</i>
11	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 27.11.2024</i>	<i>виконано</i>
12	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 03.12.2024</i>	<i>виконано</i>
13	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 06.12.2024</i>	<i>виконано</i>

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Вакулік Н.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Галазюк Н.М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Вакулік Н.В. Аутсорсинг як інструмент сучасного управління фінансовими потоками міжнародних компаній. Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОПП «Міжнародні економічні відносини» спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024.

У магістерській роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти аутсорсингу у сфері управління фінансовими потоками. Зокрема, проаналізовано еволюцію поняття «аутсорсинг» та концептуальні підходи до його визначення; досліджено основні дефініції, форми та підходи до впровадження аутсорсингу. У роботі охарактеризовано сучасний стан і тенденції розвитку ринку аутсорсингових послуг у світі. На основі аналізу кейсів, зокрема в Німеччині, досліджено вплив аутсорсингових рішень на ефективність управління фінансовими потоками в міжнародних компаніях. Окрему увагу приділено питанням управління ризиками, пов'язаними з аутсорсингом, та превентивним заходам їх мінімізації. Запропоновано нові стратегії та інноваційні підходи до використання аутсорсингових послуг у фінансовій сфері, що сприяють адаптації бізнесу до викликів глобалізації та цифровізації.

Метою магістерської роботи є дослідження аутсорсингу як інструменту підвищення ефективності управління фінансовими потоками міжнародних компаній і розробка рекомендацій щодо вдосконалення його використання в умовах сучасної економіки.

Об'єкт дослідження є процеси управління фінансовими потоками в міжнародних компаніях із залученням аутсорсингових послуг.

Предмет дослідження слугують теоретичні, методологічні та практичні аспекти впровадження аутсорсингу у сфері управління фінансами.

У процесі дослідження використовувались загальноекономічні та спеціальні наукові методи, а саме: логічний та теоретичний (для визначення сутності, еволюції та класифікації аутсорсингових процесів), порівняльний (для дослідження впровадження фінансового аутсорсингу в міжнародних компаніях з метою оцінки їхньої ефективності та економічного ефекту), статистичний аналіз і синтез (оцінка ринкових тенденцій та вплив аутсорсингу на ефективність управління фінансовими потоками), економіко-математичні методи (для оцінки економії витрат за рахунок передачі функцій на аутсорсинг), тощо.

Окреслені в магістерській роботі рекомендації можуть слугувати методологічною та практичною основою для розробки стратегій управління фінансовими потоками на рівні компаній, а також використовуватися Міністерством економіки України, Департаментом міжнародної торгівлі та іншими державними інституціями для підвищення ефективності економічного регулювання. Результати дослідження мають потенціал для впровадження в діяльність підприємств, які прагнуть покращити свою конкурентоспроможність на глобальних ринках шляхом впровадження аутсорсингових рішень.

Ключові слова: аутсорсинг, управління фінансами, міжнародні компанії, ризики, інновації, ефективність бізнесу.

ANNOTATION

Vakulik N.V. Outsourcing as a Tool for Modern Financial Flow Management in International Companies. Manuscript.

Master's qualification work, Educational and Professional Program "International Economic Relations," specialty 292 International Economic Relations. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2024.

The master's thesis examines the theoretical and practical aspects of outsourcing in financial flow management. In particular, it analyzes the evolution of the concept of "outsourcing" and conceptual approaches to its definition; studies the main definitions, forms, and approaches to outsourcing implementation. The paper characterizes the current state and trends in the development of the global outsourcing services market. Based on case analyses, particularly in Germany, the study investigates the impact of outsourcing solutions on the effectiveness of financial flow management in international companies. Special attention is paid to risk management issues related to outsourcing and preventive measures for minimizing such risks. New strategies and innovative approaches to the use of outsourcing services in the financial sphere are proposed, contributing to business adaptation to the challenges of globalization and digitalization.

The purpose of the master's thesis is to explore outsourcing as a tool for enhancing the efficiency of financial flow management in international companies and to develop recommendations for improving its application in the context of the modern economy.

The object of the study is the processes of financial flow management in international companies involving outsourcing services.

The subject of the study is the theoretical, methodological, and practical aspects of outsourcing implementation in the field of financial management.

The research employed general economic and specialized scientific methods, including logical and theoretical methods (to define the essence, evolution, and classification of outsourcing processes); comparative methods (to examine the implementation of financial outsourcing in international companies and assess its efficiency and economic effect); statistical analysis and synthesis (to evaluate market trends and the impact of outsourcing on financial flow management efficiency); and economic-mathematical methods (to estimate cost savings achieved through outsourcing functions).

The recommendations outlined in the master's thesis can serve as a methodological and practical basis for developing strategies for financial flow management at the company level. They can also be utilized by the Ministry of Economy of Ukraine, the Department of International Trade, and other state institutions to enhance economic regulation efficiency. The research findings have the potential for implementation in enterprises striving to improve their competitiveness in global markets through outsourcing solutions.

Keywords: outsourcing, financial management, international companies, risks, innovations, business efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ	10
1.1. Еволюція та концептуальні підходи до визначення поняття «аутсорсингу»	10
1.2. Основні дефініції та форми здійснення аутсорсингу	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ	26
2.1. Тенденції сучасного ринку аутсорсингових послуг у світі	26
2.2. Вплив аутсорсингу на ефективність управління фінансовими потоками компаній у Німеччині	37
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СФЕРІ АУТСОРСИНГУ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ	43
3.1. Превентивні заходи щодо мінімізації ризиків аутсорсингу	43
3.2. Нові напрямки та інновації в аутсорсингу фінансових процесів	49
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

У сучасному глобалізованому економічному середовищі, де конкуренція між компаніями досягає нових висот, ефективне управління фінансовими потоками стає одним із ключових чинників успіху. Умови ведення бізнесу змінюються з небаченою швидкістю під впливом технологічних інновацій, економічних коливань, зростаючих вимог до якості обслуговування клієнтів, та необхідності дотримання міжнародних стандартів. Ці фактори стимулюють компанії шукати нові рішення для оптимізації бізнес-процесів, і саме аутсорсинг стає одним із найефективніших інструментів у цьому напрямку. Аутсорсинг дає змогу делегувати складні та рутинні процеси спеціалізованим зовнішнім фахівцям, що значно покращує якість управління фінансами.

Динамічний розвиток бізнес-середовища, обумовлений технологічними проривами, економічною нестабільністю, підвищенням вимог до якості обслуговування клієнтів і необхідністю дотримання міжнародних стандартів, змушує підприємства шукати інноваційні підходи до оптимізації своїх бізнес-процесів. У цьому контексті аутсорсинг стає одним із найефективніших інструментів підвищення ефективності та адаптивності компаній.

У вітчизняній та зарубіжній літературі представлено значну кількість наукових праць, присвячених вивченню аутсорсингу та з ним пов'язаних процесам. Теоретичні основи дослідження та практичні рекомендації висвітлено в роботах науковців Анікін Б., Дрозд І., Рибак А., Календжян С., Карпенко І., Комаха О., Пушкін С., Савостьянов М., Кетлер К., Фурцік А., Хейвуд Д., Хендра Дж. та інші.

В умовах сучасних економічних викликів аутсорсинг у сфері управління фінансовими потоками міжнародних компаній стає вкрай актуальною темою. Дослідження цього питання сприятиме розвитку теорії та практики аутсорсингу, дозволить ідентифікувати найкращі підходи до його впровадження та оцінити вплив на фінансову стабільність і конкурентоспроможність компаній у глобальному середовищі.

Водночас аутсорсинг має і низку ризиків. Для успішного впровадження аутсорсингу важливо проводити ґрунтовну оцінку потенційних постачальників, створювати ефективні механізми контролю та налагоджувати якісне управління партнерськими відносинами.

Таким чином, аналіз аутсорсингу як інструменту сучасного управління фінансовими потоками має значну цінність як для наукових досліджень, так і для практичної діяльності, націленої на підвищення ефективності управління організаціями.

Метою роботи є дослідження аутсорсингу як ефективного інструменту управління фінансовими потоками в міжнародних компаніях, аналіз його впливу на підвищення ефективності бізнес-процесів, впровадження нових стратегій у сфері аутсорсингу, а також виявлення переваг та ризиків, пов'язаних з використанням фінансового аутсорсингу в глобальному контексті. Дослідити аутсорсинг як інструмент сучасного управління фінансовими потоками міжнародних компаній, визначити його вплив на ефективність бізнесу, розробити рекомендації щодо мінімізації ризиків та аутсорсингу фінансових процесів.

Для досягнення цієї мети було поставлено такі завдання:

- розглянути еволюцію та концептуальні підходи до визначення поняття аутсорсингу;
- дослідити основні дефініції аутсорсингу та його форми, що застосовуються в сучасній практиці;
- оцінити сучасний стан і тенденції розвитку ринку аутсорсингових послуг у світі;
- проаналізувати вплив аутсорсингових рішень на ефективність управління фінансовими потоками міжнародних компаній, зокрема в Німеччині;
- розробити та обґрунтувати превентивні заходи для мінімізації ризиків, пов'язаних із аутсорсингом фінансових процесів;
- окреслити нові напрямки, інноваційні підходи та можливості розвитку аутсорсингу фінансових процесів у міжнародних компаніях.

Об'єктом дослідження є процеси управління фінансовими потоками у міжнародних компаніях із використанням аутсорсингових послуг.

Предметом дослідження є методи, стратегії та інструменти впровадження аутсорсингу у сфері управління фінансовими потоками, а також їхній вплив на ефективність та конкурентоспроможність компаній.

У ході дослідження використовувались різні методи, зокрема:

- аналіз наукової літератури та публікацій щодо теоретичних аспектів аутсорсингу;

- порівняльний аналіз практичних кейсів впровадження фінансового аутсорсингу в міжнародних компаніях;

- економіко-статистичні методи для оцінки ефективності управління фінансовими потоками;

- методи системного підходу для розробки рекомендацій з оптимізації використання фінансового аутсорсингу.

Це дослідження може надати цінну інформацію для менеджерів, фінансових директорів та інших зацікавлених сторін, які шукають шляхи підвищення ефективності своїх організацій. Для компаній, що здійснюють діяльність у кількох юрисдикціях, фінансовий аутсорсинг стає ефективним рішенням у контексті складних регуляторних вимог. Передача завдань з обробки транзакцій, ведення бухгалтерського обліку, складання звітності та управління ризиками зовнішнім партнерам дозволяє зосередитися на стратегічних пріоритетах і уникнути труднощів, пов'язаних із постійними змінами нормативної бази та вимогами до відповідності стандартам.

Дипломна кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 66 сторінок друкованого тексту. Робота містить 11 рисунків, 3 таблиці та додатки. Список використаних джерел налічує 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ

1.1. Еволюція та концептуальні підходи до визначення поняття «аутсорсингу».

Аутсорсинг (англ. *outsourcing*) походить від поєднання слів «*outside resource using*», що дослівно перекладається як «використання зовнішніх ресурсів». Це управлінська стратегія, яка передбачає передачу певних функцій чи процесів компанії на виконання зовнішнім спеціалізованим організаціям або постачальникам послуг [1].

Основна ідея аутсорсингу полягає в тому, що організації зосереджуються на своїх ключових компетенціях, тоді як другорядні або допоміжні функції виконуються третіми сторонами, що дозволяє досягти більшої ефективності, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність.

Залежно від сфери діяльності, аутсорсинг може включати різні послуги, такі як інформаційні технології (ІТ), управління персоналом, логістика, бухгалтерський облік та фінанси. Фінансовий аутсорсинг, зокрема, полягає у передачі управління фінансовими операціями, такими як облік, звітність, управління грошовими потоками та ризиками, зовнішнім постачальникам.

Аутсорсинг має тривалу історію, яка бере початок з початку ХХ століття, коли компанії почали використовувати зовнішніх постачальників для виконання спеціалізованих виробничих завдань. Однак значного поширення аутсорсинг набув у 1980-х роках, коли компанії почали шукати шляхи зниження витрат та підвищення ефективності в умовах зростаючої конкуренції [2].

На рисунку 1.1 зображено основні етапи формування та еволюції аутсорсингу.

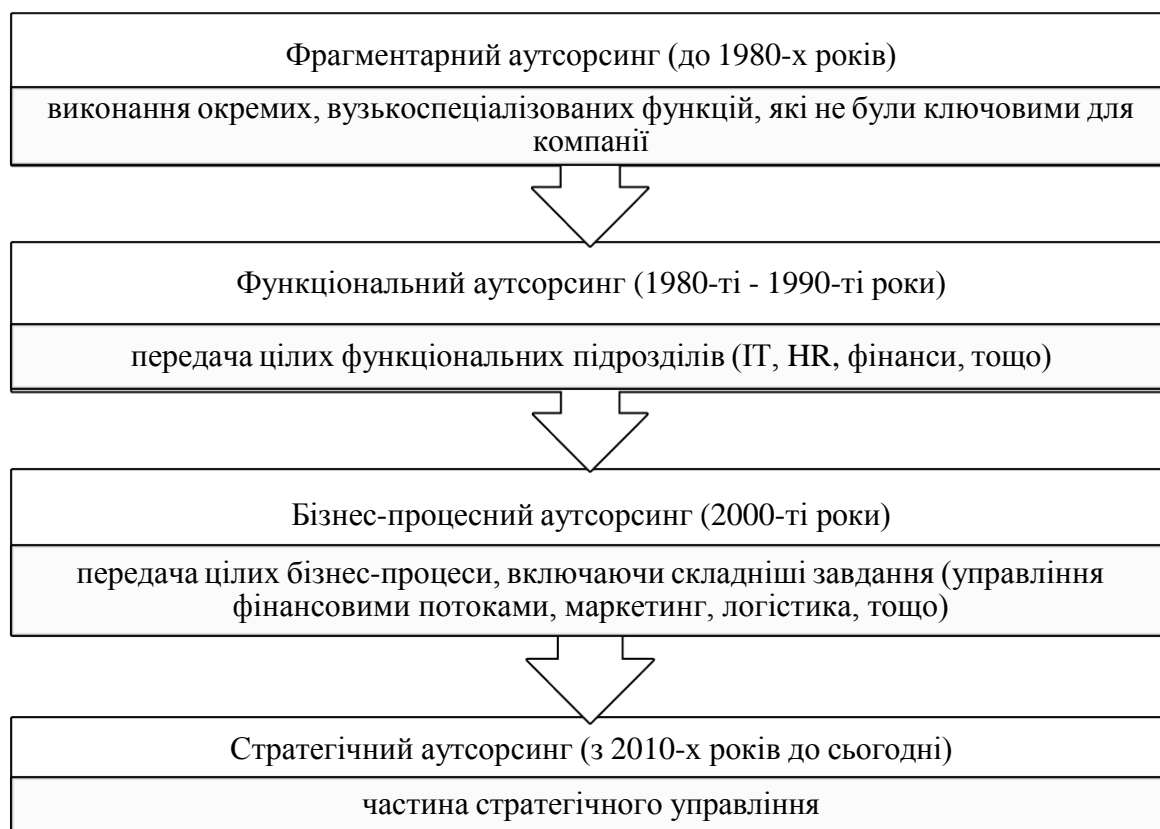


Рисунок 1.1. Основні етапи розвитку аутсорсингу

Складено автором на основі джерела [3].

На першому етапі аутсорсинг використовувався лише для виконання окремих вузькоспеціалізованих функцій, які не були ключовими для компанії. Основна мета - передача рутинних або допоміжних завдань на сторонні організації, щоб звільнити внутрішні ресурси компанії для інших завдань.

У період 1980-х та 1990-х років, компанії почали передавати на аутсорсинг цілі функціональні підрозділи, такі як інформаційні технології (ІТ), управління персоналом (HR) і фінанси. Це дозволяло організаціям зосереджуватись на своїх основних бізнес-процесах, а допоміжні функції делегувати професіоналам.

Завдяки розвитку технологій компанії почали передавати на аутсорсинг більш складні завдання та процеси. Це включало управління фінансовими потоками, маркетинг, логістику тощо. Бізнес-процесний аутсорсинг забезпечував ефективність і доступ до спеціалізованих знань у різних галузях.

На сучасному етапі аутсорсинг став частиною стратегічного управління. Він дозволяє компаніям не тільки знижувати витрати, але й отримувати конкурентні переваги завдяки інноваціям, гнучкості та доступу до новітніх технологій. Компанії інтегрують аутсорсинг у довгострокову бізнес-стратегію, орієнтуючись на підвищення своєї глобальної конкурентоспроможності.

Таким чином, еволюція аутсорсингу демонструє перехід від виконання окремих задач до стратегічного підходу, який дозволяє компаніям отримувати значні вигоди у фінансовій, операційній та управлінській сферах.

Першою сферою, яка широко почала застосовувати аутсорсинг, стала ІТ-індустрія. Компанії передавали обслуговування своїх ІТ-систем зовнішнім постачальникам, що дозволяло їм скорочувати витрати на обслуговування, отримувати доступ до новітніх технологій та зосереджуватися на стратегічних завданнях.

Якщо розглядати аутсорсинг як залучення послуг і ресурсів спеціалізованих компаній для вирішення окремих завдань, пов'язаних з діяльністю організацій, то першими прикладами аутсорсингу можна вважати юридичні послуги в США та Великій Британії на початку ХХ століття. У країнах із прецедентною правовою системою юридичні питання традиційно передавалися висококваліфікованим фахівцям із відповідним досвідом. Під час розгляду бізнес-суперечок у суді виконання необхідних функцій та відповідальність покладалися на незалежні юридичні компанії.

Згодом багато таких фірм розширили спектр своїх послуг, активно впроваджуючи бізнес-консультування. За оцінками експертів, на початку ХХ століття загальний оборот таких компаній в економічно розвинених країнах становив близько 50 мільярдів доларів на рік.

Серед найбільш відомих аутсорсингових компаній того часу були аудиторсько-консалтингові фірми «Великої п'ятірки» - KPMG, Deloitte & Touche, Andersen Worldwide, Pricewaterhouse Coopers і Ernst & Young. Вони пропонували послуги у сфері управління, інформаційних технологій, оподаткування, аудиту, бухгалтерського обліку, ревізійної діяльності та юридичного забезпечення [4].

З розвитком глобалізації та інформаційних технологій аутсорсинг поширився на інші галузі, включаючи фінансові послуги.

На початку 2000-х років фінансовий аутсорсинг набув популярності завдяки можливості оптимізації фінансових процесів, скорочення операційних витрат та покращення якості управління фінансами.

Витоки практичного аутсорсингу як інструменту виробничої кооперації та ефективного управління в промисловості пов'язані з «періодом суперництва двох видатних менеджерів - Генрі Форда (1863-1947) і Альфреда Слоуна-молодшого (1875-1966), які очолювали провідні автомобільні корпорації Ford і General Motors».

Уже в 1930-х роках змагання між цими лідерами автомобілебудування продемонструвало, що в умовах жорсткої конкуренції жодна компанія не може бути повністю самодостатньою, покладаючись лише на власні ресурси. Частина процесів, необхідних для функціонування великої корпорації, виявилася більш доцільною для передачі спеціалізованим організаціям. Саме делегування виробничих і управлінських функцій за межі компанії стало основою становлення практичного аутсорсингу [5].

З 1970-х років аутсорсинг у сфері виробництва автомобілів перетворився на ключовий принцип організації виробничого процесу.

Аутсорсинг, як стратегія делегування певних бізнес-процесів зовнішнім організаціям, дозволяє компаніям зосередитися на своїх основних компетенціях, оптимізуючи при цьому витрати та покращуючи якість послуг. Згідно з дослідженнями, більше 70% великих компаній у світі використовують аутсорсинг для управління фінансовими потоками, що свідчить про його значущість і ефективність.

У табл. 1.1 представлено поняття «аутсорсинг» з різних поглядів та через призму підходів, які мали на меті розкрити поняття з акцентом на факторі підвищення конкурентоспроможності, як складової частини стратегічного управління підприємством, як процесу передачі непрофільних бізнес-процесів з метою економії коштів тощо.

Таблиця 1.1. - Тракткування поняття «аутсорсинг» за різними авторами

Джерело	Визначення
Микало О.І. [1, с. 114]	«інструмент посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації на ключових, виходячи з ринкових умов, для підприємства компетенціях, функціях та/або бізнеспроцесах.»
Молоткова Н.В., Сахаров І.С. [2, с. 3]	одне з рішень виявленої проблеми з позиції забезпечення конкурентоздатності підприємства в сучасних умовах.
Сайфієва С.М., Бикадоров М.А. [3]	«частина управлінської стратегії організації, яка застосовується при передачі робіт і послуг сторонньому виконавцю і оснований на двох тісно взаємопов'язаних елементах: розподілі праці і управлінських функцій.»
Новіков Є.М. [4]	стратегія управління, спрямована на оптимізацію роботи підприємства шляхом концентрації на його ключовій діяльності.
Михайлов Д.М. [14]	«передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу організації.»
Айвазян З.С. [16, с. 25]	«передавання певних допоміжних функцій третій особі, яка спеціалізується в певній галузі.»
Компанія «Staff Service» [25]	рішення завдань аутсорсером на вищому рівні з гарантіями професіоналізму та зменшенням витрат компанії-замовника.
Платонова О.Д. [27, с. 4]	методологія адаптації управління до ринкових умов, що сприяє освоєнню нового бізнесу через використання можливостей зовнішнього середовища та, у деяких випадках, ресурсів конкурентів.
Bloomberg Financial Glossary [28, с. 457]	«придбання значної кількості проміжних компонентів у зовнішніх постачальників.»

Складено автором на основі джерел [6,7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15].

У додатку А можна також розглянути бачення інших авторів та їхнє трактування поняття.

Таким чином, незважаючи на різноманітність підходів, більшість дослідників сходяться на думці, що аутсорсинг є «стратегічним інструментом для

оптимізації ресурсів, підвищення ефективності бізнес-процесів та досягнення конкурентних переваг» [16].

Завдяки аутсорсингу компанії можуть отримати доступ до висококваліфікованих фахівців, інноваційних технологій та кращих практик управління, що значно підвищує їхню конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

1.2. Основні дефініції та форми здійснення аутсорсингу.

Аутсорсинг як бізнес-практика є ключовим інструментом, який використовується компаніями для підвищення ефективності своєї діяльності, оптимізації витрат і зосередження на своїх основних компетенціях. Суть аутсорсингу полягає в передачі певних функцій або процесів стороннім організаціям, які мають відповідну експертизу та ресурси. У сучасному діловому середовищі ця практика набула широкого поширення завдяки зростаючій глобалізації та стрімкому розвитку технологій, що створює нові можливості для компаній різних масштабів.

Аутсорсинг, як стратегія управління бізнес-процесами, поділяється на форми залежно від завдань і цілей компанії, які зображено на рисунку 1.2.

Традиційний аутсорсинг передбачає делегування певних функцій спеціалізованій компанії на тривалий період. Основна мета такого підходу - отримання конкурентних переваг за рахунок оптимізації витрат та підвищення якості виконання функцій. Такий вид аутсорсингу зазвичай використовується у сфері ІТ, бухгалтерського обліку, логістики чи обслуговування клієнтів [17].

Форма трансформаційного аутсорсингу спрямована на вирішення більш складних і довгострокових завдань. У її межах аутсорсер не лише виконує функції замовника, але й бере на себе розробку та реалізацію проектів з реорганізації підрозділу для його адаптації до вимог ринку. Такий підхід часто

застосовується у випадках, коли бізнес потребує структурних змін або модернізації процесів.

Критерії класифікації	<ul style="list-style-type: none"> • Традиційний • Трансформаційний • Проміжний
Ступінь залучення ресурсів компанії-замовника	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрішній • Спільне підприємство • Зовнішній
Характер і співвідношення функцій, що передаються на аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> • Повний • Частковий • Удосконалений
Кількість виконавців	<ul style="list-style-type: none"> • Із залученням одного виконавця • Сумісний
Країна базування компанії-постачальника послуг	<ul style="list-style-type: none"> • Локальний • Офшорний
Термін надання послуг	<ul style="list-style-type: none"> • Дискретний • Постійний

Рисунок 1.2. Форми аутсорсингу та їх характеристики

Складено автором на основі джерела [18].

Важливою особливістю трансформаційного аутсорсингу є те, що після завершення оновлення підрозділ повертається замовникові для подальшого управління.

Проміжний аутсорсинг використовується у випадках, коли компанії потрібно тимчасово залучити зовнішнього підрядника для виконання функцій організації. Аутсорсер працює доти, доки співробітники замовника не розроблять нові методики або підходи до вирішення задач. Проміжний аутсорсинг дозволяє організаціям оперативно адаптуватися до змін на ринку або

технологічних викликів без значного довгострокового залучення зовнішніх партнерів.

Аутсорсинг також класифікується залежно від рівня залучення внутрішніх ресурсів компанії-замовника.

Внутрішня форма аутсорсингу передбачає заснування дочірньої компанії, у якій замовник може мати часткове володіння капіталом. Дочірня компанія виконує бізнес-функції, передані на аутсорсинг, з урахуванням специфіки бізнесу замовника. Такий підхід дозволяє зберігати контроль над критично важливими процесами, одночасно використовуючи переваги спеціалізації та оптимізації витрат.

Форма спільного підприємства передбачає регулярну співпрацю між замовником і постачальником, у якій компанія виконує роль постачальника товарів або послуг для замовника. Це дає змогу об'єднати ресурси обох сторін для досягнення взаємовигідних результатів. Спільні підприємства найчастіше використовуються для реалізації довгострокових стратегічних завдань [19].

Зовнішній аутсорсинг полягає у виборі стороннього підрядника для надання послуг шляхом проведення тендеру. Замовник обирає найбільш доцільного постачальника, який пропонує оптимальні умови співпраці, включаючи ціну, якість і терміни виконання. Зовнішній аутсорсинг зазвичай використовується для стандартних або неключових процесів, таких як обробка даних, логістика або обслуговування клієнтів.

Наступною формою є характер і співвідношення функцій, що передаються на аутсорсинг. «Повний аутсорсинг - делегування окремих бізнес-процесів або підрозділів компанії сторонній організації для виконання». Компанія передає весь процес або функцію зовнішньому постачальнику послуг, що дозволяє зосередитись на основних напрямках діяльності [20].

Частковий аутсорсинг включає делегування окремих функцій, що належать до конкретного бізнес-процесу або підрозділу. У цьому випадку лише певні частини процесу виконуються зовнішнім виконавцем, що дає змогу компанії контролювати інші аспекти.

Удосконалена форма аутсорсингу передбачає делегування кількох бізнес-процесів стороннім організаціям, при цьому зберігається функція координації та контролю за їх виконанням у самій компанії. Такий підхід дозволяє поєднувати зовнішні ресурси з внутрішнім управлінням для досягнення більшої ефективності.

За країною базування компанії-постачальника послуги аутсорсингу поділяються на локальні, що передбачає розміщення замовлень у межах країни, де базується компанія-замовник та офшорні - коли замовлення виконується за межами країни, де знаходиться компанія-замовник.

В залежності від термінів надання послуги аутсорсинг може бути «дискретний - це одноразове надання послуг у межах конкретного аутсорсинг-проєкту». Такий підхід зазвичай застосовується, коли компанія потребує конкретного результату в обмежений час або для виконання специфічної задачі. Або ж постійний з наданням послуг на постійній основі в межах підписаної угоди. В даному випадку послуги надаються безперервно на протязі довгострокового контракту між компанією та аутсорсером [21].

На теперішньому етапі розвитку аутсорсингу виділяють декілька основних та найпоширеніших видів за їх функціональними ознаками, які можна спостерігати на рисунку 1.3.

ІТ-аутсорсинг є однією з найбільш розповсюджених форм передачі бізнес-функцій стороннім підрядникам. Він охоплює широкий спектр завдань, пов'язаних із управлінням інформаційними системами, що включає розробку програмного забезпечення, технічну підтримку, кібербезпеку, управління базами даних та хмарними сервісами. Ця форма аутсорсингу дозволяє компаніям отримувати доступ до інноваційних технологій, висококваліфікованих фахівців та знижувати витрати, уникаючи необхідності утримувати великі внутрішні ІТ-команди [22].

Компанії не потрібно інвестувати у дороге обладнання, наймати персонал чи організувати навчання. Аутсорсингові партнери часто мають багаторічний досвід роботи та спеціалізуються на використанні новітніх технологій.



Рисунок 1.3. Види аутсорсингових послуг

Складено автором на основі джерел [23, 24].

Це також надає змогу адаптувати ресурси залежно від потреб бізнесу, особливо у періоди пікових навантажень. А також, передача IT-завдань дозволяє зосередитися на стратегічних напрямках діяльності компанії.

Одним із прикладів успішного використання IT-аутсорсингу є співпраця компанії Slack із аутсорсинговим партнером для створення початкового прототипу платформи. Це дозволило швидко вивести продукт на ринок, значно зекономивши час та ресурси.

Тренди розвитку IT-аутсорсингу:

- зростання популярності хмарних обчислень (Cloud Computing) як ключової сфери для аутсорсингу.
- використання штучного інтелекту та машинного навчання у сфері IT-послуг.

- розвиток кібербезпеки, яка стала критичною функцією для аутсорсингу в умовах посилення цифрових загроз.

Попри значні переваги, IT-аутсорсинг має свої ризики. Серед них - ризик витоку конфіденційної інформації, залежність від зовнішнього постачальника, можливі труднощі у взаємодії через культурні чи мовні бар'єри, а також складнощі інтеграції зовнішніх рішень у внутрішню інфраструктуру компанії.

Фінансовий аутсорсинг охоплює широкий спектр послуг, серед яких:

- бухгалтерський облік: обробка бухгалтерських операцій, підготовка фінансової звітності та аудит.

- податковий облік та планування: розробка та впровадження податкових стратегій, забезпечення відповідності податковому законодавству.

- управління ризиками: оцінка фінансових ризиків, розробка стратегій їх мінімізації та управління страховими портфелями.

- казначейські послуги: управління грошовими потоками, планування та контроль за рухом грошових коштів.

- фінансовий аналіз та звітність: аналіз фінансових показників, прогнозування та підготовка фінансової звітності для акціонерів та інвесторів.

Такий вид аутсорсингу має ряд специфічних особливостей, які відрізняють його від інших:

1. Спеціалізація та експертиза: фінансовий аутсорсинг вимагає високого рівня професійних знань та досвіду. Постачальники послуг часто мають вузьку спеціалізацію та володіють глибокими знаннями у фінансовій сфері, що дозволяє забезпечити високу якість виконання завдань.

2. Конфіденційність та безпека: однією з ключових вимог до фінансового аутсорсингу є забезпечення конфіденційності та безпеки фінансової інформації. Постачальники послуг повинні дотримуватись високих стандартів захисту даних, що включає фізичну безпеку, використання сучасних технологій шифрування та управління доступом.

3. Регуляторні вимоги: фінансовий аутсорсинг підлягає суворому регулюванню з боку державних органів та галузевих асоціацій. Компанії, що

передають фінансові функції на аутсорсинг, повинні дотримуватися вимог щодо прозорості, обліку та звітності, а також забезпечувати відповідність законодавству в галузі фінансів та аудиту.

4. Індивідуальний підхід: кожна компанія має свої унікальні потреби та вимоги у сфері фінансового управління. Успішний фінансовий аутсорсинг передбачає індивідуальний підхід до розробки рішень, що враховують специфіку діяльності, організаційну структуру та стратегічні цілі компанії.

5. Інтеграція технологій: сучасний фінансовий аутсорсинг активно використовує передові технології, такі як автоматизація процесів, аналітика великих даних та штучний інтелект. Це дозволяє покращити точність та швидкість обробки фінансової інформації, знижуючи ймовірність помилок та підвищуючи загальну ефективність фінансових операцій.

6. Гнучкість та адаптивність: фінансовий аутсорсинг дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як коливання валютних курсів, зміни в регуляторних вимогах або економічні кризи. Це забезпечує гнучкість в управлінні фінансовими потоками та дозволяє компаніям швидко реагувати на виклики ринку.

Логістичний аутсорсинг передбачає передачу сторонній організації функцій управління логістичними процесами, такими як транспортування, складування, управління ланцюгами постачання та митне оформлення. Цей тип дозволяє компаніям делегувати трудомісткі операції. Логістичний аутсорсинг найчастіше здійснюється за допомогою контрактів з 3PL (third-party logistics) чи 4PL (fourth-party logistics) провайдерами [25].

Передача логістичних процесів дозволяє скоротити витрати на підтримку власного автопарку, оренду складів та оплату праці. Логістичний партнер допомагає швидко адаптуватися до змін попиту чи географічної специфіки ринку.

Компанії, що спеціалізуються на логістичному аутсорсингу, пропонують широкий спектр послуг - від базового управління транспортуванням до комплексного керування всіма аспектами ланцюга постачання. Найбільші провайдери у цій сфері включають: DHL Supply Chain, XPO Logistics,

Kuehne+Nagel, CEVA Logistics, FedEx Supply Chain, UPS Supply Chain Solutions та інші [26].

Проте, передача критичних логістичних функцій може призвести до залежності від партнера або ж або у зв'язку з перевантаження може спричинити затримки у поставках. Особливо важливо для компаній, що працюють у секторах із суворими регуляторними вимогами, дотримка норм безпеки та відповідності стандартам, наприклад, у фармацевтиці чи харчовій промисловості. Це підлягає прискіпливому вибору та контролю роботи партнерів.

Тенденції розвитку логістичного аутсорсингу:

1. Інтеграція цифрових технологій: використання штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT) та блокчейн-технологій для відстеження поставок у реальному часі.

2. Сталий розвиток: більше уваги приділяється екологічним аспектам, таким як скорочення вуглецевого сліду транспортування.

3. Зростання попиту на 4PL-послуги: розширення комплексних рішень, де провайдер управляє всіма аспектами логістики, включаючи координацію роботи кількох 3PL-постачальників.

Логістичний аутсорсинг сьогодні є не лише засобом зниження витрат, але й стратегічним інструментом для побудови гнучких та ефективних ланцюгів постачання.

HR-аутсорсинг передбачає передачу зовнішнім підрядникам функцій управління людськими ресурсами, що охоплюють процеси найму, адаптації, оцінки, навчання персоналу, ведення кадрового діловодства, а також нарахування зарплати. Ця модель дозволяє компаніям зосередитися на своїх основних бізнес-цілях, залишаючи адміністративні та рутинні завдання спеціалізованим фахівцям. Основні функції HR-аутсорсингу [27]:

- набір персоналу (рекрутинг): пошук, відбір і адаптація нових співробітників, організація співбесід, перевірка кваліфікації та рекомендацій, проведення онбординг-програм для інтеграції нових співробітників у робоче середовище.

- управління заробітною платою та кадровими даними: розрахунок і виплата заробітної плати, ведення кадрового обліку, обробка документів і звітність, дотримання трудового законодавства та податкових зобов'язань.

- оцінка та розвиток персоналу: проведення регулярних оцінок ефективності працівників (Performance Review), організація тренінгів, навчання та програм розвитку кар'єри, планування потреби в кадрах і розробка програм мотивації.

- кадрове діловодство: адміністрування документів: договори, лікарняні, звільнення, переведення, ведення архіву документів та їхня обробка згідно з законодавчими нормами.

HR-аутсорсинг, незважаючи на свої численні переваги, має певні виклики, які необхідно враховувати для ефективного управління цим процесом. Основні ризики включають залежність від сторонніх постачальників, що може ускладнити контроль над стратегічними аспектами управління персоналом. Крім того, існує ймовірність витоку конфіденційної інформації, що може негативно вплинути на репутацію компанії або створити правові наслідки. У випадку співпраці з міжнародними підрядниками можуть виникати культурні або комунікаційні бар'єри, які ускладнюють адаптацію корпоративної політики чи обмін інформацією.

Маркетинговий аутсорсинг представляє собою делегування завдань, пов'язаних із просуванням бренду, розробкою рекламних кампаній, аналізом ринку, управлінням соціальними мережами та іншими маркетинговими функціями, спеціалізованим зовнішнім компаніям. Такий підхід дозволяє бізнесу зосередитися на основній діяльності, отримуючи при цьому висококваліфіковані послуги в галузі маркетингу [28].

Цей вид аутсорсингу охоплює широкий спектр завдань, включаючи створення стратегії бренду, розробку контенту для соціальних мереж, таргетовану рекламу, SEO-оптимізацію, аналітику даних та PR-активності. Спеціалізовані маркетингові агенції або фрілансери, як правило, мають великий досвід у використанні новітніх інструментів і технологій, що дозволяє

підвищувати ефективність кампаній і досягати більш високої рентабельності інвестицій.

Основні переваги маркетингового аутсорсингу включають доступ до професійного досвіду, економію витрат на утримання внутрішньої маркетингової команди, а також можливість швидкої адаптації до змін ринку. Однак виклики також присутні, наприклад, ризики некоректного позиціонування бренду через неповне розуміння зовнішнім підрядником специфіки бізнесу клієнта. Тому важливо налагодити ефективну комунікацію та забезпечити контроль над ключовими аспектами маркетингових кампаній.

Маркетинговий аутсорсинг розвивається під впливом цифрових інновацій, глобалізації бізнесу та зростання вимог до персоналізації. Підприємства шукають ефективні шляхи взаємодії з клієнтами, залучаючи для цього кваліфікованих фахівців із зовнішніх організацій, що сприяє підвищенню рентабельності інвестицій у маркетинг.

Зважаючи на те, що аутсорсинг позитивно впливає на ефективність діяльності суб'єкта господарювання, ключовим завданням стає вибір моделі, яка найкраще відповідає потребам конкретного бізнесу. Цей вибір залежить від бізнес-цілей компанії, специфіки її діяльності, доступних ресурсів та географічних умов.

Офшоринг є найбільш економічно вигідною моделлю аутсорсингу, що дозволяє компаніям передавати процеси у країни з низьким рівнем витрат. Такий підхід забезпечує суттєву економію завдяки доступу до дешевої, але висококваліфікованої робочої сили. Найбільш популярними напрямками для офшорингу є Індія, Китай та Філіппіни, які вирізняються великою кількістю англомовних фахівців, розвиненою інфраструктурою, та конкурентоспроможними тарифами [29].

На противагу офшорингу, оншоринг передбачає передання бізнес-функцій підрядникам у межах тієї ж країни, де розташована компанія-замовник. Такий підхід використовується тоді, коли критично важливими є мовна, культурна і географічна близькість. Оншоринг зазвичай застосовується у галузях із

високими вимогами до регуляторної відповідності або у сферах, що потребують тісної співпраці між замовником і виконавцем, наприклад, у юридичних чи консалтингових послугах.

Ниршоринг (nearshoring) є проміжною моделлю між офшорингом та оншорингом. Він передбачає передання процесів у країни, які географічно близькі до країни-замовника. Наприклад, європейські компанії часто співпрацюють із підрядниками у Східній Європі, а американські — з країнами Латинської Америки. Перевагою цього підходу є схожість часових поясів, культурна сумісність та відносно низькі витрати на послуги, що робить ниршоринг привабливим варіантом для середніх і великих компаній [28].

Кожна модель аутсорсингу має свої переваги та обмеження. Офшоринг забезпечує максимальну економію коштів, але може спричинити труднощі через культурні та часові бар'єри. Ниршоринг пропонує баланс між економічною вигодою і доступністю, тоді як оншоринг є найзручнішим для компаній, які потребують високого рівня контролю та спільності з виконавцями. Вибір моделі залежить від стратегічних цілей компанії, обсягу завдань, що передаються, та їх критичності для бізнесу.

Отже, аутсорсинг є ефективною стратегією управління бізнесом, яка допомагає компаніям знижувати витрати, зосереджуватися на ключових компетенціях і покращувати якість виконання функцій, передаючи певні завдання зовнішнім підрядникам. Існує кілька форм аутсорсингу, які відрізняються за типом переданих функцій, ступенем використання внутрішніх ресурсів та географічною прив'язкою. До найпоширеніших видів аутсорсингу належать ІТ-аутсорсинг, фінансовий, логістичний та HR-аутсорсинг.

Ця практика забезпечує компаніям такі переваги, як економія ресурсів, підвищення якості послуг та здатність швидко реагувати на зміни ринку. Водночас аутсорсинг може супроводжуватися певними ризиками, серед яких — загроза витоку конфіденційної інформації, залежність від зовнішніх партнерів та труднощі в інтеграції переданих функцій у внутрішні процеси компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

2.1. Тенденції сучасного ринку аутсорсингових послуг у світі.

Ринок аутсорсингових послуг залишається динамічним і продовжує утверджуватися як важливий засіб підвищення ефективності та сприяння конкурентоспроможності компаній на міжнародному рівні. Враховуючи прискорення технологічного розвитку, зростання глобалізації та економічну невизначеність, попит на аутсорсинг зростає в багатьох сферах.

Рисунок 2.1 демонструє загальний рівень використання аутсорсингу в різних бізнес-функціях, таких як закупівля, фінансові послуги, управління персоналом (HR), податкові служби та ІТ, а також плани щодо збільшення його застосування в майбутньому.

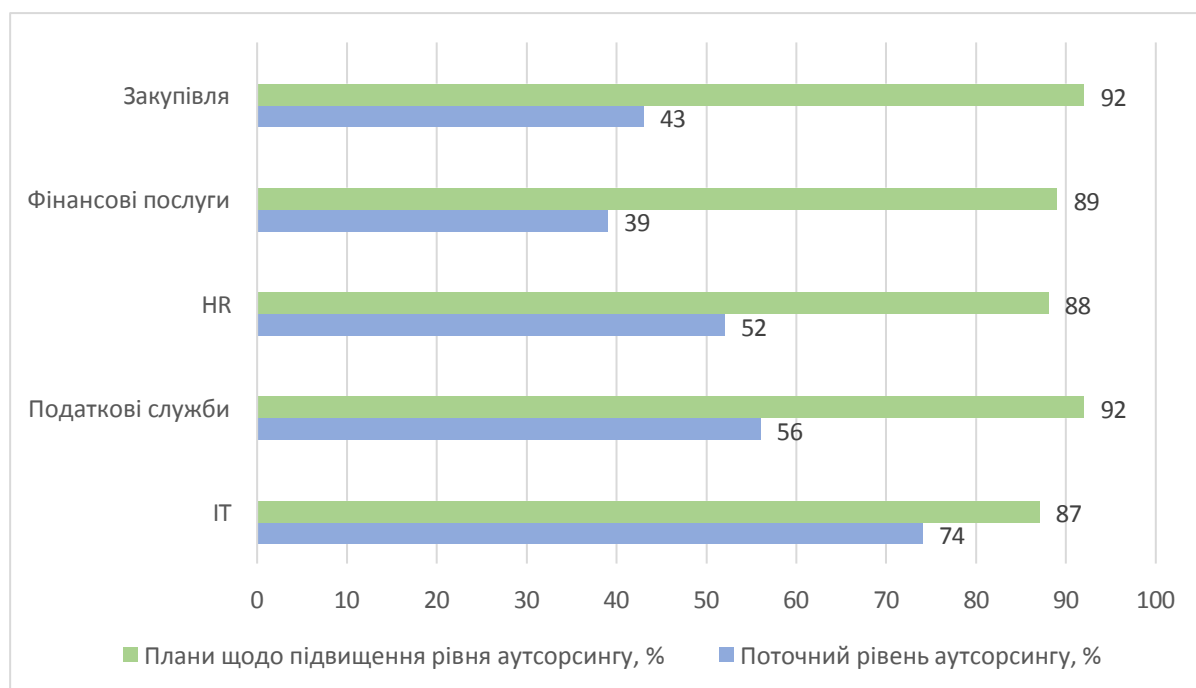


Рисунок 2.1. Загальний рівень впровадження аутсорсингу та перспективи його розвитку, 2021 р.

Складено автором на основі джерела [31].

Дані ілюструють, що аутсорсинг стає невід'ємним інструментом підвищення ефективності в бізнесі, але його впровадження різниться залежно від сфери.

У сфері закупівель поточний рівень аутсорсингу становить 43%, що є найнижчим серед представлених функцій. Проте плани щодо підвищення цього показника до 92% свідчать про значний потенціал розвитку. Це може бути зумовлено зростаючою необхідністю оптимізації ланцюгів постачання та скорочення витрат.

Для фінансових послуг поточний рівень аутсорсингу становить лише 39%, проте очікується, що цей показник зросте до 89%. Ця тенденція вказує на те, що компанії дедалі частіше довіряють зовнішнім постачальникам такі функції, як бухгалтерський облік, аудит та податкове планування, щоб зосередитися на стратегічних аспектах управління фінансами.

У сфері HR (управління персоналом) вже зараз аутсорсингом користуються 52% компаній. Очікується, що ця цифра зросте до 88%, оскільки організації дедалі більше покладаються на зовнішніх провайдерів для виконання завдань, пов'язаних із рекрутингом, оцінкою ефективності персоналу та адмініструванням заробітних плат.

Податкові служби демонструють один із найвищих поточних рівнів аутсорсингу - 56%, який планується підвищити до 92%. Це свідчить про те, що компанії активно передають зовнішнім постачальникам питання, пов'язані з податковим обліком і комплаєнсом, щоб мінімізувати ризики та забезпечити відповідність регуляторним вимогам.

Сфера IT є лідером із використання аутсорсингу: 74% компаній вже передають зовнішнім підрядникам функції, пов'язані з розробкою програмного забезпечення, підтримкою IT-систем та кібербезпекою. Хоча очікуване зростання до 87% є меншим у порівнянні з іншими сферами, це підтверджує, що IT-аутсорсинг є стабільно затребуваним.

Загалом, графік демонструє, що всі представлені сфери мають значний потенціал для збільшення використання аутсорсингових послуг. Найбільший

приріст очікується у закупівлях і фінансових послугах, тоді як ІТ залишається найбільш інтегрованою сферою. Ці дані підкреслюють важливість аутсорсингу як інструмента підвищення гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

Розглянемо детальніше ринок аутсорсингу у сфері фінансів та ІТ. На представлених графіках можна спостерігати очевидний розвиток та майбутній потенціал аутсорсингових послуг. Це свідить про актуальність та багатоплановість цих процесів.

На представленому рисунку 2.1 показано динаміку зростання глобального ринку аутсорсингу у сфері фінансів і бухгалтерського обліку за період 2018–2030 років.



Рисунок 2.2. Динаміка та перспективи обсягів глобального ринку фінансового аутсорсингу за період 2018-2030 р.р. (млн. дол. США)
Складено автором на основі джерела [32].

Серед ключових спостережень можна виокремити стабільне зростання показників. У 2018 році обсяг ринку становив приблизно 454,3 млрд дол. США. Протягом аналізованого періоду щорічні прирости демонструють позитивну

динаміку. До 2025 року ринок досяг значного обсягу в 701,9 млрд дол., а до 2027 року перевищив позначку 835,3 млрд дол. Тобто відбулося зростання на 9,1%.

Очікується, що ринок продовжить стрімке зростання, досягнувши 1,1 трлн дол. США у 2030 році. Це свідчить про зростаючу важливість аутсорсингу в оптимізації бізнес-процесів. Основні чинники зростання можуть бути наступні :

- потреба у скороченні витрат і підвищенні ефективності;
- інтеграція інноваційних технологій та автоматизація процесів;
- зростаюча глобалізація та ускладнення регуляторних вимог, що спонукає компанії передавати фінансові й бухгалтерські завдання спеціалізованим постачальникам послуг [33].

Компанії все частіше укладають довгострокові контракти з аутсорсерами, щоб зосередитися на стратегічних цілях, залишаючи рутинні завдання на зовнішніх постачальників.

Поруч з фінансами не менш привабливою для аутсорсингу залишається сфера інформаційних технологій. Horizon, проаналізувавши ринок, демонструє постійне підвищення показників та передбачає подальший потенціал росту.

Можна прослідкувати масштабну цифровізацію у всіх галузях економіки, яка в свою чергу стимулювала попит на ІТ-аутсорсинг. Для багатьох компаній аутсорсинг залишається ефективним способом зниження витрат та отримання доступу до висококваліфікованих фахівців. Поширення хмарних технологій дозволяє працювати з партнерами по всьому світу, що розширює географічні межі аутсорсингу. Кризи, як пандемія, підкреслили важливість адаптації до нових умов через технологічні рішення, що також сприяє розвитку ринку. Загалом, ринок ІТ-аутсорсингу продовжує розвиватися, підкріплений потребою у технологічних інноваціях та оптимізації бізнес-процесів.

Графік на рис. 2.3 відображає стійке зростання глобального ринку ІТ-аутсорсингу з 2018 по 2030 роки, що свідчить про постійно зростаючу роль аутсорсингових послуг у світі.



Рисунок 2.3. Динаміка та перспективи обсягів глобального ринку ІТ-аутсорсингу за період 2019-2028 р.р. (млрд. дол. США)

Складено автором на основі джерела [34].

Основні показники та тенденції їх розвитку:

1. Початковий етап (2018-2020):

На початку періоду ринок демонстрував помірні темпи зростання, що може бути зумовлено поступовим усвідомленням компаніями переваг аутсорсингу, таких як оптимізація витрат та доступ до спеціалізованих ІТ-ресурсів. Незначне уповільнення у 2020 році, ймовірно, пов'язане з економічною нестабільністю через пандемію COVID-19.

2. Активне зростання (2021-2025):

Починаючи з 2021 року, ринок почав значно зростати. Це можна пояснити зростаючою потребою у цифрових трансформаціях та масштабуванні бізнесу.

Пандемія також стала каталізатором попиту на дистанційні рішення, хмарні технології та кібербезпеку.

3. Прискорене зростання (2026-2030):

У другій половині прогнозного періоду ринок демонструє стрімке зростання. Це пов'язано із глобальною тенденцією автоматизації процесів, зростанням ролі штучного інтелекту та інтернету речей (IoT). Компанії все частіше віддають на аутсорсинг високотехнологічні процеси, щоб зосередитися на своїй основній діяльності.

Під час дослідження міжнародного досвіду впровадження та використання аутсорсингу, важливо приділити увагу людському ресурсу, який відіграє ключову роль у цій сфері. Кожна країна, на основі власних можливостей та характеристик краще справляється з тією чи іншою нішою та стає потенційним партнером відповідно до критерій замовника.

Рисунок 2.4 відображає оцінку країн відповідно до параметрів індексу за кількома ключовими показниками рейтингу «Global Services Location Index», які визначають їхню конкурентоспроможність у сфері аутсорсингу. Основні критерії, представлені на графіку, включають фінансову привабливість, людські навички, бізнес-середовище та інноваційність.

Рейтинг включає 55 країн світу, які вважаються найпривабливішими економіками для здійснення підприємницької діяльності в секторі послуг.

Ці показники дозволяють оцінити рівень готовності країн до надання аутсорсингових послуг та їхню конкурентоспроможність у глобальному контексті.

1. Лідери ринку:

Індія займає перше місце за сукупною привабливістю, отримавши найвищі бали за фінансову привабливість (2.82) та людські навички (2.23). Це підтверджує статус країни як головного постачальника аутсорсингових послуг завдяки низьким витратам на робочу силу, високому рівню освіти та технологічним можливостям.

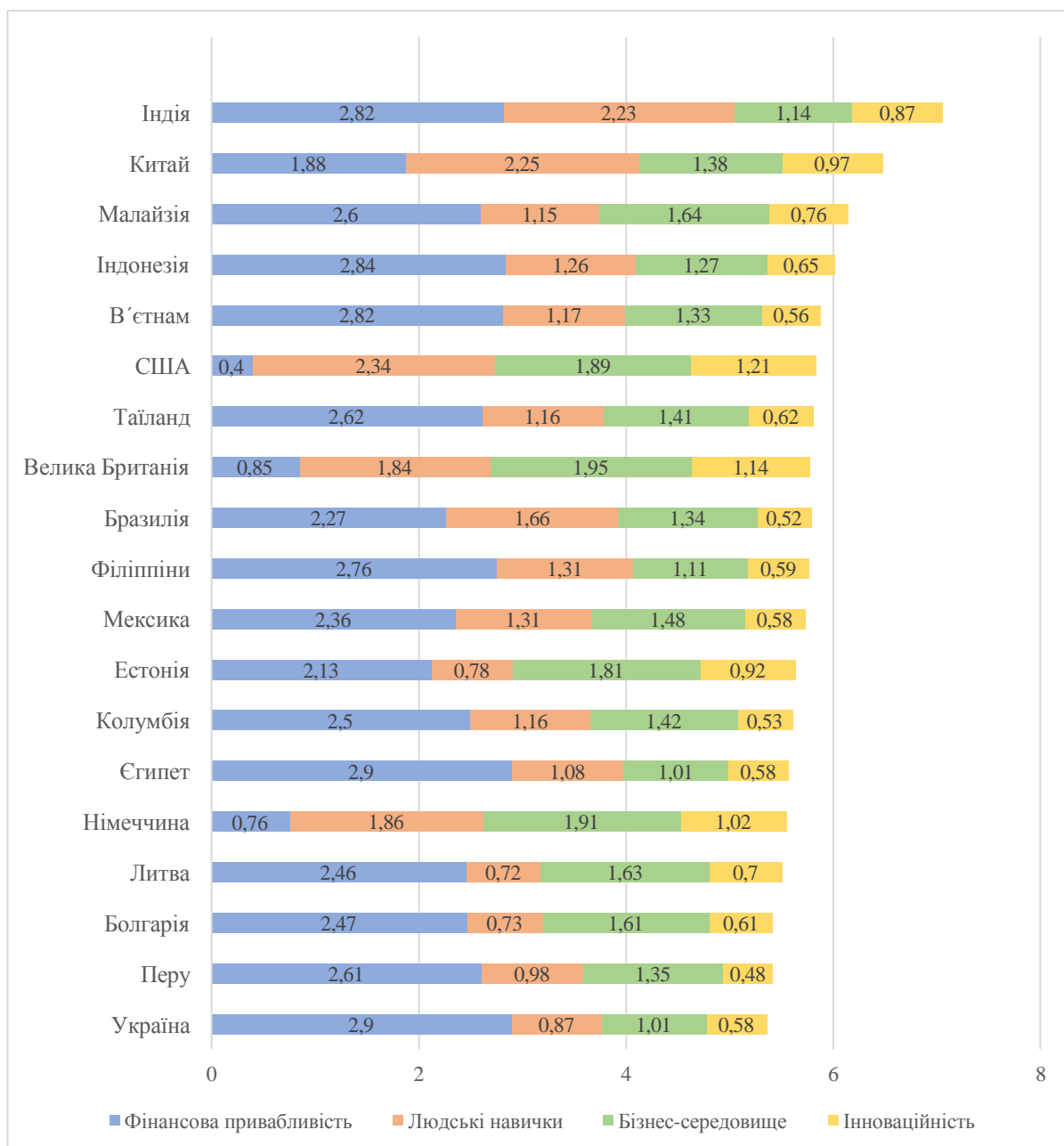


Рисунок 2.4. Глобальний рейтинг індексу привабливості аутсорсингу за країнами за 2019 рік

Складено автором на основі джерела [35].

2. Роль Китаю та Південно-Східної Азії:

Китай також має високі показники, особливо в категорії людських навичок (2.25) та фінансової привабливості (1.88), що робить його важливим гравцем у глобальному ринку. Країни Південно-Східної Азії, як-от Малайзія, Індонезія,

Таїланд, і Філіппіни, демонструють значний потенціал завдяки розвитку бізнес-середовища (1.41 у Таїланді та 1.38 у Китаї).

3. Розвинені економіки:

США та Велика Британія представлені з акцентом на високий рівень людських навичок (2.34 і 1.84 відповідно) та добре розвинене бізнес-середовище. Однак їхні показники фінансової привабливості значно нижчі через високий рівень витрат.

4. Європейський ринок:

Країни Східної Європи, такі як Литва, Болгарія та Україна, мають хороші результати у категорії фінансової привабливості (2.46, 2.47, і 2.9 відповідно) та перспективний потенціал у бізнес-середовищі. Німеччина виділяється завдяки сильному бізнес-середовищу (1.91) і високій інноваційності (1.02).

5. Латинська Америка

Мексика, Бразилія та Колумбія мають стабільні показники в категоріях бізнес-середовища та людських навичок. Їхня близькість до США створює додаткові переваги для регіонального аутсорсингу, однак показники інноваційності залишаються низькими (0.48–0.58), що вказує на необхідність подальшого розвитку.

Графік чітко відображає, що успіх країн у сфері аутсорсингу залежить від комплексного розвитку фінансової доступності, якості людських ресурсів, умов для ведення бізнесу та інноваційного потенціалу.

Вибір між зовнішнім і внутрішнім підрядом залежить від багатьох факторів. Аутсорсинг ідеально підходить для завдань із чіткими вимогами та для скорочення витрат, тоді як внутрішній підряд краще для складних поточних проектів, які потребують ретельного контролю. Тому, відповідальність, довіра та професіональне виконання завдань відіграє важливу роль при виборі партнерів.

Таблиця 2.1 демонструє десятку компаній із рейтингу «The 2020 Global Outsourcing 100», які відзначаються високими досягненнями у сфері аутсорсингу на глобальному рівні.

Таблиця 2.1. - Провідні аутсорсингові компанії зі списку «The 2020 Global Outsourcing 100»

№	Назва компанії	Країна походження	Напрямок аутсорсингу	Валовий дохід 2019, млрд. дол.	Кількість працівників, тис. осіб	Кількість країн діяльності
1	Deloitte	Велика Британія	Консалтинг, аудит, бухгалтерський облік	46,200	312,03	150
2	Accenture	Ірландія	Стратегічне планування, управління бізнеспроцесами	43,200	509,00	51
3	Ernst & Young	Велика Британія	Консалтинг, аудит, бухгалтерський облік	36,400	245,64	150
4	KPMG	Нідерланди	Консалтинг, аудит, бухгалтерський облік	29,750	219,28	155
5	IBA Group	Чехія	ІТ-аутсорсинг	8,500	210,00	50
6	Kelly Services	США	Рекрутинг, управління кадрами	5,513	7,90	37
7	Bird&Bird	Велика Британія	Юридичні послуги	0,482	1,18	20
8	ISG	США	Консалтинг, технологічні рішення	0,066	2,66	24
9	N-IX	Україна	ІТ-аутсорсинг	0,033	1,00	8
10	Sigma Software	Україна	ІТ-аутсорсинг	0,189	1,05	5

Складено автором на основі джерел [36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47].

Серед представників є компанії, що працюють у різних напрямках аутсорсингу, включаючи консалтинг, ІТ-послуги, бухгалтерський облік, юридичну підтримку та рекрутинг. Лідери ринку:

- Deloitte (Велика Британія) посідає перше місце з валовим доходом у 46,2 мільярда доларів, надаючи послуги консалтингу, аудиту та бухгалтерського

обліку. Компанія має найбільшу кількість працівників (312 тисяч) і присутня у 150 країнах.

- Accenture (Ірландія) спеціалізується на стратегічному плануванні та управлінні бізнес-процесами. З доходом 43,2 мільярда доларів, компанія має 509 тисяч працівників у 51 країні.

- Ernst & Young (Велика Британія) забезпечує консалтинг, аудит і бухгалтерський облік, генеруючи 36,4 мільярда доларів доходу.

Середні та спеціалізовані гравці:

- KPMG (Нідерланди) із доходом 29,75 мільярда доларів має найбільшу кількість країн діяльності (155).

- IBA Group (Чехія) спеціалізується на IT-аутсорсингу з валовим доходом 8,5 мільярда доларів і працює в 50 країнах.

- Kelly Services (США) займається рекрутингом та управлінням кадрами, отримуючи 5,5 мільярда доларів на рік.

Юридичні та технологічні рішення:

- Bird & Bird (Велика Британія) надає юридичні послуги, а ISG (США) пропонує консалтингові технологічні рішення.

Українські компанії:

- N-IX та Sigma Software представляють IT-аутсорсинг із доходами 33 та 189 мільйонів доларів відповідно. Їхні невеликі команди (1–5 тисяч працівників) і кількість країн діяльності свідчать про спеціалізацію на нішевих послугах.

Загалом, таблиця відображає, як різноманітність послуг і глобальна присутність сприяють утвердженню компаній у міжнародному рейтингу аутсорсингових лідерів.

Отже, узагальнюючи та опираючись також на географічну структуру, ринок аутсорсингових послуг можна поділити на регіони, що в формують особливості проведення та формування аутсорсингових процесів та надання послуг.

Наприклад, Азіатсько-Тихоокеанський регіон є глобальним лідером за обсягом офшорних аутсорсингових замовлень завдяки низьким витратам на робочу силу, високій кваліфікації персоналу та розвиненій інфраструктурі. Індія

залишається головним гравцем, утримуючи близько 55% світового ринку аутсорсингу, завдяки широкій англомовній робочій силі, економічній ефективності та глибокій спеціалізації в галузі ІТ та фінансів. Філіппіни також виділяються в цьому регіоні завдяки сильним позиціям у сфері аутсорсингу бізнес-процесів, особливо у голосових сервісах.

Північна Америка є найбільшим споживачем аутсорсингових послуг, особливо в галузі ІТ, фінансів та консалтингу. Більшість корпорацій із США активно передають офшорні замовлення до країн Азії (зокрема Індії) та Латинської Америки, використовуючи переваги зниження витрат. Водночас в США розвивається ринок оншорного аутсорсингу, особливо у правовій сфері, для покриття специфічних регуляторних та мовних вимог.

Європейські країни переважно зосереджені на оншорному аутсорсингу. Популярними напрямками є HR, консалтинг та фінансові послуги. Країни Східної Європи, такі як Польща, Україна та Румунія, активно конкурують завдяки високій якості ІТ-послуг і фахівцям із глобально визнаними навичками. Східноєвропейські компанії також виконують значну частину роботи для західноєвропейських замовників.

Латинська Америка демонструє швидке зростання завдяки близькості до США та культурній сумісності. Країни, такі як Мексика, Колумбія та Бразилія, надають послуги в сферах ІТ, фінансів і ВРО. Латинська Америка стає привабливою альтернативою для американських компаній завдяки ефективній роботі в часових поясах і мовній адаптованості.

Ринок аутсорсингу зростає завдяки розвитку технологій, попиту на автоматизацію процесів та потребі компаній у зменшенні витрат. У той же час конкуренція між регіонами, такими як Азія, Латинська Америка та Східна Європа, стимулює розвиток інновацій та поліпшення якості послуг. Ці дані підкреслюють глобальну важливість аутсорсингу та роль регіональних специфік у формуванні його структури.

2.2. Вплив аутсорсингу на ефективність управління фінансовими потоками компаній у Німеччині.

За останні роки ринок аутсорсингу бізнес-процесів у Німеччині значно розвинувся. На країну припадає приблизно 29% від загального обсягу продажів аутсорсингових послуг у Європі, що робить її лідером цього ринку в регіоні. Цей показник значно перевищує частки інших країн, таких як Австрія (5%) та Швейцарія (9%). Аналіз того, як аутсорсинг впливає на фінансову ефективність німецьких компаній, є важливим для оцінки його ролі у зміцненні конкурентоспроможності бізнесу в сучасних умовах.

Дані у таблиці 2.2 відображають порівняння цін на виконання різних видів послуг через аутсорсинг та внутрішній найм у Німеччині.

Таблиця 2.2. - Порівняння середніх цін на здійснення проектів за внутрішнього найму та за використання послуг аутсорсингу в Німеччині.

Аутсорсинг провайдером, євро		Внутрішній найм, євро
56500	Соціальні мережі	55528
30000	Створення сайтів	62980
45000	Інтернет реклама	51511
37500	Цифрова стратегія	56555
37500	Брендинг та позиціонування	90906
58500	PR (гонорар+проект)	39073
115000	Організація заходів	53079
22500	Електронна комерція	58187
60000	Реклама	60858

Складено автором на основі джерела [47].

Залежно від типу послуги, витрати на аутсорсинг можуть бути як нижчими, так і вищими, що вказує на різні економічні та операційні фактори, які впливають на прийняття рішень компаніями. Графічна візуалізація на рисунку 2.5 підтверджує дані таблиці та показує значні варіації витрат залежно від виду діяльності.

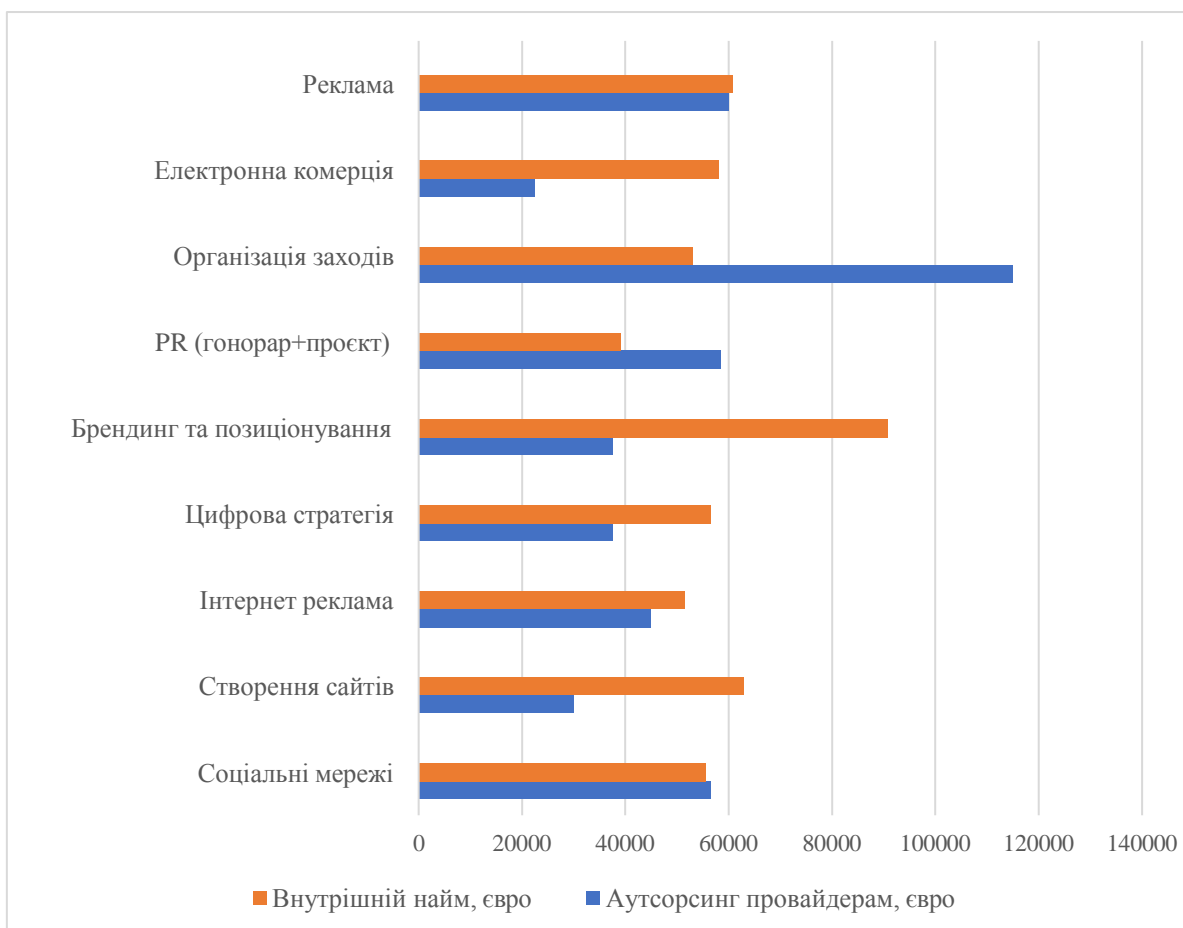


Рисунок 2.5. Порівняння середніх цін на здійснення проектів за внутрішнього найму та за використання послуг аутсорсингу в Німеччині
Складено автором на основі джерела [47].

Однією з ключових сфер, де аутсорсинг виявляється вигіднішим, є організація заходів. Її вартість через аутсорсинг складає 115000 євро, що значно перевищує витрати на внутрішній найм - 53079 євро. Це може пояснюватися високим рівнем спеціалізації аутсорсингових компаній у цій галузі. Також вартість аутсорсингу в сфері соціальних мереж та цифрової стратегії є лише трохи нижчою, ніж внутрішній найм, що свідчить про конкуренцію між двома підходами.

Інша картина спостерігається у сфері створення сайтів, де аутсорсинг коштує 30000 євро, тоді як внутрішній найм - 62980 євро. Аналогічна ситуація і з брендингом та позиціонуванням, де витрати на внутрішній найм становлять

90906 євро, тоді як аутсорсинг обходиться лише у 37500 євро. Це вказує на можливість суттєвої економії при передачі цих завдань зовнішнім виконавцям.

У сегментах PR-послуг та реклами спостерігається майже однакова вартість для обох підходів (близько 58000-60000 євро), що свідчить про рівність можливостей і вибір, який залежить більше від потреб компанії та її стратегічного бачення.

Таким чином, графік ілюструє, що оптимальний вибір між аутсорсингом та внутрішнім наймом залежить від виду послуги, її складності та цінових переваг, які може запропонувати зовнішній виконавець.

Крім того, німецькі компанії активно користуються послугами ІТ-аутсорсингу для підтримки та розвитку ІТ-інфраструктури, що включає хмарні технології, автоматизацію процесів, розробку програмного забезпечення та кібербезпеку. Такі компанії, як Capgemini та T-Systems (дочірнє підприємство Deutsche Telekom), є основними постачальниками ІТ-послуг, що сприяють цифровій трансформації в бізнесі. Попит на ІТ-аутсорсинг зростає, оскільки компанії оптимізують свої витрати та зосереджуються на основних напрямках діяльності, залишаючи технологічні завдання спеціалістам.

Компанія Siemens зіткнулася зі значною операційною складністю, особливо в управлінні своєю ІТ-інфраструктурою. У відповідь компанія прийняла рішення передати свій підрозділ IT Solutions and Services компанії Atos, створивши одного з найбільших постачальників ІТ-послуг у Європі. Цей стратегічний крок дозволив Siemens оптимізувати свою діяльність і зосередитися на своїх основних бізнес-секторах, таких як охорона здоров'я, енергетика та промисловість, тоді як Atos отримав значну частку ринку, досвід і ресурси.

Після аутсорсингу Siemens отримав переваги від зниження витрат, пов'язаних з ІТ-операціями, і отримав доступ до передових технологічних можливостей від Atos, що допомогло стимулювати інновації та ефективність. Atos, з іншого боку, побачив помітне покращення своїх фінансових показників. Завдяки інтеграції ІТ-послуг Siemens компанія Atos збільшила свій річний дохід приблизно до 8,7 мільярдів євро та розширила свій глобальний охоплення,

зокрема в сфері керованих послуг і хмарних обчислень. Операційна рентабельність компанії покращилася завдяки ефекту синергії та скороченню операційних витрат, до 2013 року до її операційної рентабельності було додано приблизно 225 мільйонів євро.

Atos також прогнозує значне зростання вільного грошового потоку, очікуючи досягти від 350 до 400 мільйонів євро. Ця співпраця дозволила Atos забезпечити лідируючі позиції в ІТ-послугах у Європі та розширити свою клієнтську базу, зокрема в Німеччині, де працює Siemens. мала сильну присутність на ринку

Для Siemens це партнерство забезпечило більш ефективну та гнучку операційну модель, зменшивши навантаження на керування непрофільними ІТ-функціями та покращивши її технологічну інфраструктуру.

На рисунку 2.6 представлено частки продажів ІТ-аутсорсингових послуг у загальному обсязі за різні галузі.

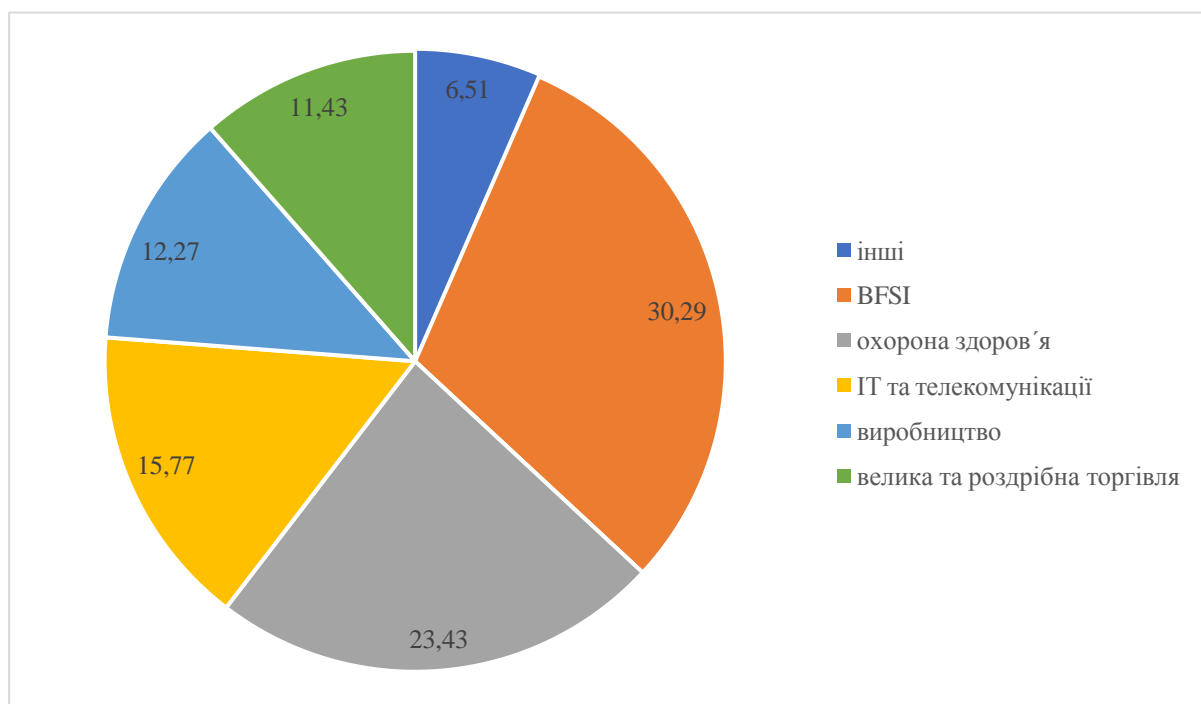


Рисунок 2.6. Частки продажів ІТ-аутсорсингу за галузями у 2023 році
Складено автором на основі джерела [48].

Найбільшу частку займає сектор BFSI (банківська справа, фінанси та страхування), який становить 30,29%. Це підкреслює високу залежність фінансового сектору від ІТ-аутсорсингу для забезпечення гнучкості та ефективності процесів.

Друге місце займає галузь ІТ і телекомунікацій із часткою 23,43%, що свідчить про активне використання аутсорсингових послуг у створенні та підтримці технологічних рішень. Третє місце посідає охорона здоров'я (15,77%), яка також все більше залучає зовнішні ІТ-ресурси для модернізації систем, автоматизації процесів та управління даними.

На виробництво припадає 12,27%, що показує значний, хоча й менший попит на ІТ-рішення в оптимізації ланцюгів постачання та виробничих процесів. Частка великої та роздрібною торгівлі становить 11,43%, що свідчить про роль ІТ-аутсорсингу у покращенні клієнтського досвіду та управлінні операціями. Нарешті, інші галузі складають найменшу частку - 6,51%, демонструючи менш інтенсивне залучення ІТ-аутсорсингу в інших сферах.

Таким чином, діаграма ілюструє галузеву диференціацію в попиті на ІТ-аутсорсинг, підкреслюючи лідерство BFSI та технологічних секторів.

Прикладами компаній, що надають спеціалізовані фінансові аутсорсингові послуги у Німеччині є PwC Germany та Arvato, що демонструють значний вплив цієї практики на ефективність управління фінансовими потоками в компаніях. Вони мають великий досвід роботи з компаніями в різних галузях, включаючи банківську сферу, ритейл і логістику, що дозволяє їм пропонувати персоналізовані рішення.

Постачальники аутсорсингових послуг у сфері логістики, такі як DHL та Kuehne+Nagel, допомагають компаніям з управлінням ланцюгами постачання, складськими операціями та транспортуванням. Це особливо важливо для компаній, які шукають глобальну оптимізацію логістичних процесів.

Вищезгадані фірми продемонстрували свій професіоналізм та завоювали довіру ринку, проте, щоб зберігати свої позиції у їхній роботі важливий розвиток та контроль якості. У час постійних змін та глобалізації необхідно відповідати

актуальним тенденціям та дивувати партнерів нововведеннями для оптимізації діяльності.

На основі наведених даних можна зробити висновок, що Німеччина є ключовим гравцем на ринку аутсорсингових послуг у Європі, забезпечуючи значний внесок у розвиток галузі. Її лідерство обумовлене вигідними економічними умовами, високою кваліфікацією постачальників послуг та значним попитом на оптимізацію бізнес-процесів у різних секторах.

Аналіз витрат на аутсорсинг порівняно з внутрішнім наймом показує, що для деяких сфер, таких як брендинг, організація заходів і створення сайтів, аутсорсинг є суттєво економічнішим.

Німеччина, будучи однією з найбільших економік світу та лідером у сфері експорту, часто стикається з необхідністю здійснення багатовалютних операцій у зв'язку з веденням бізнесу на міжнародних ринках. Це включає не тільки прями торговельні угоди, а й фінансові операції з міжнародними партнерами, інвестиції в іноземні активи, а також управління дебіторською та кредиторською заборгованістю в різних валютах. У таких умовах управління фінансовими потоками стає більш складним, оскільки компанії повинні враховувати коливання валютних курсів, зміни економічної політики різних країн і митні вимоги.

Отже, у контексті глобальних викликів та технологічної трансформації, яка охоплює всі сектори економіки, значення аутсорсингу продовжує зростати. Використання зовнішніх ресурсів дозволяє компаніям у Німеччині досягати балансу між зниженням витрат і підвищенням ефективності, що сприяє їхній довгостроковій стабільності та конкурентоспроможності. Таким чином, аутсорсинг виступає важливим інструментом для інтеграції німецьких компаній до глобального бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СФЕРІ АУТСОРСИНГУ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

3.1. Превентивні заходи щодо мінімізації ризиків аутсорсингу.

Аутсорсинг, як один із популярних інструментів оптимізації бізнес-процесів, дозволяє компаніям скорочувати витрати, підвищувати ефективність роботи та фокусуватися на ключових напрямках діяльності. Проте, незважаючи на численні переваги, цей підхід має й низку ризиків, які можуть вплинути на стабільність компанії та якість виконання бізнес-завдань. Щоб уникнути можливих проблем, необхідно детально проаналізувати ці ризики та розробити заходи для їхньої мінімізації. Ось основні ризики, з якими можуть зіткнутися організації, а також рекомендації для їх подолання.

Одним із найзначніших ризиків є втрата контролю над виконанням переданих функцій. Коли компанія доручає певні процеси зовнішнім постачальникам, вона часто втрачає безпосередній вплив на якість та терміни виконання робіт. Це може призвести до неефективного управління завданнями та затримок. Щоб уникнути таких проблем, рекомендується укладати угоди про рівень сервісу (SLA), у яких чітко визначені стандарти якості, терміни виконання та відповідальність постачальника за недотримання цих умов. Додатково важливо встановлювати ключові показники ефективності (KPI), які дадуть змогу відстежувати результати роботи аутсорсера, а також проводити регулярні перевірки та звітність для контролю за виконанням завдань [49].

Під час передавання бізнес-процесів стороннім компаніям існує ризик витоку конфіденційної інформації або несанкціонованого доступу до даних. Це може негативно вплинути на репутацію компанії та призвести до фінансових втрат. Щоб мінімізувати ці ризики, компанії повинні використовувати сучасні засоби шифрування даних та забезпечувати захищені канали передачі інформації.

Важливо також укладати договори про конфіденційність (NDA), які юридично зобов'язують постачальника не розголошувати отриману інформацію. Регулярний аудит систем безпеки допоможе виявляти та усувати потенційні вразливості.

Надмірна залежність від одного аутсорсингового партнера може стати значним викликом для компанії. У випадку, якщо постачальник припинить надавати послуги або якість роботи знизиться, компанія може опинитися у скрутному становищі. Для мінімізації цього ризику слід розробляти резервні плани та використовувати підхід диверсифікації постачальників, співпрацюючи з кількома партнерами одночасно. Крім того, критично важливі процеси необхідно залишати під внутрішнім контролем компанії, щоб забезпечити їхню стабільність навіть у разі проблем із партнером.

При співпраці з міжнародними постачальниками можуть виникати труднощі, пов'язані з мовними, культурними або часовими відмінностями. Такі бар'єри часто призводять до непорозумінь, затримок у виконанні завдань і навіть до конфліктних ситуацій. Для подолання цього ризику необхідно ретельно обирати партнерів із сумісними мовними та культурними особливостями, організувати регулярні зустрічі для обговорення робочих питань та впроваджувати чіткий графік комунікацій. Також ефективними можуть бути програми тимбілдингу та тренінги, які сприяють кращій інтеграції команди.

Іноді компанії недооцінюють витрати на впровадження, підтримку та інтеграцію аутсорсингових послуг, що призводить до перевищення запланованого бюджету, що є частою прихованою небезпекою. Щоб уникнути цього, слід ще на етапі планування детально аналізувати всі можливі витрати, включати їх до договору та проводити регулярний аудит фінансів. Також важливо забезпечити прозорість у фінансових відносинах із постачальником.

Якщо постачальник не відповідає очікуванням компанії, це може негативно вплинути на результативність виконаних завдань. Для запобігання цьому ризику необхідно ретельно оцінювати репутацію постачальника, аналізувати його кейси та відгуки попередніх клієнтів. Чітке формулювання вимог у договорі про рівень

сервісу (SLA) дозволяє уникнути непорозумінь і забезпечити відповідність стандартам якості.

Існують також юридичні та правові ризики, пов'язані з дотриманням місцевих законів, особливо в контексті міжнародного аутсорсингу. Недотримання місцевих законів або міжнародних стандартів, таких як GDPR, може призвести до штрафів та репутаційних втрат. Для мінімізації цього ризику необхідно залучати юридичних експертів для аналізу контрактів і дотримання регуляторних вимог.

Застарілі або несумісні технології можуть створювати труднощі в роботі з постачальником і впливати на якість виконання завдань. Для зниження цього ризику необхідно оцінювати технічний потенціал постачальника до початку співпраці та передбачати в договорі регулярне оновлення технологій.

До прикладу, Procter & Gamble (P&G), один із найбільших світових виробників споживчих товарів, вирішила передати HR-функції на аутсорсинг міжнародному партнеру для оптимізації операцій і скорочення витрат. Проте компанія зіткнулася з труднощами через мовні, культурні та юридичні відмінності в різних регіонах світу. Наприклад, у країнах Азії виникли проблеми з адаптацією корпоративної політики до місцевих культурних норм. У Європі були складнощі з дотриманням різних регуляторних вимог у сфері трудового законодавства [50].

В подальшому, після розгляду різних варіантів, P&G вирішила співпрацювати з локальними HR-компаніями в кожному регіоні, які мали глибоке розуміння місцевої культури, законодавства та специфіки ринку праці. Це дозволило підвищити рівень комунікації та адаптувати політики до регіональних потреб.

Було створено спеціальний координаційний центр, який забезпечував комунікацію між міжнародним аутсорсинговим партнером, локальними постачальниками та штаб-квартирою P&G. Це дозволило зменшити розрив між глобальними стратегіями та локальними операціями.

Компанія організувала регулярні зустрічі для синхронізації роботи всіх залучених сторін. Було проведено тренінги для локальних HR-команд, щоб інтегрувати їх у глобальні стандарти P&G.

А також, було розроблено єдину систему управління персоналом, яка враховувала глобальні вимоги P&G і локальні специфіки. Це включало використання сучасних технологій для стандартизації процесів, таких як автоматизовані платформи для обробки зарплат та управління даними співробітників.

Кейс P&G демонструє важливість адаптації глобальних аутсорсингових стратегій до локальних умов. Завдяки співпраці з місцевими постачальниками компанія змогла зменшити культурні та юридичні ризики, водночас підвищивши ефективність своїх операцій. Цей підхід є прикладом того, як велика корпорація може збалансувати глобальні стандарти з локальною специфікою.

Іншим прикладом є Toyota, як один із провідних світових автовиробників, значною мірою залежить від ефективного управління ланцюгом постачань. Для оптимізації витрат і підвищення операційної ефективності компанія вирішила передати частину процесів ланцюга постачань на аутсорсинг спеціалізованим постачальникам. Основними завданнями партнерів були управління замовленнями, обробка документації та координація перевезень.

Однак під час реалізації цього підходу Toyota зіткнулася з проблемою прихованих витрат, які з'явилися через:

- неузгодженість дій між різними аутсорсинговими партнерами;
- недостатню прозорість витрат, зокрема витрат на координацію процесів;
- непередбачені витрати, пов'язані з інтеграцією нових партнерів у загальну систему.

Ці витрати призводили до перевищення бюджету і ускладнювали фінансове планування, що негативно позначалося на загальній ефективності бізнесу. Затримки в доставці або помилки партнерів збільшували витрати на коригувальні заходи. Співпраця з декількома аутсорсерами створювала додаткові витрати на

управління їхньою діяльністю. Частина витрат не була видимою для керівництва компанії до завершення фінансового періоду [51].

Невизначеність зон відповідальності між постачальниками та внутрішніми відділами Toyota могла призводити до дублювання роботи. Аби вирішити дані проблеми було складено план дій:

1. Запровадження централізованої системи управління витратами: Toyota розробила й впровадила єдину ІТ-платформу для управління аутсорсинговими операціями, яка дозволяла автоматично збирати, аналізувати та контролювати всі витрати, пов'язані з аутсорсингом.

Платформа надавала в реальному часі дані про витрати кожного аутсорсингового партнера, а також було впроваджено аналітичні інструменти для прогнозування витрат на основі історичних даних.

2. Чітке розмежування відповідальності:

У договорах з аутсорсинговими партнерами були детально прописані межі їхньої відповідальності та зони, за які відповідає Toyota. Це дозволило уникнути дублювання функцій і знизити витрати на управління.

3. Регулярний аудит фінансових операцій:

Компанія почала проводити щоквартальні аудити діяльності партнерів із фокусом на витрати. Це дозволило виявляти та коригувати невідповідності в фінансових процесах.

4. Інтеграція постачальників у загальну систему:

Для зниження витрат на комунікацію Toyota інтегрувала ІТ-системи постачальників у свою внутрішню інфраструктуру. Це полегшило обмін інформацією, зробило процеси прозорішими й скоротило час на узгодження.

5. Навчання та стандартизація процесів:

Компанія провела навчання внутрішнього персоналу та аутсорсингових партнерів для стандартизації робочих процедур. Це допомогло зменшити витрати, пов'язані з адаптацією нових співробітників або змін у процесах.

Як наслідок, централізована система управління витратами дозволила ідентифікувати всі приховані витрати та розробити способи їх зниження. Завдяки

інтегрованій ІТ-платформі керівництво отримало доступ до детальної інформації про фінансові потоки, що дозволило краще контролювати витрати. Стандартизація процесів і чіткий розподіл обов'язків між внутрішніми командами та постачальниками скоротили операційні витрати та зменшили час на виконання завдань. Чітке визначення зон відповідальності дозволило уникнути дублювання функцій, що позитивно вплинуло на операційну ефективність. Також, завдяки аналітичним інструментам компанія змогла ефективніше планувати витрати на майбутні періоди.

Кейс Toyota є прикладом того, як компанія може ефективно управляти прихованими витратами та мінімізувати ризики в аутсорсингу завдяки технологіям, прозорим процесам і чітким угодам із постачальниками. Цей досвід підкреслює важливість стратегічного підходу до аутсорсингу та вивчення потенційних ризиків ще на етапі планування співпраці.

Компанія ІКЕА, яка не має власного виробничого підрозділу, вже багато років співпрацює з понад 12 500 зовнішніми постачальниками. Вона передала на аутсорсинг усі основні етапи діяльності, включаючи виробництво, збут продукції та логістичні процеси [52].

Отже, аутсорсинг дає компаніям значні переваги, але лише за умови правильного управління ризиками. Використання превентивних заходів, таких як ретельне планування, постійний моніторинг і захист даних, дозволяє мінімізувати загрози, покращити співпрацю та досягти максимального ефекту. Впровадження таких заходів допоможе компанії ефективно використовувати аутсорсинг, зберігаючи стабільність і безпеку бізнес-процесів.

3.2. Нові напрямки та інновації в аутсорсингу фінансових процесів.

Ринок аутсорсингових послуг швидко розвивається завдяки технологічному прогресу, глобалізації та зміні вимог до ефективності бізнесу. Сучасні компанії все частіше звертають увагу на спеціалізовані напрями, що виходять за рамки традиційного IT-аутсорсингу та бізнес-процесів. Замість зосередження лише на оптимізації витрат, нові підходи (рисунок 3.1) акцентують увагу на інноваціях, адаптивності та стратегічному партнерстві.

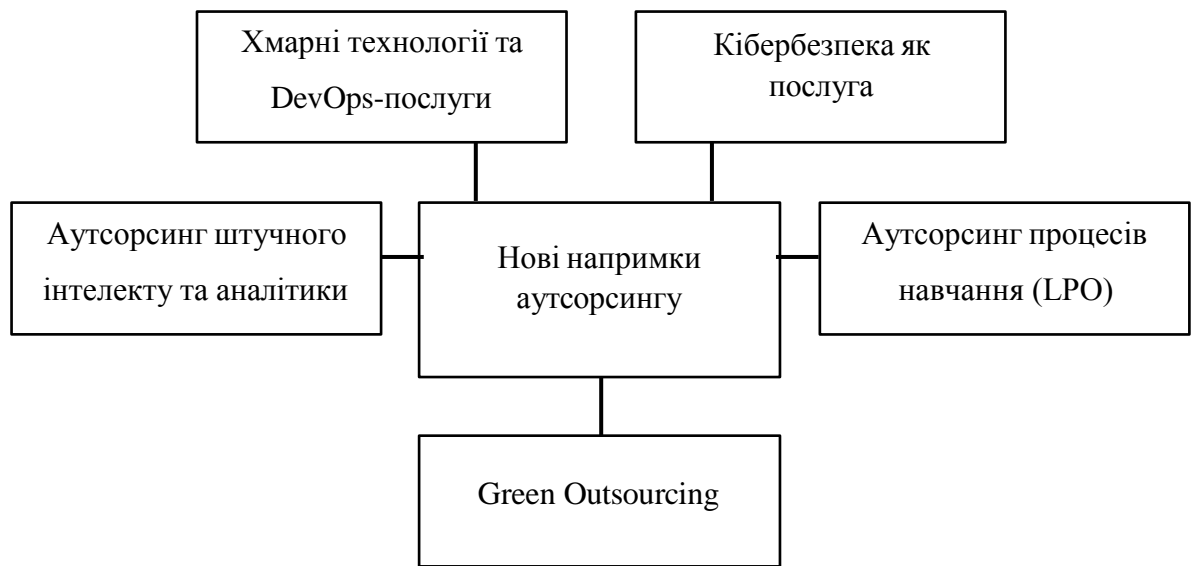


Рисунок 3.1. Нові напрямки аутсорсингу

Складено автором на основі джерел [53, 54, 55].

Розглянемо наступні нові напрямки у сфері аутсорсингу.

Хмарні технології та DevOps-послуги

Використання хмарних обчислень стало ключовим у сфері IT-аутсорсингу. Хмарні рішення надають компаніям доступ до масштабованої інфраструктури без необхідності інвестувати в апаратне забезпечення. DevOps-аутсорсинг дозволяє організаціям інтегрувати розробку, тестування та впровадження додатків, скорочуючи час виходу продукту на ринок.

Кібербезпека як послуга (Cybersecurity as a Service)

Зі збільшенням кіберзагроз компанії звертаються до спеціалізованих провайдерів для забезпечення безпеки своїх даних. Аутсорсинг у сфері

кібербезпеки охоплює послуги моніторингу, управління ризиками, впровадження рішень з криптографії та навчання персоналу.

Аутсорсинг штучного інтелекту та аналітики даних

Штучний інтелект (ШІ) трансформує бізнес-процеси, зокрема у сферах клієнтської підтримки, прогнозування продажів, автоматизації рутинних задач. Аутсорсингові компанії допомагають розробляти, налаштовувати та впроваджувати алгоритми ШІ та аналітики великих даних.

Green Outsourcing

Прагнення до сталого розвитку стимулює компанії передавати завдання, пов'язані з екологічними ініціативами, спеціалізованим постачальникам. Це включає управління відходами, впровадження енергоефективних технологій та аудит екологічного впливу.

Аутсорсинг процесів навчання (Learning Process Outsourcing, LPO)

Навчання та розвиток персоналу стають стратегічним пріоритетом для багатьох компаній. Аутсорсинг LPO дозволяє залучати експертів для створення навчальних курсів, організації тренінгів та управління програмами розвитку співробітників.

Звісно це лише декілька напрямків, які набирають обертів. З розвитком технологій приходять нові проблеми та завдання, які слугують поштовхом до пошуку ідей та розробки нових креативних рішень.

Розвиток сучасного бізнесу в умовах діджиталізації та глобалізації призводить до трансформації традиційних підходів в аутсорсингу. Сьогодні компанії не просто передають завдання зовнішнім виконавцям, а інтегрують аутсорсинг як стратегічну складову своєї діяльності. Розглянемо на рисунку 3.2 основні новітні підходи, які формують майбутнє аутсорсингових процесів.



Рисунок 3.2. Новітні підходи аутсорсингу

Складено автором на основі джерел [54, 55, 56, 57, 58].

1. Гібридні моделі аутсорсингу

Гібридні моделі передбачають поєднання внутрішніх команд із зовнішніми постачальниками послуг. Це дозволяє бізнесу зберігати контроль над критично важливими завданнями, водночас оптимізуючи витрати на другорядні процеси. Наприклад, компанії можуть передавати зовнішнім виконавцям підтримку клієнтів, тоді як стратегічне управління залишають у власній компетенції. Гібридні моделі також використовуються в ІТ-секторі, де внутрішня команда займається основною інфраструктурою, а завдання з розробки або тестування програмного забезпечення передаються на аутсорсинг. Це забезпечує гнучкість і швидкість виконання проєктів.

2. Nearshoring і reshoring

Nearshoring (перенесення процесів у сусідні країни) та reshoring (повернення операцій у країну походження) набувають популярності як відповідь на геополітичні ризики, пандемії та переривання ланцюгів поставок. Ці підходи дозволяють компаніям мінімізувати ризики логістики, забезпечити культурну та часову сумісність із зовнішніми партнерами, а також поліпшити якість комунікації. Наприклад, багато європейських компаній віддають перевагу nearshoring-аутсорсингу в країнах Центральної та Східної Європи [59].

3. Цифровізація та автоматизація

Автоматизація процесів із використанням роботизованої автоматизації процесів (RPA), штучного інтелекту та аналітики даних суттєво трансформують

аутсорсинг. Впровадження цифрових інструментів знижує залежність від людського фактору, підвищує швидкість виконання завдань і забезпечує прозорість процесів. Наприклад, аутсорсингові компанії впроваджують чат-боти для автоматизації клієнтської підтримки або системи аналітики для обробки великих обсягів даних у реальному часі. Це значно скорочує витрати та підвищує якість обслуговування.

4. Гнучкі контракти (Agile Outsourcing)

Сучасні компанії прагнуть уникнути жорстких, тривалих угод, які обмежують їхню здатність швидко адаптуватися до змін. Гнучкі контракти дозволяють змінювати умови співпраці, обсяги роботи та вартість послуг у режимі реального часу залежно від бізнес-потреб.

Цей підхід популярний у високотехнологічних галузях, де темпи інновацій вимагають постійного оновлення послуг і швидкої реакції на зміни в середовищі.

5. Фокус на клієнтському досвіді

У багатьох сферах аутсорсинг зміщується з оптимізації витрат до створення унікального клієнтського досвіду. Постачальники послуг дедалі частіше займаються створенням ефективних каналів комунікації з клієнтами, забезпеченням зворотного зв'язку та покращенням обслуговування.

Сервіси на основі клієнтського досвіду охоплюють чат-боти, віртуальні асистенти, персоналізовані платформи взаємодії. Це дозволяє компаніям будувати довгострокові відносини зі споживачами.

Нові підходи в аутсорсингових процесах демонструють, як бізнес адаптується до сучасних викликів, використовуючи інноваційні рішення для підвищення своєї ефективності. Впровадження гібридних моделей, автоматизації, гнучких контрактів і nearshoring значно оптимізують операції, забезпечуючи гнучкість і масштабованість. Зростаюча увага до клієнтського досвіду та стратегічне інтегрування аутсорсингу в бізнес-процеси перетворюють його з інструменту економії на засіб підвищення конкурентоспроможності. Ці тенденції підтверджують, що аутсорсинг залишається важливою складовою успішної бізнес-стратегії у динамічних умовах глобальної економіки.

Аутсорсинг, як процес, буде постійно змінюватися, наприклад під впливом геополітичних змін, автоматизації та впровадження штучного інтелекту. Ці фактори матимуть різний вплив на різні сфери, створюючи як нові можливості, так і виклики для компаній.

Ймовірно є зростання політичної та економічної напруженості між країнами, яке може вплинути на ланцюги постачання й змусити компанії переорієнтувати свої аутсорсингові стратегії. Наприклад, санкції або торговельні війни можуть обмежити доступ до послуг у певних регіонах. Компанії будуть шукати способи зменшити залежність від окремих країн, таких як Індія чи Китай, і почнуть активно інвестувати у партнерство з постачальниками в країнах Східної Європи, Латинської Америки та Африки. Це створить нові ринки для аутсорсингових послуг але лише на практиці буде визначено переваги та недоліки їх функціонування. Зростання попиту на локальні аутсорсингові рішення через регуляторні вимоги (наприклад, закони щодо зберігання даних у межах країни) може сприяти розвитку місцевих постачальників у сфері ІТ, фінансів та HR.

Впровадження RPA у сфері фінансів, логістики та HR змінить характер аутсорсингових послуг. Просту рутину, як-от обробку рахунків чи відстеження вантажів, виконуватимуть роботи, що дозволить скоротити витрати. Автоматизація вивільнить ресурси для фокусування на послугах із доданою вартістю, таких як стратегічний консалтинг, аналіз великих даних чи управління змінами. Компанії будуть шукати партнерів, здатних інтегрувати автоматизацію у бізнес-процеси. Зросте попит на фахівців, які можуть впроваджувати та підтримувати автоматизовані системи. Це створить необхідність у перекваліфікації робочої сили в аутсорсингових компаніях.

Штучний інтелект буде використовуватися для аналізу великих обсягів даних, що дозволить компаніям швидше приймати обґрунтовані рішення. У логістиці це може означати оптимізацію маршрутів, а в HR - прогнозування потреб у персоналі. Автоматизація дозволить значно покращити якість обробки медичних даних, діагностики та управління страховими випадками. Попит на

аутсорсинг у медичній сфері зростає через необхідність обробки великих обсягів даних та інтеграції новітніх технологій у медицину.

Поява Метавсесвіту та Web 3.0 створює нові можливості для глобальних постачальників послуг і консультантів, зміщуючи кордони традиційних бізнес-процесів і даючи можливість підприємствам виходити на нові ринки. У цьому контексті аутсорсинг стає важливим інструментом для ефективної інтеграції бізнесу в ці нові умови, дозволяючи компаніям делегувати спеціалізовані функції зовнішнім партнерам, які мають необхідні ресурси та технології для роботи [60].

Також обговорюється аутсорсинг у поєднанні з соціально впливовою зайнятістю, що дозволяє підприємствам не лише знижувати витрати та підвищувати ефективність, але й активно залучати таланти з різних соціальних груп. Практика різноманітності, рівності та інтеграції стає важливою складовою стратегій аутсорсингу, оскільки компанії прагнуть створювати інклюзивні робочі середовища, залучаючи до роботи найбільш кваліфікованих фахівців з різних культур і соціальних груп. Враховуючи зміни на ринку праці, аутсорсинг також дозволяє скористатися резервом невикористаних кадрів, включаючи біженців та інших малозабезпечених осіб, що сприяє економічній та соціальній стабільності.

Отже, аутсорсинг стрімко трансформується під впливом сучасних технологій, глобалізації та динамічних змін у бізнес-середовищі. Нові підходи, такі як використання хмарних технологій, автоматизація, впровадження штучного інтелекту, гібридні моделі співпраці та nearshoring, свідчать про прагнення компаній до гнучкості, інновацій та ефективного управління ризиками. Водночас, зростає значення стратегічного партнерства, сталого розвитку та покращення клієнтського досвіду.

У майбутньому ключовими викликами залишатимуться геополітичні ризики, необхідність локалізації послуг і швидка адаптація до новітніх технологій. Проте саме ці фактори створюють нові можливості для розвитку аутсорсингу, перетворюючи його на стратегічний інструмент для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу.

ВИСНОВКИ

Аутсорсинг процесів надає міжнародним компаніям можливість зосередитися на розвитку своїх ключових компетенцій, передаючи виконання допоміжних і рутинних завдань спеціалізованим зовнішнім організаціям. Такий підхід не лише сприяє зниженню операційних витрат, але й забезпечує підвищення якості та оперативності виконання фінансових операцій. Використовуючи аутсорсинг, компанії отримують доступ до висококваліфікованих експертів, передових технологій і найкращих управлінських практик, що суттєво зміцнює їхню конкурентну позицію на глобальних ринках.

Еволюція аутсорсингу демонструє його поступовий перехід від передачі окремих операцій до стратегічного управління бізнес-функціями. На сучасному етапі аутсорсинг розглядається як засіб інтеграції інноваційних підходів у процеси компаній, розширення доступу до висококваліфікованих кадрів і зниження операційних ризиків.

Теоретичні аспекти дослідження аутсорсингу в управлінні фінансовими потоками дало змогу сформулювати цілісне розуміння цього явища, його форм і еволюційного розвитку. Аналіз показав, що аутсорсинг сприяє підвищенню гнучкості компаній, знижує операційні витрати та покращує управління ризиками. Наприклад, у Німеччині, яка є лідером європейського ринку аутсорсингу, впровадження аутсорсингових рішень дозволяє значно економити на витратах, пов'язаних із розробкою сайтів, брендингом та іншими функціями.

Сучасні тенденції демонструють зростаюче використання хмарних технологій, кібербезпеки та штучного інтелекту у сфері аутсорсингу. Ці інновації дозволяють підвищити ефективність процесів та адаптувати компанії до нових викликів, пов'язаних із цифровізацією.

Ефективний аутсорсинг вимагає формування довгострокових і стратегічних партнерських відносин із постачальниками послуг. Це дозволяє створювати цінність для обох сторін і забезпечує сталість процесів у довгостроковій

перспективі. Аутсорсинг сприяє масштабуванню діяльності компаній, особливо в умовах швидкого зростання. Організації можуть адаптувати обсяги замовлених послуг залежно від своїх потреб, знижуючи витрати на утримання зайвих внутрішніх ресурсів.

Водночас, незважаючи на переваги, аутсорсинг супроводжується певними ризиками, серед яких залежність від постачальників, витоки конфіденційної інформації та труднощі інтеграції зовнішніх рішень у внутрішні процеси компанії. Для успішного впровадження аутсорсингових рішень важливо забезпечити:

- ретельний вибір постачальників із високим рівнем кваліфікації та репутації;
- укладання детальних угод про рівень сервісу (SLA) із чіткими вимогами до якості та термінів виконання;
- використання сучасних технологій захисту даних для запобігання витокам інформації;
- регулярний моніторинг діяльності аутсорсерів для забезпечення відповідності домовленостям.

Азіатсько-Тихоокеанський регіон залишається лідером за обсягами аутсорсингових послуг, тоді як Європа демонструє зростання попиту на оншоринг у галузях фінансів і консалтингу. У Німеччині, як у ключовому гравцеві ринку, значні обсяги аутсорсингових замовлень стосуються ІТ-послуг, цифрової трансформації та управління даними. Завдяки аутсорсинговим рішенням німецькі компанії значно оптимізують витрати, підвищують прозорість фінансових процесів та ефективно управляють багатовалютними операціями.

Використання аутсорсингу дозволяє міжнародним компаніям оптимізувати витрати, покращити управління фінансами та підвищити ефективність бізнес-процесів. Зокрема, у Німеччині аутсорсинг фінансових операцій сприяє ефективному управлінню багатовалютними транзакціями, мінімізації валютних ризиків і забезпеченню прозорості фінансових потоків.

З розвитком технологій та зміною глобальних економічних умов, аутсорсинг продовжить відігравати важливу роль у міжнародному бізнесі. Використання автоматизації та штучного інтелекту стане ключовим фактором зростання, а також допоможе компаніям пристосовуватися до викликів цифровізація та автоматизація.

У ході роботи також було виявлено, що геополітичні та економічні фактори впливають на зміну моделей аутсорсингу. Зокрема, спостерігається активне зростання *nearshoring* та *reshoring*, коли компанії переносять процеси ближче до своїх основних ринків або повертають їх у межі країни походження. Цей підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з логістикою, покращити комунікацію та забезпечити культурну сумісність між замовником і постачальником послуг.

Окрім традиційних сфер, таких як ІТ та фінанси, активно розвиваються нові напрямки, зокрема аутсорсинг процесів навчання (LPO), кібербезпека як послуга та «зелений аутсорсинг». Зростаючий акцент на екологічних і соціальних аспектах дозволяє компаніям не лише покращувати свою репутацію, але й адаптуватися до глобальних вимог щодо сталого розвитку, що стає ключовим елементом конкурентоспроможності.

Сучасний розвиток аутсорсингу характеризується активним впровадженням передових технологій, які створюють нові можливості для покращення бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Аутсорсинг продовжує еволюціонувати, адаптуючись до сучасних викликів бізнесу. Його значення як інструменту стратегічного управління лише зростає, відкриваючи компаніям можливості для інновацій, оптимізації витрат і глобального розвитку. Результати дослідження підкреслюють важливість балансу між ефективністю, ризиками та довгостроковою стабільністю у використанні аутсорсингових рішень. У підсумку, аутсорсинг є не лише інструментом оптимізації витрат, але й стратегічним ресурсом для підвищення конкурентоспроможності компаній. Його впровадження сприяє масштабуванню бізнесу, адаптації до ринкових змін і забезпеченню сталого розвитку, що робить аутсорсинг невід'ємною частиною сучасного управління бізнесом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сучасні перетворення міжнародного бізнесу. Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (25 квітня 2023 року, м. Харків, Україна) / За заг. ред. Архієреєва С. І., Дерід І. О. – Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. 93 с.
2. Krusche & Company: IT-Outsourcing – von lästiger Notwendigkeit bis hin zum strategischen Muss. URL: <https://kruschecompany.com/de/it-outsourcing/> (дата звернення: 03.05.2024).
3. Outsourcing: A Brief History. Gateway Procurement. URL: <https://gatewayprocurement.co.uk/insights/outsourcing-a-brief-history/> (дата звернення: 03.05.2024).
4. Зима Ю.О. Онтологічні передумови розвитку аутсорсингу. Інноваційна економіка: науково-виробничий журнал. Дніпро: ДДАЕУ, 2018. 86 с.
5. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. / Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харк. авіац. ін-т". – Харків: ХАІ, 2007. 36 с.
6. Микало О.І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг». Економічний вісник НТУУ «КПІ», 2010. № 8. С. 111–115.
7. Бравар Ж. Л., Морган Р. Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування і використання успішних аутсорсингових відносин / пер. з англ. Ж. Л. Бравар, Р. Морган. Дніпро: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 288 с.
8. Л.В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І. Полотай. Управління проектами : підручник / за заг. ред. Л.В. Ноздріної. К. : Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
9. «Вікіпедія» – вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Аутсорсинг> (дата звернення: 04.05.2024).
10. Загородній А.Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А.Г. Загородній, Г. О. Партин / Фінанси України, 2009. № 9. С. 87–97.

11. Нищенко О.В. Концептуальні підходи до визначення поняття «аутсорсинг». Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 15. Частина 2. 2015. 83-86 с.
12. Сайт компанії Staff Service. URL: <http://www.staffservice.com.ua/rus/articles/931.htm> (дата звернення: 04.05.2024).
13. Personio. Was ist Outsourcing: Definition, Vor- & Nachteile. URL: <https://www.personio.de/hr-lexikon/was-ist-outsourcing/>
14. Bloomberg Financial Glossary. URL: <http://www.isotranslations.com/resources/Bloomberg%20Financial%20Glossary.pdf> (дата звернення: 17.05.2024).
15. Зорій, О. М. Коваленко Т. В. Особливості застосування аутсорсингу. Економічний аналіз: зб. наук. Праць. Тернопільський національний економічний університет / ред: С. І. Шкарабан та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 18-28.
16. Savvycom. What Is Outsourcing In Financial Services? Comprehensive Overview. URL: <https://savvycomsoftware.com/blog/what-is-outsourcing-in-financial-services/> (дата звернення: 24.05.2024).
17. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. Економіка України. 2018. № 8. С. 16–24.
18. Мірошніченко, О. В., Черкасова, С. О., Каторська, І. В. Аутсорсинг як один із перспективних напрямків функціонування підприємств в Україні // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2022. № 1. С. 22–30.
19. Стадник Д. Аутсорсинг та аутстафінг: як це працює. Юридична газета: Всеукраїнське професійне юридичне видання, 2019. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshе/autsorsing-ta-autstafing-yak-ce-pracyue-.html> (дата звернення: 20.06.2024).

20. Ron Rabin, Brian Nickolson. Sustainable global outsourcing: achieving social and environmental responsibility in global IT and business process outsourcing. Palgrave Macmillan, 2019. 73 с.
21. Маленко О.Б. Роль аутсорсингу в міжнародному бізнесі. Сучасні питання економіки і права. 2019. Вип. 2. С. 56–59.
22. Що таке IT-аутсорсинг: переваги та недоліки. WebPromo, 2024. URL: <https://webpromoeexperts.net/ua/blog/shcho-take-it-auteursing-perevagi-ta-nedoliki/> (дата звернення: 13.07.2024).
23. Поради щодо інтеграції аутсорсингу у бізнес. Hurma, 2024. URL: <https://hurma.work/blog/outsorsing-perevahy-ta-nedoliky/> (дата звернення: 28.07.2024).
24. Казановський А. А., Мірошніченко І. І. Проблематика розвитку виробничих аутсорсингових підприємств в Україні. Бізнес Інформ. 2022. №8. С. 87–94.
25. Фартович Д. Що таке аутсорсинг: переваги, види, приклади. Fintramplin, 2018. URL: <https://fintramplin.com/autsorsyng/> (дата звернення: 10.08.2024).
26. Заводовська І.І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу. Культура народів. – 2006. – № 80. – С. 43-45.
27. 10 переваг HR-аутсорсингу. Дізнайся, як Sii оптимізує операційні процеси своїх клієнтів. URL: <https://sii.ua/novyny/10-perevah-hr-auteursynhu-diznaysya-yak-sii-op/?category=zrostannya-kompaniyi,navchannya,propozytsiya&tag=hr-2,outsourcing-2> (дата звернення: 10.08.2027).
28. Marketing Outsourcing: Vorteile für kleine und mittelständische Unternehmen. URL: <https://www.communita.de/2024/07/15/marketing-outsourcing-externe-marketingabteilung/> (дата звернення: 10.08.2024).
29. Аутсорсинг: особливості, переваги, наслідки. Liga 360, 2020. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/BZ012653> (дата звернення: 11.08.2024).

30. Nearshore, Offshore & Onshore: Unterschiede und die beste Option für Sie. Alter-solutions, 2021. URL: <https://alter-solutions.de/allgemein/nearshore-offshore-onshore-unterschiede-und-beste-option-fur-sie/> (дата звернення: 12.08.2024).

31. Ковальчук Т. Г., Загарій В. К. Індустрія делегування: Огляд глобального аутсорсу. БІЗНЕСІНФОРМ № 3, 2020. С 26-32. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-3_0-pages-26_32.pdf (дата звернення: 01.09.2024).

32. Global It Services Outsourcing Market Size & Outlook. Horizon. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/it-services-outsourcing-market-size/global> (дата звернення: 05.09.2024).

33. Офшоринг vs оншоринг vs ніаршоринг - сторінка видання ВІСНИК МСФЗ. URL: https://buh.ligazakon.net/analytics/205167_ofshoring-vs-onshoring-vs-narshoring---stornka-vidannya-vs-nik-msfz (дата звернення: 05.09.2024).

34. Outsourcing-Statistik 2024: Wichtige Trends und Prognosen. Doit.software, 2024. URL: <https://doit.software/de/blog/outsourcing-statistik#screen8> (дата звернення: 10.09.2024).

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

36. Офіційний портал статистичних даних «Statista». URL: <https://www.statista.com/> (дата звернення: 16.10.2024).

37. IAOP-The 2020 Global Outsourcing 100. URL: <https://www.iaop.org/Content/25/195/5148> (дата звернення:).

38. Офіційний сайт «Deloitte». URL: <https://www2.deloitte.com/us/en.html> (дата звернення: 16.10.2024).

39. Офіційний сайт «Accenture». URL: <https://www.accenture.com/us-en> (дата звернення: 16.10.2024).

40. Офіційний сайт «Ernst & Young». URL: https://www.ey.com/uk_ua (дата звернення: 16.10.2024).
41. Офіційний сайт «KPMG». URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html> (дата звернення: 16.10.2024).
42. Офіційний сайт «IBA Group». URL: <https://ibagroupit.com/> (дата звернення: 16.10.2024).
43. Офіційний сайт «Kelly Services». URL: <https://www.kellyservices.com/> (дата звернення: 16.10.2024).
44. Офіційний сайт «Bird & Bird». URL: <https://www.twobirds.com/> (дата звернення: 16.10.2024).
45. Офіційний сайт «ISG». URL: <https://isg-one.com/> (дата звернення: 16.10.2024).
46. Офіційний сайт «N-IX». URL: <https://www.n-ix.com/> (дата звернення: 16.10.2024).
47. Офіційний сайт «Sigma Software». URL: <https://sigma.software/> (дата звернення: 16.10.2024).
48. Die Entwicklung der Servicenachfrage in Deutschland nach der Krise. Sortlist Report, 2024. URL: <https://www.sortlist.de/datahub/reports/outsourcing-dienstleistungen-statistiken/> (дата звернення: 17.10.2024).
49. Outsourcing-Statistik 2024: Wichtige Trends und Prognosen. Doit.software, 2024. URL: <https://doit.software/de/blog/outsourcing-statistik#screen8> (дата звернення: 17.10.2024).
50. Atos and Siemens have finalized the acquisition by Atos of Siemens IT Solutions and Services. MarketScreener, 2011. URL: <https://www.marketscreener.com/quote/stock/ATOS-SE-4612/news/ATOS-ORIGIN-Atos-and-Siemens-have-finalized-the-acquisition-by-Atos-of-Siemens-IT-Solutions-and-Se-13691529/> (дата звернення: 28.10.2024).
51. Toyota and In-sourcing vs. Outsourcing Decisions Art of Lean. URL: <http://artoflean.com/index.php/2014/01/07/444/> (дата звернення: 01.11.2024).

52. Behind the Scenes of IKEA's Supply Chain Strategy. Thomas, 2023. URL: <https://www.thomasnet.com/insights/ikea-supply-chain/> (дата звернення: 01.11.2024).
53. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації. Монографія / За ред. д-ра екон. Наук, проф. Д.Г.Лук'яненка. – К.: КНЕУ, 2014. – 538 с..
54. Top Software Development Outsourcing Companies In 2024. 10 Pearls, 2024. URL: <https://10pearls.com/top-software-development-outsourcing-companies/> (дата звернення: 01.11.2024).
55. Top 10 Outsourcing Trends for 2023. IAOP, 2023. URL: <https://www.iaop.org/PulseCentral/Articles/34/180/5653> (дата звернення: 02.11.2024).
56. Schmeisser B. A systematic review of literature on offshoring of value chain activities. *J Int Manag* 19(4):390–406.
57. Rugman AM, Verbeke A, Nguyen PCQT (2011) Fifty years of international business theory and beyond. *Manag Int Rev* 51(6):755–786
58. Porter ME, Kramer MR (2011) Creating shared value. *Harv Bus Rev* 89(1/2): 62–77.
59. Ellram L (2013) Offshoring, reshoring, and the manufacturing location decision. *J Supply Chain Manag* 49(29): 3–5.
60. Web3 vs. Metaverse: Exploring Variances and Relationships. Program Ace, 2024. URL: <https://program-ace.com/blog/web3-vs-metaverse/> (дата звернення: 04.11.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Трактування поняття «аутсорсинг» за різними авторами

Джерело	Визначення
1	2
Підхід з позиції визначення аутсорсингу як складової частини стратегічного управління підприємством	
Анікін Б.А., Руда І.Л. [5, с. 14]	виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських, та ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що володіє необхідними для цього ресурсами, на основі довгострокових відносин.
Підхід з позиції визначення аутсорсингу як процесу передачі непрофільних бізнес-процесів з метою економії коштів	
Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. [15, с. 304]	«передача неосновних функцій підприємства і всіх пов'язаних з ними активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру).»
Суслов І.В. [17]	передача традиційних неключових функцій організації (таких, наприклад, як бухгалтерський облік або рекламна діяльність для промислового підприємства) зовнішнім виконавцям – аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми; відмова від власного бізнес-процесу та придбання послуг з реалізації цього бізнес-процесу в іншій, спеціалізованій організації.
Дафт Р.Л. [18, с. 835]	«передача відповідним посередникам певних внутрішніх операцій, що дозволяє майже миттєво отримати значну економію і підвищити якість продукції.»
«Вікіпедія» – вільна енциклопедія [21]	«передача компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду.»
Гусаков В.Г., Дереза Е.І. [26, с. 42]	використання спеціалізованої зовнішньої організації для обробки банківських та інших фінансових розрахункових документів при здійсненні комерційних операцій у великій фірмі, промислового гіганті.
Єфимова С., Пешкова Т., Коник Н., Ритік С. [23]	рішення, прийняте безпосередньо керівником підприємства та безпосередньо пов'язане з організаційними питаннями, про передачу будь-яких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу підприємства сторонньому підряднику.

Івлєв А.Г. [24]	«організаційне рішення, яке полягає в розподілі функцій бізнес-системи відповідно до принципу: «залишаю собі тільки те, що можу зробити краще інших, передаю аутсорсеру те, що він робить краще за інших».»
Кудрявцева О.І. [19]	передача локальних проектів на виконання сторонній організації.
Загородній А.Г. [22, с. 87]	«передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій та з можливістю переходу частини персоналу підприємства до постачальника (аутсорсера).»

Побудовано автором на основі джерел [6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15].