

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра міжнародних економічних відносин

Допущено до захисту

в.о. завідувача кафедри

Уханова І.О.

“ ___ ” _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини

за освітньою програмою «Міжнародні економічні відносини»

**НА ТЕМУ: «МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНЦІЯ КОМПАНІЙ З НАДАННЯ
АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ НА РИНКУ КОМЕРЦІЙНОЇ
НЕРУХОМОСТІ»**

Виконавець:

студентка ФМЕ, гр.64

Криворучко Олександра Данилівна

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н, доцент

Уханова Інна Олегівна

/підпис/

ОДЕСА – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ КОМПАНІЙ СФЕРИ АУТСОРСИНГУ.....	7
1.1. Поняття та особливості міжнародної конкуренції компаній сфери аутсорсингу	7
1.2. Чинники впливу на міжнародну конкуренцію компаній з надання аутсорсингових послуг на ринку комерційної нерухомості.....	13
1.3. Методичні підходи до оцінки міжнародної конкуренції компаній сфери аутсорсингової діяльності	22
Висновки до розділу 1	26
Розділ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ АУТСОРСИНГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ КОМЕРЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ.....	27
2.1. Аналіз розвитку світового ринку аутсорсингу на ринку комерційної нерухомості.....	27
2.2. Аналіз міжнародної конкуренції компаній з надання аутсорсингових послуг на ринку комерційної нерухомості.....	39
2.3. Аналіз показників конкурентного становища компаній з надання аутсорсингових послуг на ринку комерційної нерухомості.....	48
Висновки до розділу 2	59
Розділ 3: НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ КОМПАНІЙ З НАДАННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ НА РИНКУ КОМЕРЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ.....	61
3.1. Переваги та недоліки аутсорсингу на ринку комерційної нерухомості на території України	61
3.2. Прогнози розвитку аутсорсингу у сфері комерційної нерухомості.....	70
3.3. Рекомендації щодо розвитку аутсорсингу на ринку комерційної нерухомості.....	77
Висновки до розділу 3:	84
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	91

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Актуальність теми кваліфікаційної роботи визначена такими сучасними тенденціями. По-перше, розвиток аутсорсингових компаній по всьому світу довів свою вигідність для компаній, що користуються послугами аутсорсерів. Одним з найперших почав розвиватися напрямок комерційної нерухомості, адже, починаючи з ріелторських послуг, ринок вже давно пристосувався до зручності делегування пошуку потрібної інформації щодо заданих параметрів на нерухомість. По-друге, від ступеня розвитку аутсорсингу на ринку комерційної нерухомості як в Україні, так і на закордонному ринку залежать масштаби та темпи економічного зростання, впровадження нових технологій, формування прогресивної структури економіки, зростання зайнятості, підвищення добробуту населення. По-третє, аналіз сучасної практики діяльності аутсорсингових компаній на території України підкреслює необхідність до змін в законодавстві держави, адже діяльність таких компаній не повністю законодавчо підтримана.

Проблематиці діяльності аутсорсингових компаній на ринку комерційної нерухомості присвячені дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких Г. Дугінець, О. Зозульов, А. Івлєв, Г. Ковальчук, Л. Лозовський, О. Микало та зарубіжні вчені А. Анікін, Ж. Бравар, С. Календжян, Дж. Кіркегор, Р. Морган, Б. Райзберг, Т. Фрідман. Дослідження особливостей застосування аутсорсингу, його ролі в міжнародних економічних відносинах, впливу на діяльність підприємств та світову економіку зустрічаються у працях вітчизняних вчених В. Дергачової, І. Заводовської, О. Зорій, В. Красношапка, Т. Лисенка, А. Саїнчука, О. Сівачової, С. Смерічевської, І. Трохимця та в роботах зарубіжних вчених З. Айвазяна, В. Андрєєва, І. Гейшекера, Дж. Хейвуда, Дж. Хенсона та інших.

Разом з тим, проблема оцінки міжнародної конкурентоспроможності таких компаній дотепер перебуває в сфері наукового дослідження. Подальшого розвитку потребують обґрунтування механізму реалізації виходу на міжнародну арену в умовах зростаючої глобалізації економічних процесів та побудова моделі стратегічного моніторингу розвитку ринку комерційної нерухомості. Це свідчить про актуальність даної теми, що обумовило її вибір для магістерського дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження конкуренції на ринку міжнародних послуг з аутсорсингу на ринку комерційної нерухомості та розробка рекомендацій, спрямованих на покращення умов для розвитку українського аутсорсингу в контексті інтеграції до світового економічного простору.

Необхідність досягнення мети вимагала вирішення наступних *завдань*:

- розкрити теоретичну сутність поняття аутсорсингу та окреслити його основні види та форми;
- охарактеризувати аутсорсинг на ринку комерційної нерухомості;
- визначити методичні підходи до оцінки міжнародної конкурентоспроможності аутсорсингових компаній на ринку комерційної нерухомості;
- проаналізувати інституціональне середовище здійснення аутсорсингової діяльності на території України;
- дати оцінку міжнародної конкурентоспроможності для компанії Pharmbills;
- визначити проблеми та перспективи розвитку аутсорсингових компаній на ринку комерційної нерухомості;
- розробити шляхи вдосконалення законодавчої бази в Україні для спрощення функціонування аутсорсингових компаній;
- запропонувати шляхи модернізації науково-технічного потенціалу таких компаній;

- визначити стратегічні напрями розвитку на зовнішньому ринку для аутсорсингових компаній, що працюють у сфері комерційної нерухомості.

Об'єкт дослідження – міжнародна конкуренція компаній з надання аутсорсингових послуг на ринку комерційної нерухомості.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності діяльності аутсорсингових підприємств на внутрішньому та світовому ринках.

У процесі дослідження застосовано такі загальнонаукові та спеціальні **наукові методи**: графічні методи аналізу міжнародної конкурентоспроможності, бальна оцінка експертів та клієнтів за визначеними показниками, SWOT-аналіз.

Інформаційна база дослідження: теоретичну та методологічну дослідження склали фундаментальні положення економічної теорії, закони та нормативні акти, які регулюють економічну діяльність, наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, присвячені діяльності аутсорсингових компаній на ринку комерційної нерухомості.

Основні положення дослідження викладено у публікації:

Криворучко О. Д. ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ З НАДАННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ НА РИНКУ КОМЕРЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ // Збірка наукових робіт кафедри МЕВ Одеського національного економічного університету «World economy and International economic relation». Одеса. 2024. Вип. 4 (у друці).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел (42 найменування). Загальний обсяг роботи становить 95 сторінок. Основний зміст викладено на 90 сторінках. Робота містить 13 таблиць, 13 рисунків.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було проведено дослідження стану та перспектив міжнародної конкуренції та розвитку українського аутсорсингу на ринку комерційної нерухомості у процесі інтеграції до світового економічного простору. Вивчено теоретичні основи теми, застосовано різні методи аналізу для формування відповідних прогнозів та рекомендації. На основі проведеного дослідження було зроблено наступні висновки:

1) З урахуванням особливостей офшорного та звичайного аутсорсингу на ринку комерційної нерухомості можна виділити наступні привілеї користування ним:

- Передача функцій або бізнес-процесів зовнішньому виконавцю;
- Оптимізація ресурсів (зменшення витрат та більш ефективного використання робочих сил);
- Підвищення конкурентоспроможності;
- Офшорний аутсорсинг як географічний аспект, в якому компанії шукають вигоди в інших країнах, зокрема через доступність дешевої робочої сили та інші альтернативні переваги.

Це інтегроване визначення враховує не тільки основні принципи аутсорсингу, але і враховує зміни у світі, пов'язані з глобалізацією та шуканням економічної вигоди в різних регіонах світу. Тобто, аутсорсинг розглядається як стратегічний інструмент для досягнення економічних переваг.

2) Потенційними перевагами аутсорсингу функцій управління нерухомістю на рівні нерухомості є доступ до спеціалізованої компетенції та технологій, з потенціалом збільшення доходу (орендної плати) та зменшення витрат. Ефект ефективності продуктивності також можна очікувати через ринкову конкуренцію у сфері нерухомості управлінських послуг, і очікується, що ефект буде різним для різних сегментів і протягом різних фаз кругообігу властивостей. Нарешті,

завдяки економії на масштабі, компанії з управління нерухомістю повинні мати можливість управляти меншими підрозділами ефективніше, ніж компанії, що займаються нерухомістю.

Виявляється, що аутсорсинг для великих інституційних інвесторів і ріелторських компаній, де володіння комерційною нерухомістю є основним видом діяльності, має обмежені повноваження для збільшення чистого прибутку та скоротити витрати на рівні об'єкта нерухомості. Аутсорсинг технічного менеджменту має великий позитивний вплив на мережу дохід для найменшої розмірної категорії; Однак, через відносно невеликий розмір вибірки найменша розмірна категорія, результати слід інтерпретувати з обережністю. Для повного аутсорсингу позитивний вплив на чистий прибуток можна побачити в найбільш привабливих сегментах. Це може бути пов'язано з високою конкуренцією на ринку управління нерухомістю послуг, тим самим підвищуючи якість і знижуючи витрати в порівнянні з внутрішнім управлінням. Для всіх доходів, аутсорсинг технічного менеджменту окремо збільшує сукупний дохід. Як здійснюється технічний менеджмент впливає на змінні доходу неясно, але можливе пояснення може полягати в тому, що орендарі задоволені: технічне керівництво затримується довше, тим самим зменшуючи вакансії. Інше можливе пояснення полягає в тому, що аутсорсинг технічного менеджменту дозволяє аутсорсинговій фірмі зосередитися на управлінському управлінні. При повному аутсорсингу прибуток від загального доходу обмежений. Розбіжність між змішаним і повним аутсорсингом в даному випадку може свідчити про те, що аутсорсинг управлінського управління негативно впливає на дохід від оренди.

В теорії, аутсорсинг технічного управління в сфері нерухомості повинен бути успішним завдяки потенційному доступу до передових знань. Здебільшого, результати в цьому дослідженні суперечать попередньому твердженню, яке може вказувати на те, що через свій розмір інвестори, що досліджуються (великі

інституційні інвестори та ріелторські компанії) вже мають доступ до спеціалізованої внутрішньої компетентності.

Хоча результати від аутсорсингу управлінського менеджменту не можна виміряти крім того, результати повного аутсорсингу в порівнянні зі змішаним аутсорсингом можуть свідчити про негативний ефект від аутсорсингу управлінських функцій на сукупний дохід. Можна стверджувати, що нерухомість управлінськими функціями, що впливають на лояльність клієнтів, слід вважати основними бізнес-функціями для інвесторів в комерційну нерухомість з тривалим горизонтом інвестування.

3) Методику визначення рівня конкурентоспроможності для аутсорсингових компаній на ринку комерційної нерухомості можна представити як бальна оцінка експертів, опитування клієнтів, SWOT аналіз, визначення кількості клієнтів та функції, що були передані компанії, що постачає свої послуги.

4) Як в Україні, так і в світі чітко розрізняють різні види аутсорсингу з якісними характеристиками. Важливим фактором ефективної співпраці в сфері аутсорсингу є спосіб організації та взаємодії аутсорсингового провайдера з ним. Запропоновано поділити організації на: самостійні, залежні та формально незалежні аутсорсингові підприємства. Такий поділ є основоположним, заснованим на тому, що кожен з виділених видів аутсорсингу вимагає кардинально різних обсягів і структури ресурсів для забезпечення своєї діяльності, з одного боку, і, відповідно, буде істотно відрізнитися в розподілі економічних результатів від аутсорсингу, з іншого боку. Також важливою з практичної точки зору побудови відносин в системі аутсорсингу є сфера діяльності. Аутсорсинг поділяють за такими критеріями: комплексний (домінуючий), фрагментарний (окремі операції, функції або завдання), функціонально-консультаційний, контролюючий і регулюючий.

5) ВВП України залишається відносно низьким, що є серйозною проблемою стратегічного значення для країни. Україні необхідно нарощувати виробництво та експорт готової продукції, що в майбутньому збільшить ВВП. Багато факторів нівелювали результати дій уряду, спрямованих на збільшення ВВП, серед них: монополія на ринку важливих галузей економіки (спирт, вугілля, паливо), корупція, розширення тіньової економіки, повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України та довготривалі воєнні дії. Щоб подолати всі ці проблеми, необхідні значні та ефективні реформи, які допоможуть забезпечити майбутню ефективність. Комплексна збалансована макроекономічна політика, заснована на комплексному аналізі динаміки макроекономічних показників, виведе економіку України з кризи та покращить соціально-економічну ситуацію.

Не менш важливими є заходи з підвищення якості та прозорості діяльності, оскільки, окрім базових заходів, ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності видатків бюджету, зменшенню втрат від корупції, підвищенню якості публічних послуг. Незважаючи на значний природний і людський потенціал, приватизацію значної частини виробничих потужностей країни та численні міжнародні кредити, якими влада скористалася протягом останніх 20 років, виробничі потужності України не були модернізовані, а промислові потужності сильно зношені.

Незважаючи на позитивні фактори, в Україні існує низка проблем, які, на думку експертів, можуть призвести до значного уповільнення зростання ринку аутсорсингу. Слабкий захист прав інвесторів, незрозумілі податкові правила та відсутність ефективних законів про авторське право – все це ускладнює завдання не лише для аутсорсерів, а й для будь-якої компанії. В Україні основними перешкодами для розвитку аутсорсингу є відсутність державної підтримки,

складність контролю за аутсорсером, непередбачуваність його економічного становища тощо.

На думку експертів, що працюють на ринку аутсорсингу, унікальні послуги – це те, що може дозволити сучасній аутсорсинговій компанії вижити на цьому ринку. Крім того, ці послуги повинні знаходитися в сфері, яку неможливо автоматизувати. За оцінками експертів, кожне четверте робоче місце, створене в умовах аутсорсингу бізнес-процесів, автоматизовано. Сьогодні понад 1 мільйон робочих місць у великих аутсорсингових країнах перебувають під загрозою автоматизації.

б) Після аналізу конкурентів Pharmbills та їхню діяльність, можна дійти висновку, що найголовнішим конкурентом досліджуваної фірми є CBRE за рахунок того, що компанія є транснаціональною та була вперше заснована на території США. Незважаючи на те, в якій країні знаходиться філіал цієї компанії, вона має доступ до найновіших технологій та знає ринки, на яких працює, адже винаймає місцевих співробітників в обраній країні. З іншої сторони, не було втзначено більше компаній, що юридично знаходяться в Україні, а працюють на ринку США в сфері комерційної нерухомості. Отже, можна узагальнити, що Pharmbills є єдиною компанією на території України, що пропонує свої послуги клієнтам США на ринку комерційної нерухомості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зозульов О., Микало О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. Економіка України. 2009. № 8 (573). С. 16-24.
2. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. М.: ИНФРА, 2006. 288 с.
3. Микало. О. І. Аналіз світового досвіду використання аутсорсингу. Ефективна економіка. 2010. № 5. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efek_2010_5_5.pdf
4. Мосьондз О. Б. Аналіз фінансового стану підприємства: сутність і необхідність. Ефективна економіка. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1016>
5. Guerrieri L., Gust C., Lopez-Salido D. International Competition and Inflation: A New Keynesian Perspective. Board of Governors of the Federal Reserve System International Finance Discussion Papers. – 2008. – № 918. – С. 2 — 46. URL: <http://www.federalreserve.gov/pubs/ifdp/2008/918/ifdp918.pdf>
6. Майер Дж. Міжнародне середовище бізнесу : Конкуренція та регулювання у глобальній економіці; пер. з англ. – К. : Либідь, 2002. – 703 с.
7. Визначення стану конкуренції на ринку. URL: MegaLib.com.ua
8. Аналіз конкурентоспроможності продукції, робіт, послуг. Сучасний стратегічний аналіз. URL: stud.com.ua
9. Black, R.T. and Gibler, K.M. (2004). Agency risks in outsourcing corporate real estate functions, Journal of Real Estate Research, Vol. 26 No. 2, pp. 137-160.

10. Freybote, J. and Gibler, K.M. (2011). Trust in corporate real estate management outsourcing relationships. *Journal of Property Research*, Vol. 28 No. 4, pp. 341-360.
11. Palm, P. (2015), Challenges of commercial real estate management, Doctoral Dissertation, The Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden.
12. Timm, R. (2009). The trouble with outsourcing. *Property Australia*, Vol. 24 No. 3, pp. 33-34.
13. Deloitte Research (2023). Commercial Real Estate 2024: Adapting to New Realities. URL: Commercial Real Estate 2024: Adapting to New Realities - WSJ
14. Ally (2023). Understanding the Current Risks of Outsourcing to Ukraine.
15. IAOP-The 2020 Global Outsourcing 100. URL: <https://www.iaop.org/Content/25/195/5148>
16. CBRE в Україні та світі - CBRE Ukraine. URL: cbre-expandia.com)
17. Business Process Outsourcing (BPO) Company. URL: Pharmbills
18. Офіційний сайт «Deloitte». URL: <https://www2.deloitte.com/us/en.html>.
19. Красношарпа В. В., Трохимець І. І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. Ефективна економіка. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097>
20. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (редакція від 02.04.2020). Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
21. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. Відомості Верховної Ради України .URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
22. Єфименко М. М. Перспективні напрямки розвитку законодавства у сфері правового регулювання договору аутсорсингу в Україні. Актуальні проблеми держави і права. 2014. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/4508/23.pdf?sequence=1>

23. Косінова К. С. Правові форми аутсорсингових відносин: корпоративний аспект. Проблеми законності: зб. наукових праць. 2019. URL: <http://oaji.net/articles/2019/3229-1561378153.pdf>
24. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
25. Офіційний портал «Мінфін». URL: <https://minfin.com.ua/ua/>.
26. Deloitte's 2016 Global Outsourcing Survey - May 2016. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/2016%20GOS%20-%20External%20vFinal.pdf>
27. Bertrand, Olivier. 2011. What Goes Around, Comes Around: Effects of Offshore Outsourcing on the Export Performance of Firms. *Journal of International Business Studies* 42 (2): 334–344. doi: 10.1057/jibs.2010.26
28. Bhattacharya, Ananya, and Prakash J. Singh. 2019. Antecedents of Agency Problems in Service Outsourcing. *International Journal of Production Research*. doi:[10.1080/00207543.2018.1506179](https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1506179).
29. Di Mauro, Carmela, Luciano Fratocchi, Guido Orzes, and Marco Sartor. 2018. Offshoring and Backshoring: A Multiple Case Study Analysis. *Journal of Purchasing and Supply Management* 24 (2): 108–134. doi: 10.1016/j.pursup.2017.07.003
30. Gopalakrishnan, Shanthi, and Haisu Zhang. 2019. The Link Between Vendor Certification and Growth in IT Outsourcing: A Tale of Two Stories. *International Journal of Production Research*. doi:[10.1080/00207543.2019.1599459](https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1599459).
31. The 2023 Global Outsourcing 100. URL: <https://www.iaop.org/Content/19/165/5657>
32. Gunasekaran, Angappa, Zahir Irani, King-Lun Choy, Lionel Filippi, and Thanos Papadopoulos. 2015. Performance Measures and Metrics in Outsourcing Decisions: A Review for Research and Applications. *International Journal of Production Economics* 161: 153–166. doi: 10.1016/j.ijpe.2014.12.021

33. Top 10 Outsourcing Problems and How to Avoid Them. URL: <https://www.techmagic.co/blog/top-10-outsourcing-problems-and-how-to-avoid-them/>
34. Gylling, M., Jussi Heikkilä, Kari Jussila, and Markku Saarinen. 2015. "Making Decisions on Offshore Outsourcing and Backshoring: A Case Study in the Bicycle Industry." *International Journal of Production Economics* 162: 92–100. doi: 10.1016/j.ijpe.2015.01.006
35. Kaur, Harpreet, Surya Prakash Singh, and Abhijit Majumdar. 2019. Modelling Joint Outsourcing and Offshoring Decisions. *International Journal of Production Research*. doi:[10.1080/00207543.2018.1471245](https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1471245).
36. Lahiri, Somnath. 2016. Does Outsourcing Really Improve Firm Performance? Empirical Evidence and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews* 18 (4): 464–497. doi: 10.1111/ijmr.12075
37. Pharmbills. URL: <https://www.pharmbills.me/ua/about-us>
38. Investory News визначали ТОП-5 найкращих аутсорсингових компаній України на основі вибору підприємців. URL: <https://octavacapital.ua/f-outsource/>
39. Deloitte Real Estate Outlook 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/commercial-real-estate-outlook.html>
40. Malik, A., V. Pereira, and P. Budhwar. 2020. HRM in the Global Information Technology/Business Process Outsourcing (IT/BPO) Industry: Towards Configurations of Multivergence? *Human Resource Management Review*. Forthcoming.
41. Pawar, Kulwant S., Fahian Anisul Huq, Ahmad Khraishi, and Janat Shah. 2019. Contextualisation of the Complexity in the Selection of Developing Country

Outsources by Developed Country Outsourcers. *International Journal of Production Research*. doi:[10.1080/00207543.2018.1529444](https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1529444)