

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ КІБЕРНЕТИКИ ТА  
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ



## «ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ І УПРАВЛІННІ»

ЗБІРНИК НАУКОВИХ СТУДЕНТСЬКИХ ПРАЦЬ

ВИПУСК 1



Одеса  
2019

## ІТ-АУТСОРСИНГ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Пендраківська С. С.<sup>1</sup>, Беляєв Л. В.<sup>2</sup>

1 – студентка 3 курсу 33 гр., факультет міжнародної економіки,

2 – ст. викладач, кафедра економічної кібернетики та інформаційних технологій  
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

### АНОТАЦІЇ

**Пендраківська С. С., Беляєв Л. В. ІТ-аутсорсинг та особливості його впровадження на підприємствах.** В статті розглянуто основні характеристики ІТ-аутсорсингу та його форми. Визначено переваги та недоліки застосування ІТ-аутсорсингу підприємствами. Проведено аналіз алгоритму впровадження ІТ-аутсорсингу на підприємствах. Розкрито основні ризики впровадження ІТ-аутсорсингу. Окреслено основні проблеми розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні.

**Ключові слова:** аутсорсинг, ІТ-аутсорсинг, ІТ-компанія, ІТ-інфраструктура, ІТ-послуги.

**Пендраковская С. С., Беляев Л. В. ІТ-аутсорсинг и особенности его внедрения на предприятиях.** В статье рассмотрены основные характеристики ИТ-аутсорсинга и его формы. Определены преимущества и недостатки применения ИТ-аутсорсинга предприятиями. Проведен анализ алгоритма внедрения ИТ-аутсорсинга на предприятиях. Раскрыты основные риски внедрения ИТ-аутсорсинга. Определены основные проблемы развития ИТ-аутсорсинга в Украине.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, ИТ-аутсорсинг, ИТ-компания, ИТ-инфраструктура, ИТ-услуги.

**Pendrakivska S. S., Belyaev L. V. IT outsourcing and features of its implementation at enterprises.** The article considers the main characteristics of IT outsourcing and its form. The advantages and disadvantages of using IT outsourcing by enterprises are determined. An analysis of the algorithm of implementation of IT outsourcing at enterprises is carried out. The main risks of implementing IT outsourcing are disclosed. The main problems of development of IT outsourcing in Ukraine are determined.

**Keywords:** outsourcing, IT outsourcing, IT company, IT infrastructure, IT services.

### ПОСИЛАННЯ НА РЕСУРС

**Пендраківська С. С., Беляєв Л. В. ІТ-аутсорсинг та особливості його впровадження на підприємствах // Інформаційні технології в економіці і управлінні : зб. наук. студ. праць. Одеса : ОНЕУ, 2019. Вип. 1. С. 153–162.**

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасний стан світової економіки характеризується високим ступенем економічної взаємозалежності країн, зумовленої змінами в організаційній структурі світового виробництва, розвитком транснаціональної торгівлі та інвестицій, міжнародного поділу праці, наявністю багатонаціональних компаній, тісними інформаційними зв'язками. Останніми роками у світовій практиці значного розвитку отримав новий підхід до організації діяльності компанії, іменованій аутсорсингом. Більш того, активний його розвиток привів і до зростання кількості різновидів аутсорсингу як інструменту підвищення економічної ефективності. Одним з таких різновидів є ІТ-аутсорсинг. Завдяки застосуванню цього виду країни, що розвиваються, можуть брати активну участь у торгівлі на світовому ринку інформаційних послуг і співпрацювати з розвинутими державами на умовах взаємовигоди й обміну досвідом.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Практика використання терміну «аутсорсинг», «ІТ-аутсорсинг» в Україні переважно орієнтується на західні підходи та характеризується широким спектром тлумачень. Зміст публікацій українських та зарубіжних науковців щодо використання аутсорсингу в діяльності українських бізнес-об'єктів носить багатоаспектний характер. Зокрема, у них висвітлено переваги, які надає аутсорсинг, у підвищенні конкурентоспроможності підприємств за рахунок отримання доступу до нових знань, зниження витрат, підвищення якості та продуктивності робочих процесів тощо. Так, багато вітчизняних та зарубіжних учених, таких як О. Бабанін, П. Базанов, В. Білошапка, С. Боррас, М. Енрайт, І. Денісон, К. Кетельс, Д. Лук'яненко, Є. Панченко, С. Пиріг, М. Портер, присвятили свої роботи дослідженню проблематики розвитку глобального ринку ІТ-аутсорсингу. Однак комплексних систематичних досліджень, які визначають тенденції розвитку та повною мірою характеризують перспективи формування світового ринку аутсорсингу інформаційних технологій, недостатньо.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри вагомий внесок зазначених вчених у дослідження розвитку аутсорсингу інформаційних технологій існує об'єктивна необхідність з'ясування особливостей впливу ІТ-аутсорсингу на ефективність компанії, адже ІТ-аутсорсинг є новим видом аутсорсингу і ще повністю не вивчений.

**Мета статті** полягає у визначенні сутності, особливостей, переваг та недоліків застосування ІТ-аутсорсингу як стратегічного чинника у підвищенні конкурентоспроможності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аутсорсинг (outsourcing) – буквально трактується як «використання зовнішніх ресурсів» або «зовнішніх джерел». Сьогодні стає все більш очевидним, що зростання інтересу ринку до аутсорсингу йде на зміну інтересу до проектного та сервісного управління. На думку О. В. Дикань [1, с.26], подібна зміна пріоритетів виглядає особливо логічною, якщо говорити про те, що практика стратегічного партнерства і постійного обслуговування (аутсорсинг) йде на зміну

практиці тимчасового співробітництва для створення чогось нового.

Різновидом аутсорсингу, який активно розвивається є ІТ-аутсорсинг. Під ІТ-аутсорсингом розуміють спосіб організації діяльності підприємства, який передбачає передачу сторонньому контрагенту певної частини функцій щодо управління, підтримки та супроводу власних інформаційних ресурсів [2, с.175]. Н. О. Задоржнюк [3, с.26] вважає, що ІТ-аутсорсинг – це передача спеціалізованій організації повністю або частково функцій, пов'язаних з ІТ (наприклад, проектуванням і розробленням комп'ютерних інформаційних систем, здійсненням системної інтеграції та обслуговування комп'ютерної і супутньої техніки тощо).

Більшість провідних спеціалістів, задіяних у цій галузі, схиляються до того, що правильніше буде вживати термін «надання ІТ-сервісу». У цьому випадку акцент робиться на тому, що компанія не просто перекладає внутрішні функції на іншу компанію, поняття «надання ІТ-сервісу» передбачає розробку інноваційних технологій для компанії-замовника, та не просто виконання окремих функцій, а надання цілісних галузевих рішень для омніканального обслуговування клієнтів, інтернет- і мобільних продажів, цифрового маркетингу, управління лояльністю та будь-яких інших питань, що можуть виникнути у компанії-замовника. Такий підхід є дещо новим, але виправданим з точки зору того, що надання саме цілісних рішень, а не виконання окремих внутрішніх функцій дозволить компанії-замовнику поліпшити продуктивність, операційну ефективність і заощадити час.

ІТ-аутсорсинг має три важливі характеристики:

- ІТ-аутсорсинг має бути стратегічним рішенням, яке є складовою частиною стратегії компанії і повинно бути спрямоване на досягнення основної мети – підтримання або підвищення конкурентної переваги.

- Компанія повинна бути в змозі визначити, які види діяльності або бізнес-процеси повинні бути здійснені третіми компаніями, чиї здібності та навички перевершують її власні. Це означає визнання того, що аутсорсингові рішення пов'язані з ресурсами і можливостями компанії.

- Третя характеристика полягає в концепції бізнес-процесів, оскільки самі по собі ресурси не можуть бути джерелом конкурентної переваги. Тобто ресурси можуть бути тільки джерелом конкурентної переваги, якщо вони експлуатуються за допомогою бізнес-процесів.

ІТ-аутсорсинг є стратегічним чинником, який визначає, наскільки ефективно і збалансовано будуть використані внутрішні і зовнішні ресурси. Для багатьох організацій метою стратегії ІТ-аутсорсингу є забезпечення компанії найкращими технологіями за мінімально можливою вартістю. Економія витрат, однак, не єдина мета стратегії ІТ-аутсорсингу. Деякі компанії вважають, що постачальники послуг аутсорсингу допоможуть їм у процесі розвитку або навіть трансформації бізнесу.

Головною перевагою ІТ-аутсорсингу є економічна доцільність – обслуговування ІТ-парку компанії проводиться позаштатними спеціалістами,

тобто немає потреби платити заробітну плату, відпускні, податки на персонал, а також організувати додаткове робоче місце.

Фахівці ІТ-компанії здійснюють повне налаштування інформаційних систем організації, після чого виїжджають тільки на планову перевірку працездатності та за необхідності, наприклад, для усунення несправності. Саме тому ІТ-аутсорсинг отримав особливу популярність у малого і середнього бізнесу, що зумовлено недоцільністю утримувати в штаті системного адміністратора, який буде займатися своїми безпосередніми обов'язками лише декілька годин на тиждень.

Іншою перевагою ІТ-аутсорсингу є високий професіоналізм фахівців аутсорсингової компанії, які працюють із новітніми розробками, постійно підвищують свою кваліфікацію, відвідуючи галузеві семінари, тематичні конференції та курси. Це зумовлено стрімким розвитком ІТ та галузі загалом, що потребує постійного навчання фахівців для забезпечення конкурентоспроможності компанії за рахунок високої кваліфікації персоналу.

Також важливою перевагою ІТ-аутсорсингу є забезпечення конфіденційності. Це зумовлено тим, що в обслуговуючій ІТ-компанії немає ніяких мотивів для поширення інформації, що містить комерційну таємницю. На практиці питання конфіденційності оформляються юридично під час підписання договорів на надання ІТ-аутсорсингу.

До переваг ІТ-аутсорсингу слід також віднести і можливість концентрації ресурсів на основній діяльності; зниження витрат на ІТ-обслуговування компанії; мінімізація ризиків за рахунок передачі ІТ-інфраструктури стороннім компаніям; отримання фінансової гнучкості.

Окрім того, як правильно зазначає С. В. Смерічевська [4, с.47], аутсорсинг генерує розвиток ІТ-ринку України. Дійсно, це найбільш розвинена сфера порівняно з іншими сегментами. На поточний момент в Україні нараховується до 4 тис. ІТ-компаній, 85% із них – це малі та середні компанії з чисельністю персоналу менше 80 осіб. Основна частина компаній розміщена в найбільших містах України, зокрема в Києві (44,9%), Харкові (18,7%), Львові (9,3%), Дніпрі (8,2%), Одесі (5,5%). Більш того, інформаційні технології в Україні демонструють найкращу динаміку розвитку серед інноваційних сфер діяльності. На даний момент глобальний ринок аутсорсингу ІТ-послуг оцінюють у 250 млрд дол., Україна з обсягом 2 млрд дол. має величезний потенціал.

Уже сьогодні розвиток ІТ-аутсорсингу в Україні дає змогу досягти позитивних макроекономічних ефектів, що впливають на економічний розвиток країни. У перспективі ці ефекти здатні зумовити структурні перетворення, які формуватимуть нові тенденції української економіки. До ефектів розвитку ІТ-аутсорсингу в нашій державі можна віднести: поліпшення структури ринку праці; приплив іноземної валюти та поліпшення платіжного балансу країни; збільшення внутрішнього попиту на споживчому ринку; подолання розшарування населення й формування середнього класу; зміцнення фінансової безпеки держави.

Однак не можна оминати увагою і певні недоліки ІТ-аутсорсингу, до яких слід віднести такі: втрата повного контролю над роботою компанії, що обслуговує ІТ-інфраструктуру; залежність від аутсорсера, передусім у питаннях безпеки; зниження продуктивності праці власного персоналу за рахунок втрати мотивації під час змін.

Україна вважається однією з кращих країн для ІТ-аутсорсингу. Це пояснюється [3, с.28]:

1) доступністю вартості розроблення. Для клієнтів із США або Західної Європи українські ціни на ІТ-послуги залишаються дуже привабливими, за рахунок чого західні компанії можуть значно скоротити свої витрати – на 40-60%;

2) великою кількістю ІТ-фахівців, яка щороку зростає. Так, у 2016 р. в Україні нараховувалося 90 тис. ІТ-фахівців, що на 20% більше, ніж в 2015 р. Майже 60% із них працюють у компаніях, що займаються аутсорсингом. До 2020 року очікується збільшення кількості ІТ-спеціалістів до 200 тис.;

3) високим рівнем знання новітніх ІТ та англійської мови. У кожній великій аутсорсинговій компанії в Україні є або штатні викладачі, або контакт із мовними школами міст, що забезпечує постійне удосконалення англійської мови ІТ-фахівців.

Водночас існують і перешкоди в розвитку ринку ІТ-аутсорсингу. До проблемних перешкод розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні можна віднести:

– по-перше, психологічну неготовність топ-менеджменту достатньо великої кількості підприємств передавати навіть частково на обслуговування стороннім організаціям свою інформаційну інфраструктуру, що пов'язано, насамперед, із високим рівнем закритості вітчизняного бізнесу;

– по-друге, невідповідність сучасного рівня державної освіти фахівців з ІТ-технологій вимогам ринку;

– по-третє, недостатність фінансування ІТ-галузі та наукових розробок в ІТ-сфері;

– по-четверте, відсутність усвідомлення на державному рівні необхідності комплексної стратегії розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні та ін.

Розвиток вітчизняного ринку ІТ-аутсорсингу відбувається в контексті світового ринку. Т. М. Дідух [5, с.17] зазначає, що світовий ринок аутсорсингу наукомістких високотехнологічних послуг являє собою глобальний механізм, що забезпечує взаємодію суб'єктів господарювання щодо здійснення угод, предметом яких виступають інтелектуальні послуги. Основними його сегментами є аутсорсинг інформаційних технологій і аутсорсинг бізнес-процесів. Високий попит на послуги у сфері високих технологій та науково-дослідні роботи зумовлює поступову трансформацію аутсорсингу бізнес-процесів в аутсорсинг управління знаннями, який включає в себе комплекс наукомістких високотехнологічних послуг. До основних тенденцій розвитку ринку вчений відносить динамічне зростання і посилення конкуренції, залучення нових країн і регіонів, посилення економічної невизначеності, появу нових учасників ринку, а також

підвищення попиту на наукоємні послуги. У той час як на світовому ринку ІТ-аутсорсинг – традиційний засіб підвищення ефективності роботи підприємств, для України це порівняно нова модель ведення бізнесу. Тому й перспективи розвитку аутсорсингу в Україні неоднозначні, що зумовлено як об'єктивними причинами, так й особливостями українського менталітету.

Слід відзначити, що активний розвиток ІТ-аутсорсингу привів до його стрімкої диференціації. Саме тому нині існує три основних форми ІТ-аутсорсингу:

1. Ресурсний аутсорсинг (аутсорсинг персоналу). Застосовуючи цю форму аутсорсингу, компанія-замовник використовує аутсорсера як компанію з підбору висококваліфікованого персоналу. При цьому замовник, використовуючи зовнішні ресурси, сам ними керує і, відповідно, самостійно несе відповідальність за результат. Постачальник, в свою чергу, повинен забезпечити замовника ресурсами потрібного рівня і своєчасно здійснити їх заміну, якщо це необхідно.

2. Функціональний аутсорсинг. Його суть полягає у тому, що аутсорсер повністю бере на себе всі функції, які замовник передає йому. Природно, критерії роботи аутсорсера, включаючи швидкість реакції на нештатну ситуацію, ступінь участі в нестандартних проблемах і т. д., заздалегідь обумовлюються і закріплюються у спеціальній угоді. Завдяки функціональному аутсорсингу компанія може підвищити ефективність управління своїми витратами і значно підвищити якість ІТ-сервісів. Друга форма аутсорсингу трохи складніша за першу, але при цьому вважається більш ефективною.

3. Стратегічний аутсорсинг. Являє собою найбільш комплексну форму ІТ-аутсорсингу і передбачає повну передачу управління ІТ-службами компанії-аутсорсеру.

Активний розвиток ІТ-аутсорсингу привів і до виокремлення його різновидів. Так, А. В. Літошенко [6, с.189] виокремлює такі його види: виведення в іншу країну другорядних служб підтримки інфраструктури; виведення в іншу країну некритичних для бізнесу процесів, що потребують значного обсягу некваліфікованої праці; розроблення програмного забезпечення на замовлення.

Результатом упровадження аутсорсингу є зміна організаційної структури підприємства та її контактів із ринковим середовищем. ІТ-аудит у системі управління компанією дає можливість її керівництву чітко усвідомити роль і місце інформаційних технологій у загальній організаційній структурі управління та оцінити їх значення для досягнення цілей бізнесу, узгодити ІТ-стратегію із загальною стратегією бізнесу, оцінити рівень ІТ-ризиків та якості ІТ-процесів.

Однак перш ніж звернутися до аутсорсингу, необхідно визначити, наскільки важливою є функція (бізнес-процес) із погляду стратегії підприємства, та порівняти, наскільки краще (чи гірше) ця функція може бути реалізована силами працівників самого підприємства.

На рівні окремої компанії рішення про використання послуг аутсорсингу повинно прийматися з обов'язковим урахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства.

Для застосування аутсорсингу найбільш ефективно слід для початку розібратися в тому, які організовані сервісні ІТ-процеси є в компанії. Найкраще провести аудит інформаційної системи та сервісної ІТ-служби. Аудит інформаційних технологій (ІТ-аудит) – це незалежна перевірка (експертиза) ІТ-середовища підприємства для отримання достовірної інформації (фактів) про її поточний стан, формування об'єктивного аудиторського висновку, а також надання рекомендацій з удосконалення даної підсистеми підприємства.

Керівництву компанії слід розуміти, що ІТ-аутсорсинг буває повним або частковим. Під повним аутсорсингом розуміють передачу сторонній організації всіх процесів обслуговування ІТ-інфраструктури компанії. Частковий аутсорсинг – залучення сервісної компанії до обслуговування певної частини інформаційної системи компанії. Приміром, сервісну компанію можна залучити для обслуговування філії компанії. Або ж для обслуговування однотипних компонентів ІТ-інфраструктури – мережевого обладнання, копіювальної техніки тощо. Частковий або повний ІТ-аутсорсинг дає дві основні переваги: економію коштів на обслуговування інформаційної системи; отримання стабільного та якісного рівня сервісу [7, с.26].

Перший крок на шляху до аутсорсингу – формалізація бізнес-процесів. У компанії, які знаходяться на стадії формування або швидкого зростання, бізнес-модель є нестійкою, тому їм не варто залучати для виконання своїх функцій сторонніх провайдерів. Структура їх бізнес-процесів може швидко змінитися, і укладений на деякий термін контракт з постачальником виявиться застарілим. Однак, якщо рішення про залучення зовнішніх аутсорсерів все ж таки прийнято, спочатку слід вибудувати ієрархію: від бізнес-цілей через бізнес-процеси до ІТ-послуг, які складаються з ІТ-процесів. Наступним кроком є формалізація вимог бізнесу до ІТ шляхом складання єдиної угоди про рівень обслуговування (Service Level Agreement, SLA). У SLA описуються послуги, які надає ІТ-служба бізнесу. Підписання SLA – загальноприйнята світова практика, яка дає підприємству можливість підвищити якість ІТ-підтримки бізнесу, отримати зрозумілу політику бюджетного планування ІТ-послуг і відмовитися від придбання непотрібних сервісів, а також обґрунтувати зміну постачальника ІТ-послуг. Ще одним кроком є аналіз ризиків, який суттєво впливає на успішне прийняття рішення про впровадження аутсорсингу. Незважаючи на наявність переваг аутсорсингу, необхідно враховувати, що у разі його використання з'являється ризик витоку конфіденційної інформації.

Ще однією особливістю аутсорсингу є можлива втрата контролю над власними внутрішніми ресурсами, а також відсторонення керівництва від діяльності компанії. Результатом є зниження продуктивності персоналу.



Також існує ризик банкрутства аутсорсера, що змушує підприємство шукати альтернативного постачальника або виконувати роботу самостійно. Аутсорсер може мати монополну владу, від якої залежить бізнес замовника. Ця ситуація характерна для слабorozвинутого ринку даного виду послуг. Керівництву підприємства доцільно проранжувати ризики.

Р. Г. Лажбаня [9, с.221] наводить список деяких нюансів, що виникають у зв'язку з ІТ-аутсорсингом:

1. Будь-яка форма передачі ІТ на аутсорсинг – це повноцінний проект з певними цілями, завданнями, відповідальністю сторін і ресурсами, якими потрібно управляти. У кожному випадку розробляється індивідуальний варіант

2. Слід уникати міфічних страхів, як, наприклад «аутсорсинг – це прямий шлях до втрати контролю над ресурсами підприємства», або, що відбувається «відтік корпоративної інформації через співробітників компанії-аутсорсера». Такого роду аргументи найчастіше звучать у відсутність серйозного аудиту зовнішніх і внутрішніх загроз. Так, факт витоку даних, допущений компанією-аутсорсером, – це значні репутаційні втрати і прямі фінансові збитки для неї.

3. При вирішенні цінового питання передачі функцій на ІТ-аутсорсинг слід оцінити фактичні витрати на підтримку відповідних ІТ-процесів усередині організації, а потім порівняти з пропозицією на ринку аутсорсингу.

4. У ряді випадків компанії намагаються вирішувати проблеми, пов'язані з інформаційними технологіями, своїми силами. Але дана ситуація і демонструє нинішній рівень ставлення до ІТ на багатьох підприємствах в світі.

Щоб пом'якшити можливі негативні наслідки, зменшити ризики, має сенс: зберегти виробництво найбільш цінних продуктів у компанії; налагодити виробництво критичних компонентів в організації так, щоб продукт не міг бути відтворений; провести ретельний моніторинг; вдатися до патентного захисту; розробити суворі контракти, що виключають подвійне тлумачення; інвестувати проекти з підвищення кваліфікації, проведення тренінгів, програм заохочення постачальників послуг; ретельно відібрати і стежити за ринком аутсорсерів; розробити короткострокові контракти з жорсткими умовами [10, с.108].

Крім аналізу ризиків дуже важливим є розрахунок потенційного економічного ефекту від впровадження аутсорсингу. Існує багато методів визначення ефективності аутсорсингу. У міжнародній практиці сформувалося декілька підходів щодо оцінки ефективності аутсорсингу. Застосування кожного з методів залежить від наявних ресурсів на підприємстві. Найбільш популярними є бюджетний та проектний підходи.

Бюджетний підхід застосовується найчастіше для оцінки проектів з впровадження ІТ-технологій у компанію. За формою він являє собою таблицю складеного ІТ-портфеля організації. У ньому містяться повні описи бізнес-процесів організації, а також певні настанови з оптимізації коштів.

Згідно з сучасною фінансовою теорією існує 4 способи підрахунку ефективності певного проекту для компанії: повернення інвестицій, термін окупності, чистий прибуток від проекту, внутрішня рентабельність [8, с.51].

Для розрахунку чистої теперішньої вартості (NPV) або внутрішньої рентабельності потрібно вести облік багатьох параметрів (вартість капіталу, податковий ефект, залишкова вартість), які часто складно отримати на підприємстві. Тому підприємству можна порекомендувати застосовувати відношення суми витрат на виконання функцій за допомогою внутрішніх ресурсів до сума витрат на виконання функцій за допомогою аутсорсингу.

У випадку, якщо ефективність аутсорсингу  $>1$ , то економічний ефект позитивний, його варто впроваджувати. Якщо ефективність  $<1$ , то ефект негативний, а отже, віддавати частину функцій на аутсорсинг не є економічно виправдано. Даний підхід до оцінки ефективності є базовим і допомагає на логічному рівні визначити ефект від впровадження. За необхідністю можна провести подальші детальні розрахунки NPV, внутрішньої норми доходності (ROI) та ін.

Перед впровадженням аутсорсингу на підприємстві керівництву слід здійснити ретельний аналіз економічної ефективності та оцінку ризиків. Для спрощення цих процедур можна залучити до співпраці незалежних консультантів з аутсорсингу бізнес-процесів. Застосування практичного досвіду управління аутсорсингом підвищить ймовірність його успішної реалізації і, як наслідок, виведе підприємство на новий рівень конкурентоспроможності в умовах глобальної економіки.

**Висновки з даного дослідження.** ІТ-аутсорсинг є стратегічним рішенням, яке спричиняє зовнішнє укладання контрактів з різними постачальниками щодо надання певних видів важливих, але не стратегічно, функцій або бізнес-процесів, з метою підвищення конкурентних переваг.

Перспективи розвитку аутсорсингу в Україні неоднозначні. Проте в цілому прослідковуються позитивні тенденції, а саме: зміна орієнтирів компаній-провайдерів послуг ІТ-аутсорсингу із закордонних ринків на вітчизняний; перехід від функціонального аутсорсингу до комплексного; і основне те, що тепер компанії-замовники розглядають аутсорсинг не як спосіб скорочення витрат, а як засіб підвищення ефективності діяльності, що свідчить не лише про зміну філософії бізнесу, але і поступовий перехід до етапу зрілості даного сегменту.

ІТ-аутсорсинг значно впливає на розвиток бізнесу підприємств. Основними перевагами ІТ-аутсорсингу є скорочення витрат організації на утримання співробітників, швидка реалізація проектів за рахунок обслуговування фахівцями з високою кваліфікацією та забезпечення конфіденційності внутрішньої інформації організації.

Управління аутсорсингом – складний та комплексний процес, для успішного виконання якого необхідно проводити ретельний аналіз ризиків, оцінку економічної ефективності, контроль та ін.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Дикань О. В., Білецька Д. О., Афоніна Т. С. Методологічні аспекти аутсорсингу // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 24–31.
2. Левчук К. О. Аутсорсинг в системі менеджменту підприємства // Моделювання регіональної економіки. 2008. № 2. С. 175–187.
3. Задорожнюк Н. О., Пустовий О. В., Щевель А. О. Міжнародний досвід розвитку ІТ-аутсорсингу // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 27. С. 26–29.
4. Смерічевська С. В., Оленев М. М. Тенденції та стратегічні перспективи розвитку ринку ІТ-аутсорсингу в Україні // Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 1. С. 47–53.
5. Дідух Т. М. Трансформація глобального ринку ІТ-аутсорсингу // Вісник Одеського національного університету. 2017. Т. 22. Вип. 11. С. 14–18.
6. Літошенко А. В. Підвищення операційної та функціональної ефективності підприємства завдяки використанню ІТ-аутсорсингу // Вісник Одеського національного університету. 2017. Т. 22. Вип. 5. С. 188–191.
7. Тонюк М. О. ІТ-аутсорсинг в Україні: тенденції і прогнози розвитку // Ефективна економіка. 2016. № 1. С. 25–29.
8. Мешко Н. П., Гловацька Н. Р. Впровадження та управління моделлю аутсорсингу ІТ-послуг на підприємствах // Вісник Дніпропетровського університету. 2014. Вип. 3. С. 46–54.
9. Лабжанія Р. Г. Вплив аутсорсингу на розвиток світового ринку ІТ-послуг // Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2013. Вип. 113. С. 218–223.
10. Аникин Б. А., Рудая І. Л. Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособ. М. : ИНФРА-М, 2009. 320 с.