

Ярослав Ю. Шумбар¹, Богдан О. Прокопчук²,
ОСОБЛИВОСТІ ІТ-АУТСОРСІНГУ

Стаття присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні, його переваг та недоліків. Встановлено, що розвиток ІТ-аутсорсингу в Україні сприяє досягненню низки макроекономічних ефектів, які вже зараз позитивно впливають на її соціально-економічний розвиток. Дія цих ефектів у перспективі може призвести до структурних перетворень, які формуватимуть якісно нові тенденції розвитку вітчизняної економіки. Визначені основні тренди ринку інформаційних технологій, до яких віднесено зміну парадигми корпоративної інформаційної системи, пов'язане в першу чергу з активним поширенням моделі хмарних обчислень, зміну ситуації в частині маркетингових каналів: традиційні (виставки, семінари, галузева преса) працюють погано, а нові (і в їх числі в першу чергу соціальні медіа) ще тільки формуються, в зв'язку з чим компанії поки змушені використовувати старі канали; зміну моделі поведінки корпоративних клієнтів, а точніше – на ринок b2b фактично переноситься модель споживання приватного клієнта, тобто ринку b2c (business-to-customer), набагато більш жорсткого і конкурентного. Охарактеризовані методи виходу ІТ-компаній на регіональні ринки. Розглянуто основні типи організації діяльності аутсорсингових фірм у сфері ІТ-аутсорсингу. Визначено основні проблеми та перешкоди для розвитку ІТ-аутсорсингу та причини появи ІТ-аутсорсингу, що пояснюються не тільки відмінністю у вартості роботи програмістів в різних регіонах, і бажанням розмістити замовлення в регіоні з дешевою робочою силою. Зроблено висновки, що у сучасних умовах підприємству доводиться шукати баланс, при якому одні функції вигідніше передавати на аутсорсинг, а інші переважніше залишити за власним ІТ-відділом. Відповідно до термінології Gartner, завданням підприємства є формування оптимального поєднання двох стратегій, перша з яких базується на побудові власних ІТ-систем, а друга – на придбанні сторонніх послуг.

Ключові слова: ІТ-аутсорсинг, інтернет-технології, інформаційна економіка.

Літ. 10

DOI

Ярослав Ю. Шумбар, Богдан А. Прокопчук
ОСОБЕННОСТИ ИТ-АУТСОРСИНГА

Статья посвящена исследованию теоретических и практических аспектов развития ИТ-аутсорсинга в Украине, его преимуществ и недостатков. Установлено, что развитие ИТ-аутсорсинга в Украине способствует достижению ряда макроекономических эффектов, которые уже сейчас положительно влияют на ее социально-экономическое развитие. Действие этих эффектов в перспективе может привести к структурным преобразованиям, которые будут формировать качественно новые тенденции развития отечественной экономики. Определены основные тренды рынка информационных технологий, к которым отнесены смену парадигмы корпоративной информационной системы, связанное в первую очередь с активным распространением модели облачных вычислений, изменение ситуации в части маркетинговых каналов: традиционные (выставки, семинары, отраслевая пресса) работают плохо, а новые (и в их числе в первую очередь социальные медиа) еще только формируются, в связи с чем компании пока вынуждены использовать старые каналы; изменение модели поведения корпоративных клиентов, а точнее – на рынок b2b фактически переносится модель потребления

¹ National Academy of Management. Kiev. Ukraine

² Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv. Ukraine

частного клиента, то есть рынка b2c (business-to-customer), гораздо более жесткого и конкурентного. Охарактеризованы методы выхода ИТ-компаний на региональные рынки. Рассмотрены основные типы организации деятельности аутсорсинговых фирм в сфере ИТ-аутсорсинга. Определены основные проблемы и препятствия для развития ИТ-аутсорсинга и причины появления ИТ-аутсорсинга, что объясняется не только различием в стоимости работы программистов в различных регионах и желанием разместить заказ в регионе с дешевой рабочей силой. Сделаны выводы, что в современных условиях предприятию приходится искать баланс, при котором одни функции выгоднее передавать на аутсорсинг, а другие предпочтительнее оставить по собственному ИТ-отделом. Согласно терминологии Gartner, задачей предприятия является формирование оптимального сочетания двух стратегий, первая из которых базируется на построении собственных ИТ-систем, а вторая – на приобретении сторонних услуг.

Ключевые слова: ИТ-аутсорсинг, интернет-технологии, информационная экономика.

Yaroslav Y. Shumbar, Bohdan O. Prokopchuk

FEATURES OF IT-OUTSOURCING

The article is devoted to the research of theoretical and practical aspects of IT outsourcing development in Ukraine, its advantages and disadvantages. It is established that the development of IT outsourcing in Ukraine contributes to the achievement of several macroeconomic effects, which already have a positive impact on its socio-economic development. The effects of these effects in the long term can lead to structural changes that will form qualitatively new trends in the development of the domestic economy. The main trends of the information technology market, which reflect the change in the paradigm of the corporate information system, are related, first of all, to the active expansion of the cloud computing model, the change of the situation in terms of marketing channels: traditional (exhibitions, seminars, industry press) work poorly, but new (and social media in the first place) are only just emerging, so companies are still forced to use old channels; a change in the behavior of corporate clients, or more precisely, the b2b (business-to-customer) consumption model, which is much more rigid and competitive, is in fact being transferred to the b2b market. Methods for IT companies to enter regional markets are described. The main types of organization of outsourcing firms in the field of IT outsourcing are considered. The main problems and obstacles for the development of IT outsourcing and the reasons for the emergence of IT outsourcing are identified, which is explained not only by the difference in the cost of work of programmers in different regions, and the desire to place orders in a region with cheap labor. It has been concluded that in today's conditions the enterprise must find a balance, in which some functions are more profitable to outsource, and others are preferable to leave on their own IT department. According to Gartner terminology, an enterprise's task is to formulate the optimal combination of two strategies, the first of which is based on building its own IT systems and the second is the acquisition of third-party services.

Keywords: IT outsourcing, Internet technologies, information economy.

Peer-reviewed, approved and placed: 01.11.2019.

Постановка проблеми. У сучасних умовах підприємству доводиться шукати баланс, при якому одні функції вигідніше передавати на аутсорсинг, а інші переважніше залишити за власним ІТ-відділом. Відповідно до термінології Gartner, завданням підприємства є формування оптимального поєднання двох стратегій, перша з яких базується на побудові власних ІТ-систем, а друга – на придбанні сторонніх послуг. У залежності від значимості впроваджуваних додатків процентне співвідношення даних стратегій може в тій чи іншій мірі варіюватися. Завдяки аутсорсингу за рівнем розвитку

Інтернет-технологій Україна не відстає від провідних держав. Постійно збільшується число технічних компонентів Інтернет-технологій. Аутсорсинг в Україні набуває все більших обсягів не тільки в межах країни, але і закордоном. Якщо буде зберігатися така тенденція розвитку аутсорсингу та інтернет-технологій у цілому, Україна зможе переформатувати економіку, вивести її на кардинально інший рівень та максимально наблизитися до шостого технологічного укладу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематикою ІТ-аутсорсингу у світі займаються переважно закордонні науковці, як Дж. Браян Хейвуд [2], Р. Морган [2], Р. Вартсман, Дж. Росс, С.Л. Сильберман [8, 10, 11, 12]. Серед вітчизняних науковців доцільно відзначити: Ю.О. Герасимчук [3], А.Г. Загороднього [4], Г.О. Партина [4] та інших. Здійснюючи аналіз останніх публікацій даної проблеми, слід відмітити, що більшість науковців вважають інноваційні підходи до бізнесу новою конкурентною перевагою на ринку інформаційних технологій. Зокрема, у праці Дж. Браяна Хейвуда “Аутсорсинг: у пошуках конкурентних переваг” детально розглянуті причини, які змушують компанії впроваджувати аутсорсинг у бізнес процеси.

Метою дослідження є вивчення ролі ІТ-аутсорсингу в сфері бізнесу.

Основні результати дослідження. Аутсорсинг — довгостроковий контракт на надання послуг з обмовляється рівнем якості з передачею певних управлінських повноважень сторонньому постачальнику (External Service Provider, ESP). Дані послуги можуть надаватися як на стороні клієнта, так і на стороні виконавця. Аутсорсинг передбачає надання послуг у галузі менеджменту, обробки транзакцій, може включати послуги з підтримки продуктів, консалтингу та інтеграції. У рамках контракту з аутсорсингу можливе придбання постачальником послуг активів компанії і його персоналу. Послуги аутсорсингу підрозділяються на ІТ-аутсорсинг і аутсорсинг бізнес-процесів. ІТ-послуги структурно складаються з послуг з підтримки продуктів і з професійних послуг [8]

Інтернет-технологія — це певним чином організована сукупність апаратних, комунікаційних і програмних засобів, що забезпечують розподілену форму роботи з різними видами інформації та на різних видах обчислювальних платформ. Інтернет-технології можуть бути розглянуті з двох точок зору: фізичної та логічної.

У першому випадку розглядається матеріальна основа системи комунікацій, за рахунок якої здійснюється передача необхідних даних. У другому випадку, в систему Інтернет-технологій входить сама інформаційна система глобального характеру. Це велика частина інформаційного поля земної кулі. Тут головну роль грає сукупність програмного забезпечення, що забезпечує стабільне функціонування глобальної інформаційної системи.

За рівнем розвитку Інтернет-технологій Україна не відстає від провідних держав. Постійно збільшується число технічних компонентів Інтернет-технологій. Аутсорсинг в Україні набуває все більшого об'єму не тільки в межах країни, але і закордоном. Якщо буде зберігатися така тенденція розвитку аутсорсингу та інтернет-технологій у цілому, Україна зможе переформатувати економіку, вивести її на кардинально інший рівень та максимально наблизитися до шостого технологічного укладу.

«Процеси глобалізації, зростання у світі ролі інтелектуальної праці, пошук нових методів та підходів до організації бізнесу призводять до виникнення попиту на послуги аутсорсингу. Інтеграція України у світовий інформаційний простір та висока якість вітчизняних трудових ресурсів дозволяють посилювати позиції вітчизняних фахівців у галузі інформаційних технологій (ІТ) на світовому ринку офшорного аутсорсингу та фрілансу. В умовах обмеженого попиту на послуги з розробки ІТ продуктів на внутрішньому ринку розвиток ІТ-аутсорсингу в Україні дозволяє забезпечити зайнятість фахівців з ІТ при достатньо високому рівні оплати їх праці. Розвиток ІТ-аутсорсингу в Україні сприяє досягненню низки макроекономічних ефектів, які вже зараз позитивно впливають на її соціально-економічний розвиток. Дія цих ефектів у перспективі може призвести до структурних перетворень, які формуватимуть якісно нові тенденції розвитку вітчизняної економіки. Крім позитивного впливу на структуру ринку праці та динаміку платіжного балансу, опосередковані ефекти розвитку ІТ-аутсорсингу полягають у збільшенні внутрішнього попиту на споживчому ринку, подоланні тенденцій розшарування населення та формуванні середнього класу, створенні сприятливих умов для розширення платоспроможного попиту на послуги охорони здоров'я, зміцненні фінансової безпеки держави. Тому, зважена державна політика сприяння розвитку ІТ-аутсорсингу спроможна перетворити цю діяльність на потужну точку зростання національної економіки» [6, 9].

На фоні підписання співробітництва з країнами ЄС ринок ІТ-аутсорсингу має шанс на додаткове зростання. Однак новітня історія знає достатньо прикладів, коли аутсорсингові компанії вважали локальну вигоду кращою за довгострокову.

Необхідні заходи для вступу України в міжнародне ІТ-співтовариство та розвитку аутсорсингу:

- Розширити співпрацю університетів і ІТ-компаній. Реально працюючих навчальних центрів при університетах дуже мало, лабораторій – ще менше. Крім того, спеціалісти без наукового ступеня не мають можливості читати офіційні курси в межах освітніх програм.

- Покращити ситуацію з захистом інтелектуальної власності. Через проблеми з піратським програмним забезпеченням, низьким правовим захистом інформаційних систем багато компаній відмовляються відкривати центри розробки і дослідні лабораторії.

- Створення електронних курсів, переклад англomовних курсів, створення аналогів iTunes U, Coursera, Udacity. Створення та проведення ІТ-курсів для працюючих спеціалістів є не вигідним. Навчальні центри дають, максимум, основи програмування, і навіть вони дуже нечисленні. Так само як і хороші тренери, які часто займаються навчанням суто з альтруїстичних міркувань.

- Створити передумови для розвитку продуктових компаній і стартапів

- Потрібно швидше завершити впровадження 3G/4G-технологій та електронного уряду на регіональному та місцевому рівнях, а профільним відомствам надати розробникам доступ до своїх сервісів і даних. Це дасть поштовх до розвитку соціальних сервісів і покращення ІТ-екосистеми.

Оцінити точне число українських компаній, що пропонують послуги аутсорсингу на зовнішніх ринках, і зайнятих в них спеціалістів досить важко, зважаючи на специфіку ведення подібного бізнесу. Тому оцінювати ситуацію потрібно виключно аналізуючи діяльність великих компаній, для яких публічність – важлива складова процесу формування іміджу.

Щоб успішно продавати ІТ-продукти на ринку b2b (business-to-business), сьогодні від компаній вимагається внесення серйозних змін як безпосередньо в технологію продажів, так і в організацію маркетингу. Пов'язано це і з поширенням нових технологій (зокрема, хмарних обчислень, що змінюють парадигму корпоративної ІТ-системи), і з появою нових каналів маркетингу (наприклад, соціальних медіа), і навіть з такими нераціональними, але стали актуальними моментами, як необхідність формування у клієнтів позитивного емоційного ставлення до компанії-постачальника ІТ.

До числа основних трендів ринку можна віднести зміну парадигми корпоративної інформаційної системи, пов'язане в першу чергу з активним поширенням моделі хмарних обчислень. В рамках цих змін ІТ – сервіси стають все більш зовнішніми, типізованими, доступними; як результат – втрачається традиційна монополія ІТ– служби на закупівлі ІТ-продуктів. Крім того, стає все менш актуальною модель лояльності клієнта по відношенню до постачальника. Більш того компанії вже декілька років розвивають хмарні проекти і переконалися, що лояльність клієнтів в рамках таких проектів практично нульова. Хмарна модель веде до істотного зниження ІТ – витрат на одне робоче місце. Використання хмарних технологій дозволяє знизити витрати на 80% в порівнянні з традиційною моделлю ІТ.

Другий важливий тренд b2b ринку ІТ-продуктів – зміна ситуації в частині маркетингових каналів: традиційні (виставки, семінари, галузева преса) працюють погано, а нові (і в їх числі в першу чергу соціальні медіа) ще тільки формуються, в зв'язку з чим компанії поки змушені використовувати старі канали.

Нарешті, третій важливий фактор змін – зміна моделі поведінки корпоративних клієнтів, а точніше – на ринок b2b фактично переноситься модель споживання приватного клієнта, тобто ринку b2c (business-to-customer), набагато більш жорсткого і конкурентного. У будь-якому корпоративному ресурсі починає цінуватися доступ в один клік, можливість замовлення послуг по каталогу, наявність спецпрограм і знижок, прямий і швидкий доступ до експертизи, можливість оцінки постачальника рішень з незалежних рейтингів, відгуками споживачів, тобто на підставі думок спільноти, і інші параметри, властиві запитам до ІТ-системі, що пред'являються приватним клієнтом.

У нових умовах маркетингова служба повинна сфокусуватися на соціалізації бізнесу, підвищенні його відкритості, а також на прагненні розвивати не тільки власний бізнес, але і ринок в цілому. У плані соціалізації необхідно забезпечувати постійну присутність компанії в соціальних медіа (в тому числі шляхом ведення блогів керівників компанії), співпраця компаній в рамках професійних співтовариств з метою вироблення стандартів і їх просування на ринку. Для забезпечення відкритості бізнесу необхідно в першу чергу зосередитися на доступності сайту компанії з будь-яких пристроїв в

будь-який час, на можливості спілкування з ключовими фахівцями, доступності основних спікерів — лідерів компанії, а також в цілому на зручність і простоту комунікацій з замовниками.

Однак, один із ключових шляхів укріплення позицій та завоювання ринку ІКТ є вихід на регіональні ринки з порівняно низькою та ефективною робочою силою.

Є декілька методів виходу ІТ-компаній на регіональні ринки:

- відкриття філій та укладання партнерства з регіональними компаніями;
- віддалені працівники та аутсорсинг;
- хмарний офіс.

Найчастіше, компанії вибирають варіант відкриття власного представництва, а також партнерства з регіональною компанією.

У першому варіанті багатьох зупиняє ціна входу на ринок. Навіть коли всі зв'язки налагоджені, потрібно організувати роботу представництва, а це капітальні вкладення, які не завжди є можливість витягнути з активу підприємства.

У випадку з партнерством ви не несете капітальних витрат, по організації роботи регіонального офісу, але будете змушені ділитися прибутком, так і партнер, який розібрався з продуктом і технологією продажів, може в підсумку впоратися і без вас, маючи власний ресурс і вашу модель роботи.

Наступний варіант — найм віддалених співробітників для роботи в регіонах. ІТ-компанії виділяють такі переваги: офіс не потрібен, працівників можна влаштувати в штат, тим самим прив'язати до компанії, представник регіону краще знає ринок і може оперативно включитися в роботу і реагувати на зміни. Але тут виникає питання контролю якості роботи. Щоденні звіти — займають третину робочого часу на їх підготовку, так і фактичний результат може істотно відрізняться від описаного.

Аутсорсинг найчастіше залучається, коли потрібно в проєкті вирішити конкретну задачу, є певний обсяг робіт, діапазон часу і бюджет. Компанія надає необхідну інформацію і періодично перевіряє, і коригує роботу.

Якщо компанія прийняла рішення працювати з віддаленою робочою силою, їй потрібно організувати можливість повноцінно працювати в загальній системі і забезпечити доступ до значної частини корпоративної інформації, визначити точки контролю та можливі KPI (Key Performance Indicators).

Дистанційні працівники — це більш прийнятний варіант, їх можна прив'язати до компанії трудовою угодою, економити час і гроші компанії на відрядженнях, і мати можливість вирішувати поставлені завдання оперативно на місцях. А організувати повноцінну роботу таких співробітників, в інформаційному полі компанії, можна сучасними технологіями і програмними засобами. Та й контролювати виконання завдань допоможуть ті ж програмні продукти.

Хмарний офіс — це кардинально новий та інноваційний підхід до роботи на регіональних ринках. З використанням нового програмного забезпечення та віддаленому доступу до корпоративної інформації ІТ-компанії змогли вийти на новий рівень.

Хмарні офіси можуть стати революційним підходом до найму працівників закордоном без капітальних затрат на входження на регіональний ринок.

Технологія хмарного офісу дозволяє побудувати модель роботи співробітників тільки за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення та розширення віртуальних серверів.

Головними аргументами є надійність і мобільність. Всі дані компанії зберігаються в надійних дата-центрах з багаторівневим захистом, а робочий простір дозволяє підключатися з будь-якого типу пристрою і будь-якого місця де є інтернет-канал і працювати з загальними програмами і додатками.

Економія коштів компанії на оренді і обслуговуванні приміщення, закупівлі орг. техніки, але головне — це економія часу. Розширити віртуальний офіс можна в лічені години, при цьому, організація програмного робочого місця може здійснюватися з єдиного центру, виїзд ІТ-фахівця в регіон, або залучення стороннього на місці не потрібно. Поки конкуренти складуть перелік приміщень для оренди, співробітники компанії вже можуть приступити до роботи. Але ж час — єдиний бізнес-ресурс, який не можна компенсувати за рахунок інших ресурсів.

Завдання контролю віддалених співробітників вирішується шляхом встановлення додаткового програмного забезпечення, яке буде вести облік робочого часу, надавати зріз відвідуваності веб-сайтів за тематиками і якісно виявляти програми і джерела — які витрачають занадто багато робочого часу. Навіть просте повідомлення про запуск програмного обліку робочого часу, сильно організовує співробітників і не дозволяє розсіювати увагу на соціальні мережі (якщо це не маркетолог, PR або SMM-фахівець) або розважальні програми і ресурси. А карта маршрутів дасть можливість відстежувати відхилення від планового переміщення польових співробітників.

Кількість працівників, які працюють віддалено, зростає з кожним роком, в США і країнах Євросоюзу цей показник перевищує 30% від всього працюючого населення. В Україні кількість віддалених співробітників щороку збільшується на 10-12%. Якщо компанія готова до розширення регіональної діяльності з мінімальним бюджетом і в максимально стислі терміни, варіант роботи віддалених співробітників в віртуальному офісі буде оптимальним рішенням.

Використання технологій хмарного офісу, компанії SAP SE та EPAM Systems зможуть отримати такі можливості, як:

Для менеджменту компанії:

- Швидкість (швидкий вихід на нові ринки)
- Економічна ефективність (мінімум стартових вкладень, немає витрат на сервісний персонал і т.д.)
- Мобільність (робоче місце там, де ви до нього підключаєтеся)
- Безпека і відмовостійкість (всі дані зберігаються в надійному дата-центрі, особливо якщо він знаходиться в Європі)
- Інтегрованість і стандартизація (єдиний інформаційний простір, доступ до програм спільного користування та баз знань).

Для кадрової політики компанії:

Віртуальний офіс допомагає відділу кадрів шукати підходящих фахівців. Не потрібно прив'язуватися до конкретного регіону. Наприклад, якщо в штат потрібний аналітик, він не обов'язково повинен знаходитися в місті де буде

проходити активність, більш того — він може перебувати на будь-якому континенті.

Як правило, фахівці на регіональному ринку обходяться компанії дешевше ніж їх колеги з кремнієвої долини, а це, знову, економія. Контроль виконання та аналіз робочої активності можна повністю довірити програмного забезпечення: систем управління завданнями і програмами обліку робочого часу. Деякі рішення навіть дозволяють відстежувати переміщення співробітників за допомогою GPS і показувати відхилення від заданого маршруту.

І ще один плюс, можна легко і швидко обмежити або закрити доступ недобросовісному співробітникові. Інформація давно є ключовим активом підприємства. Завдання менеджменту і HR — правильно і ефективно організувати спільну роботу всіх співробітників в інформаційному просторі. Гнучкість використання нових технологій для прийняття управлінських рішень, на основі оперативних даних, відкривають нові можливості для розширення ринків. Ігнорувати сучасні технології, значить — втратити можливості; працювати традиційним методом — значить обмежувати ресурси і витратити більше.

Висновки. Таким чином, поява ІТ-аутсорсингу пояснюється не тільки відмінністю у вартості роботи програмістів в різних регіонах, і бажанням розмістити замовлення в регіоні з дешевою робочою силою. Насамперед дане явище пояснюється зростанням складності впроваджуваних інформаційних систем і неможливістю безперервного збільшення штату ІТ-спеціалістів на підприємстві, наслідком чого стає передача частини ІТ-інфраструктури на зовнішнє обслуговування. У сучасних умовах підприємству доводиться шукати баланс, при якому одні функції вигідніше передавати на аутсорсинг, а інші переважніше залишити за власним ІТ-відділом. Відповідно до термінології Gartner, завданням підприємства є формування оптимального поєднання двох стратегій, перша з яких базується на побудові власних ІТ-систем, а друга — на придбанні сторонніх послуг. У залежності від значимості впроваджуваних додатків процентне співвідношення даних стратегій може в тій чи іншій мірі варіюватися.

1. Барбаш А. Аутсорсинг в Україні: тенденції и прогнози. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.it4business.ru/business/2149/>.

2. Бравар Ж.-Л, Морган Р. Ефективний аутсорсинг. Поняття, планування та використання успішних аутсорсингових відносин, 2007. 288 с.

3. Герасимчук Ю. О. Історичний розвиток аутсорсингу, переваги та можливості, ризики аутсорсингу. Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління», 2004. № 23-24. С. 284.

4. Загородній А.Г., Партин Г.О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства. Фінанси України. 2009. №9(166). С. 87-97.

5. Лігоненко Л.О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу. Актуальні проблеми економіки. 2005. №6(48). С.115-125.

6. Матвій І. Є. Особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні. Національний університет «Львівська політехніка», кафедра менеджменту організацій. Л., 2013.

7. Ноздріна Л.В. Аутсорсинг ІТ-проектів в Україні / Управління проектами: стан та перспективи. Тези доп. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. — [Електронний ресурс]. Режим доступу: web-site: conference.nuos.edu.ua;

8. Heywood, J. Brian. Outsourcing Dilemma, The: The Search for Competitiveness, 2004.
9. Економічний форум — 2017 <https://docplayer.net/72567717-Ekonomichniy-forum-3-2017.html>
10. Erran Carmel and Pamela Abbott (October 2007). «Why nearshore means that distance matters» / Erran Carmel and Pamela Abbott // Communications of the ACM. — 2007.
11. Cinquegrani, Sam. Nearshoring: A Smart Alternative to Offshore / Sam. Cinquegrani // IT Today. Auerbach Publications. — Retrieved 9 January 2011.

-
1. Barbash A. Outsorsynh v Ukraini: tendentsii y prohnozy. [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <http://www.it4business.ru/business/2149/>.
 2. Bravar Zh-L, Morhan R. Efektyvnyi outsorsynh. Poniattia, planuvannia ta vykorystannia uspishnykh outsorsynhovykh vidnosyn, 2007. 288 s.
 3. Herasymchuk Yu. O. Istorychnyi rozvytok outsorsynhu, perevahy ta mozhlyvosti, ryzyky outsorsynhu. Zbirnyk naukovykh prats DETUT. Seriia «Ekonomika i upravlinnia», 2004. № 23-24. S. 284.
 4. Zahorodnii A.H., Partyn H.O. Outsorsynh ta yoho vplyv na vytraty pidpriemstva. Finansy Ukrainy. 2009. №9(166). S. 87-97.
 5. Lihonenko L.O. Outsorsynh yak instrument optymizatsii ta pidvyshchennia efektyvnosti biznesu. Aktualni problemy ekonomiky. 2005. №6(48). S.115-125.
 6. Matvii I. Ye. Osoblyvosti rozvytku IT-outsorsynhu v Ukraini. Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnika», kafedra menedzhmentu orhanizatsii. L., 2013.
 7. Nozdrina L.V. Outsorsynh IT-proektiv v Ukraini / Upravlinnia proektamy: stan ta perspektyvy. Tezy dop. VIII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. — [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: web-site: conference.nuos.edu.ua;
 8. Heywood, J. Brian. Outsourcing Dilemma, The: The Search for Competitiveness, 2004.
 9. Ekonomichnyi forum — 2017 <https://docplayer.net/72567717-Ekonomichniy-forum-3-2017.html>
 10. Erran Carmel and Pamela Abbott (October 2007). «Why nearshore means that distance matters» / Erran Carmel and Pamela Abbott // Communications of the ACM. — 2007.
 11. Cinquegrani, Sam. Nearshoring: A Smart Alternative to Offshore / Sam. Cinquegrani // IT Today. Auerbach Publications. — Retrieved 9 January 2011.