

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСІВ

Заблоцький А.В.\*

### МІЖНАРОДНІ КОРПОРАЦІЇ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ОФШОРИНГОВИХ ПОСЛУГ

*В цій статті розглянуто основні переваги та форми діяльності міжнародних корпорацій на світовому ринку офшорингових послуг*

Офшоринг, започаткований в кінці ХХ ст., досить швидко перетворився на масове «захоплення» великих корпорацій, які кинулися на пошуки «дешевої» робочої сили та оптимізацію витрат за умови зростання конкуренції та фрагментації виробництва послуг. При цьому кожна компанія вдавалась до офшорингу через індивідуальні причини і діяла згідно з власною, розробленою стратегією за кордоном. Під терміном «офшоринг» розуміють повне або часткове перенесення транснаціональними корпораціями виробництва послуг в іноземні країни.

Офшоринг є комплексним стратегічним рішенням для оптимізації бізнес процесів. Основним принципом є те, що компанія залишає за собою тільки те, що вона може зробити краще за інших та передає в офшоринг зовнішньому виконавцю те, що він робить краще за інших.

місце виробництва	Внутрішнє	Зовнішнє (аутсорсинг)
<b>Виробництво в межах однієї країни базування</b>	Виробництво в межах компанії або країни базування (внутрішнє виробництво)	Виробництво в межах компанії але за межами країни базування (внутрішній аутсорсинг)
<b>Виробництво за межами країни базування</b>	Виробництво в межах філіалу компанії за межами країни базування (офшорне виробництво)	Виробництво за межами філіалу компанії та за межами країни базування не афілійованими компаніями. Передбачає надання виробництва в зовнішній підряд (офшорний аутсорсинг чи зовнішній підряд)

#### Офшоринг

Мал. 1 Форми виробництва послуг міжнародних корпорацій

Джерело: US Government Accountability Office (GAO 2004), World Investment report 2004, Information Technology Outlook OECD 2004.

\* здобувач кафедри міжнародних фінансів Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
Науковий керівник: проф. Рогач. О.І.

До офшорингових послуг відносять послуги пов'язані з аудитом, інжинірингові послуги, послуги з обробки та ведення даних, юридичні послуги, управління, консультація, і зв'язки з громадськістю, маркетингові послуги тощо [1, 2, 3, 4]

Дослідження, проведене фахівцями дослідницького центру Booz Allen Hamilton and Duke (CIBER), дозволило виявити, що на даному етапі практика і стратегія більшості компаній, що вдаються до офшорингу мають схожі основоположні характеристики [5].

Розглянемо більш детально якими є переваги офшорингу в діяльності ТНК.

1. Оптимізація витрат. Серед основних переваг офшорингу для ТНК скорочення витрат має першочергове значення і є одним з основних мотивів перенесення бізнес-процесів за кордон. Дослідження показують, що переваги від зниження витрат залишаються основним мотивом офшорингу бізнес-процесів до 2030 р. [83] Середній рівень оптимізації складає від 40% до 75% витрат.

2. Можливість збільшення ринкової частки компанії. Це стосується, насамперед, телекомунікаційної, банківської та страхової діяльності. Перенесення частини своїх операцій за кордон дає змогу ТНК розширити свою присутність на регіональному ринку, а також більш ефективно обслуговувати клієнтів, що сприятиме зростанню обсягів продажу та збільшенню ринкової частки ТНК.

3. Зростання ринкової капіталізації корпорації. Зниження витрат, потенційне збільшення прибутків за допомогою використання операційного левереджу, додаткова гнучкість у роботі з клієнтами, а також більш швидке реагування на зміни ринкової ситуації уможливають зростання вартості корпорації та привабливості її акцій.

4. Переваги від дешевої телекомунікаційної інфраструктури. Значне зростання потужності телекомунікаційної інфраструктури, а також дерегулювання телекомунікаційної сфери дає змогу ТНК проводити відео- та телефонні конференції, пересилати значні обсяги даних за кордон, а також прискорює обробку даних.

5. Зосередження на основних видах діяльності, оптимізація організаційної структури та невиробничої діяльності. Перенесення додаткових функцій та операцій за кордон вивільняє ресурси для здійснення основних видів діяльності. Це дає змогу розподілити функції між різними підрозділами і дозволяє кожному підрозділу зосередитися на виконанні специфічних завдань.

В той же час для отримання тих чи інших переваг, вибір відповідної моделі офшорингу є ключовим аспектом розвитку аутсорсингового плану компанії. Цей процес включає такі аспекти:

- розгляд міжнародної бізнес-стратегії;
- вибір країни;
- дослідження переваг та ризиків.

Операції по наданню офшорингових послуг можуть здійснюватися двома способами: в межах компанії за рахунок створення іноземних філій (іноді цей спосіб називають «внутрішньокорпоративним або прямим офшорингом»), або шляхом передачі тієї чи іншої послуги у підряд будь-якій третій стороні, що виступає постачальником послуг (такий спосіб ще називають «офшорним підрядом» чи «офшорним аутсорсингом»).

Розглянемо декілька найбільш поширених форм аутсорсингу бізнес процесів:

Onsite Subcontracting with Offshoring. Компанія розміщує своїх кваліфікованих співробітників безпосередньо поряд з клієнтом. Ці люди стають фактично частиною команди замовника. Ця модель також називається «Приріст персоналу».

Pure Offshore Projects. Ця модель включає завдання, рамки яких чітко визначені, і робота достатньо структурована, щоб виконуватися віддаленими один від одного невели-

кими підрозділами. Приклади такого аутсорсингу: проекти, передані невеликим організаціям, приватним особам і фрілансерам по всьому світу за допомогою використання мережі Інтернет.

**Offshoring Individual Projects.** Компанії, що постійно вдаються до офшорингу, зменшують ризики від його використання за допомогою розділення роботи на менш великі і більш легко керовані проекти, які вони передають організаціям-виконавцям. Менеджери в організаціях-клієнтах, які мають чітко визначені певні модулі і програми, що підлягають розвитку, передають їх аутсорсерам розробки програм.

**Global Delivery Onsite/Offshore Model.** Це класичний офшоринг, здійснюваний більшістю провайдерів розробки програмного забезпечення, де за проекти беруться модулі або програми клієнта, створюють невелику команду на місці, яка працює з менеджерами і командою замовника і координує роботу з офшорною командою, яка виконує основну частину роботи.

**Multi-vendor Offshoring (Multisourcing).** Організації намагаються мінімізувати рівень ризиків від застосування стратегії аутсорсингу за допомогою створення списку найбільш потенційних компаній з якого менеджери вважають за краще вибирати і отримувати той чи інший проект.

Глобальний ринок офшорингу є досить динамічний і оцінюється в 150-200 млрд. дол. із щорічним темпом зростання понад 30 %. Прогнозується збереження такої динаміки у 2011—2013 рр., протягом яких питома вага офшорного ринку торгівлі послугами збільшиться від 10 % до 20 % світової торгівлі послугами. За прогнозом, до 2012 р. понад 20% основних і оборотних коштів глобального ринку фінансових послуг буде переміщено в офшори [6].

Якщо аналізувати географічну структуру офшорингу, ці послуги зосереджені у порівняно невеликій кількості країн. У 2009-2010 рр. на частку Індії, Китаю, Малайзії, Канади та Ірландії припадало 70% світового офшорингу.

Частка ж країн ЦСЄ від загальносвітового ринку становить близько 10-15% [7, 8]. У той час як у світі середній ріст офшорингу протягом найближчих трьох років буде становити 25%, у Східній Європі очікується майже 35% [9].

Україна посідає досить сильні позиції в світових процесах офшорингу бізнес-послуг, багато в чому випереджаючи інші країни регіону. Її сильними сторонами є рівень заробітної плати, висока кваліфікація робочої сили, розробка та підтримка програмного забезпечення, а також володіння персоналу іноземними мовами. Позиції країни достатньо сильні в управлінні операційними ризиками, рівні зрілості ринку ІТ-послуг та близькості до західної культури. Слабкими ж сторонами є практична відсутність досвіду управління бізнес-процесами, нерозвинена ІТ-інфраструктура, а також нестабільне законодавче регулювання.

#### Список використаної літератури:

1. «New horizons: Multinational company investment in developing countries», McKinsey Global Institute, November, 2003;
2. «Offshoring: Is it a win-win game?» The McKinsey Global Institute, August 2003;
3. MacKinsey Global Insitute [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.mckinsey.com/mgi](http://www.mckinsey.com/mgi);
4. Консалтингова компанія А.Т.Кearney [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.atkearney.com](http://www.atkearney.com);

5. Звіт компанії Booz Allen Hamilton and Duke (CIBER) щодо перспектив розвитку світового офшорингу. – Режим доступу : [https://offshoring.fuqua.duke.edu/orn\\_report.pdf](https://offshoring.fuqua.duke.edu/orn_report.pdf)
6. Електронний інформаційний ресурс компанії Plunkett Research. – Режим доступу [www.plunkettresearch.com](http://www.plunkettresearch.com);
7. Електронний інформаційний вісник Market Research. – Режим доступу : <http://www.marketresearch.com/Plunkett-Research-Ltd-v1424/Plunkett-Outsourcing-Offshoring-Trends-Statistics-2718219/>
8. Електронний інформаційний ресурс Computer Economics. – Режим доступу: <http://www.computereconomics.com/page.cfm?name=Outsourcing;>
9. Електронний інформаційний ресурс журналу EquaTerra. – Режим доступу: <http://www.equaterra.com/fw/main/Outsourcing-291.html>.