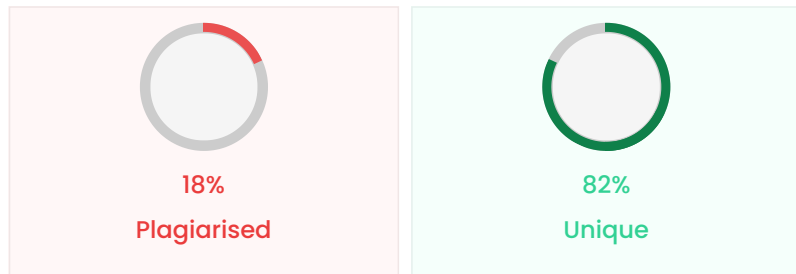


Plagiarism Scan Report



Words Statistics

Words	24010
Characters	188707
Exclude URL	None

Content Checked For Plagiarism

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ» Кафедра міжнародних відносин, управління та адміністрування ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА Зав. кафедрою _____ д.е.н., доцент Д.П. Михайлик МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛАНЦЮГА СПОЖИВЧИХ ЦІННОСТЕЙ КОМПАНІЙ В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ Виконав ст. гр. МЕВ-211м _____ М.В. Половинка Керівник к.е.н., доцент _____ К.А. Волошина Запоріжжя 2023 ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ» Кафедра міжнародних відносин, управління та адміністрування ЗАТВЕРДЖУЮ Зав. кафедрою _____ д.е.н., доцент Д.П. Михайлик «_____» _____ 2023 р. **З А В Д А Н Н Я** НА МАГІСТЕРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ Студенту гр. МЕВ-211м, спеціальності «Міжнародні економічні відносини» Половинці Марині Володимирівні І.Тема: Теоретичні та прикладні аспекти формування ланцюга споживчих цінностей компаній в глобальному середовищі затверджена наказом по інституту 06.2-14-2 від 18.02.2022 р. 2. Термін здачі студентом закінченої роботи: 17.06.2022 р. 3. Перелік питань, що підлягають розробці: 1. Надати характеристику та критичну оцінку основим концепціям глобальних ланцюгів цінності 2. Охарактеризувати фактори формування ланцюга споживчих цінностей компаній у глобальному середовищі 3. Порівняти підходи до аналізу ланцюгів створення цінності в глобальній економіці 4. Дослідити особливості ланцюгів створення споживчих цінностей багатонаціональних підприємств 5. Провести аналіз формування споживчої вартості високотехнологічних товарів 6. Здійснити аналіз застосування ланцюгів споживчих цінностей багатонаціональними компаніями в Україні 7. Дослідити особливості цифрової трансформації ланцюгів формування споживчих цінностей 8. Виявити світові тенденції розвитку глобальних ланцюгів створення вартості 9. Оцінити можливості використання підходів до формування ланцюгів створення цінностей у практиці вітчизняних компаній Дата видачі завдання 17.01.2022 р. Керівник випускної роботи _____ Волошина К.В. (підпис) (прізвище та ініціали) Завдання прийняв до виконання _____ Половинка М.В. (підпис) (прізвище та ініціали) РЕФЕРАТ Магістерська дипломна робота: 113 стор., 17 табл., 9 рис., 86 використаних джерела. Основною метою магістерської дипломної роботи є вивчення та оцінка результативності

участі вітчизняної компанії ІТ-індустрії у глобальних ланцюгах споживчої цінності. Об'єктом дослідження є споживчий ланцюжок вартості в глобальній економіці. Предметом дослідження є низка теоретичних, методичних та практичних питань, що стосуються формування та функціонування ланцюжків вартості в глобальній економіці. Наукова та практична новізна дослідження полягає у висвітленні характеристик ланцюга створення цінності суб'єкта ринку високотехнологічних товарів з метою спрощення процесу створення вартості високотехнологічних товарів та підвищення їх ефективності. Визначено, що на даний час однією з найбільш перспективних стратегій щодо підвищення ефективності участі у глобальних ланцюгах цінності через встановлення міцних довготривалих контактів з існуючими та потенційними клієнтами є клієнторієнтована стратегія, що базується на концепції CRM. Впровадження проекту CRM в діяльність ТОВ «НВ Support Services» дозволить вирішувати основні проблеми та якісно змінювати організацію процесу взаємодії з клієнтами. Доведено, що даний проект доцільно реалізувати, оскільки він забезпечить збільшення чистого фінансового результату від міжнародних операцій та сприятиме зміцненню конкурентного становища ТОВ «НВ Support Services» на ринку аутсорсингу.

ЛАНЦЮГ СТВОРЕННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ, ГЛОБАЛІЗАЦІЯ, МІЖНАРОДНІ ОПЕРАЦІЇ, БАГАТОНАЦІОНАЛЬНІ КОМПАНІЇ, МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ, ІТ-ПОСЛУГИ, ГЛОБАЛЬНІ РИНКИ ЗМІСТ ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ 6 ВСТУП 7 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛАНЦЮГА СПОЖИВЧИХ ЦІННОСТЕЙ В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ 10 1.1. Критична оцінка основних концепцій глобальних ланцюгів цінності 10 1.2. Характеристика факторного середовища формування ланцюга споживчих цінностей компаній у глобальному середовищі 20 1.3. Підходи до аналізу ланцюгів створення цінності в глобальній економіці 25 Висновки до розділу 1 35

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СПЕЦИФІЧНИХ РИС ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТЕЙ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ 37 2.1. Дослідження особливостей ланцюгів створення споживчих цінностей багатонаціональних підприємств 37 2.2. Аналіз формування споживчої вартості високотехнологічних товарів 44 2.3. Аналіз застосування ланцюгів споживчих цінностей багатонаціональними компаніями в Україні 69 Висновки до розділу 2 80

РОЗДІЛ 3. ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ 82 3.1. Цифрова трансформація ланцюгів формування цінності 82 3.2. Світові тенденції розвитку глобальних ланцюгів створення вартості 90 3.3. Можливості використання підходів до формування ланцюгів створення цінностей у практиці вітчизняних компаній 100 Висновки до розділу 3 106

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 108 **ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** 114 **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ** Слово / словосполучення Скорочення Умови використання А абсолютний, абсолютне абс. при цифрах В відносний, відносно відн. при цифрах виробництво вир-во при цифрах Г гривня, гривень грн. при цифрах К копійка коп. при цифрах М місто м. по тексту Р розділ розд. при цифрах та у примітках район р-н по тексту редакція, редактор ред. по тексту рисунок рис. по тексту С сторінка стор. при цифрах та у примітках Т таблиця табл. по тексту тисяч гривень тис. грн. при цифрах та у примітках

ВСТУП Актуальність теми дослідження. За останні десятиліття інтернаціоналізація компаній, галузей, цілих країн суттєво змінила міжнародний ринок. За оцінками ЮНКТАД, 80% міжнародної торгівлі здійснюється через усталені глобальні ланцюги створення вартості транснаціональних корпорацій, на які впливають мінливе середовище та жорстка конкуренція, що стимулює процес оптимізації та реструктуризації ланцюга створення вартості транснаціональних корпорацій. Компанії як на розвинених ринках, так і на ринках, що розвиваються, активно інтегрують свій бізнес у всі частини глобального ланцюга створення вартості, що змінило складний процес створення вартості в різних типах глобальних ланцюгів. Внаслідок поглиблення спеціалізації, а також зростання цінності кооперації та міжфірмових зв'язків структура підприємств та

промислового ланцюга стає все більш фрагментованою. Формування цієї структури призводить до інтеграції взаємопов'язаних операцій на різних етапах виробництва в єдиний глобальний ланцюг створення вартості. Оскільки світове виробництво стає все більш і більш географічно розподіленим, компанії, що розвиваються, часто беруть участь у глобальних ланцюгах створення вартості, щоб допомогти їм розкрити свій потенціал і підвищити прибутковість. Особливо важливо вивчати проблеми розвитку глобального ланцюга створення вартості багатонаціональних компаній на ринках, що розвиваються. Компанії такого типу змушені шукати нові методи та стратегії для розвитку та покращення своїх позицій у глобальному ланцюжку вартості, вони дуже зацікавлені в актуалізації теоретичних питань міжнародного бізнесу та стратегічного менеджменту, які базуються на матеріалах та аналізі компанії. Розвиток глобальних ланцюжків вартості все частіше стають в центрі уваги досліджень, які найбільш ефективним чином досліджують перехід виробника до процесу створення найбільшої вартості. При цьому дослідники не лише звертають увагу на проблему переміщення на більш вигідне положення в глобальному ланцюжку вартості, але й звертають увагу на інші супутні аспекти глобального аналізу ланцюга вартості на основі компаній, що розвиваються. Наприклад, з точки зору географії та системи, бекшоринг – перенесення бізнесу з країн, що розвиваються, назад до розвинених країн. Основною метою магістерської дипломної роботи є вивчення та оцінка результативності участі вітчизняної компанії ІТ-індустрії у глобальних ланцюгах споживчої цінності. Для досягнення цієї мети були визначені наступні завдання: – вивчити основні концепції глобальних ланцюгів вартості; – проаналізувати основні аспекти аналізу глобального економічного ланцюга вартості; – вивчити ланцюжок створення вартості транснаціональних компаній; – дослідження сучасних методів формування споживчої вартості високотехнологічної продукції; – вивчити сутність та напрямки цифрової трансформації ланцюга створення вартості; – вивчення світових тенденцій розвитку глобальних ланцюгів вартості; – проаналізувати стратегію інтеграції ланцюга вартості; Об'єктом дослідження є споживчий ланцюжок вартості в глобальній економіці. Предметом дослідження є низка теоретичних, методичних та практичних питань, що стосуються формування та функціонування ланцюжків вартості в глобальній економіці. Методи дослідження. Дослідження базується на основних положеннях економічної теорії та висновках, зроблених із наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників споживчого ланцюга вартості. Наукова та практична новізна дослідження полягає у висвітленні характеристик ланцюга створення цінності суб'єкта ринку високотехнологічних товарів з метою спрощення процесу створення вартості високотехнологічних товарів та підвищення їх ефективності. Апробація результатів дослідження була здійснена шляхом участі у студентській науково-практичній конференції...

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛАНЦЮГА СПОЖИВЧИХ ЦІННОСТЕЙ В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ 1.1. Критична оцінка основних концепцій глобальних ланцюгів цінності

Поняття споживчої цінності виходить з теорії психології. Цінність – це найбільш бажані стани або значення, яке ми надаємо будь-яким станам або конкретним об'єктам. Економічний сенс цінностей у тому, що цінністю людини визнається будь-якої об'єкт (предмет). Інший аспект цінності з позицій економіки можна порівняти з поняттям ціна, оскільки цінність людини безпосередньо пов'язані з ціною об'єкта. Однак, економіка не може бути відірвана від психології як більш загальної науки про людину. Отже, і маркетинг як економічна наука базується на основних концепціях психології. В економіці теорія цінностей сконцентрувалася в рамках теорії цінностей споживання, яку сформував роботи М. Рокіча, Дж. Гутман, Т. Рейнольдса, Дж Шета, Б. Ньюмена і Б. Гроса. Згідно з М.Рокичем, цінність – це стійке переконання в тому, що будь-яка форма поведінки чи кінцевого стану існування є для людини чи суспільства кращою, ніж протилежна форма поведінки чи кінцевого стану¹⁹. Звідси, індивідуальні цінності зумовлюють модель поведінки споживачів, і навіть вибір ними певних товарів та послуг – стиль споживання та спосіб життя. Компанії вивчають структуру споживчої цінності для створення ефективних бізнес-моделей, налаштованих на

надання споживчої цінності, що відповідає запитам цільового сегменту. Оскільки процес створення споживчої цінності не є функцією лише якогось одного підрозділу фірми, а в ньому беруть участь усі підрозділи, то першочергового значення набуває вмiла координація діяльності всіх складових частин фірми. Для управління процесом створення цінності необхідно розглядати як наявні на даний момент у фірми можливості, а й її перспективи зростання, тобто її підприємницький потенціал. Уточнимо поняття ланцюжка цінності. Ланцюжок створення споживчої цінності є взаємопов'язаним циклом операцій з розробки, виробництва, реалізації та доставки споживачеві цінності, включаючи його обслуговування, здійснювані сукупністю підприємств (осіб), взаємодіючих як партнери. М. Портер, досліджуючи механізм формування конкурентних переваг, ввів поняття ланцюжка цінності, розглядаючи його на кількох рівнях. Відповідно до його концепції, існують основні види діяльності (постачання, виробництво, збут, маркетинг, обслуговування) та допомiжні (інфраструктура фірми). Концепція М.Портера надто прив'язана до рамок однієї компанії. На протипагу цьому, сучасний процес створення цінності перетворився на спільний процес, який здійснюється сукупністю бізнес-партнерів. Аналіз ланцюжка створення цінності дозволяє виділити взаємозалежні види діяльності у процесі створення цінності, а також розподілити ці діяльності між партнерами відповідно до їх компетенцій. Тоді кожній компанії, включеній у ланцюжок створення цінності, буде зрозуміло, які саме компетенції вона повинна розвивати. Але необхідно пам'ятати, що фірма-організатор ланцюжка зі створення цінності повинна координувати діяльність всіх партнерів, щоб контролювати якість цінності і витрати, що створюється, оскільки споживачі завжди шукатимуть оптимальне співвідношення ціни і якості товару, що і є відображенням його споживчої цінності. Крім цього, фірма-організатор ланцюжка створення цінності повинна контролювати ключові активи, що створюють цінність і дозволяють отримати максимально високий прибуток. Ядром концепції глобальних ланцюгів вартості є ідея концепції глобальних товарних ланцюгів (Global Commodity Chains), сформована на основі ультраглобального підходу (аналізу світової системи). У такому підході світове господарство та світова геополітична система описуються як єдина система держави та економіки. Основою формування та розвитку концепції глобальних ланцюгів вартості у своїх дослідженнях вважається Г. Джеффрі, який переніс фокус аналізу зі світової системи на рівень окремих одиниць і розробив концепцію глобальних ланцюгів виробництва. На відміну від світового системного підходу, він підкреслює важливість стратегічного вибору та прийняття рішень транснаціональними компаніями, а не регуляторної влади національних держав. Джеррі Фей об'єднав розгляд процесу розподілу цінності та впливу між ключовими учасниками як теоретичну основу, описав концептуальну модель глобального ланцюга продуктів, а також проаналізував феномен мережевої організації глобальної економіки та фрагментарну структуру виробничого процесу. Оскільки поняття «глобальний виробничий ланцюг» спочатку було введено для аналізу глобальних систем виробництва та розподілу, воно було визначено як «група міжфірмових мережевих кластерів, зібраних навколо єдиного продукту, який є частиною світової економіки». «Сформулювати сучасну реальність, що належить до розвитку світової системи, яку важко пояснити за допомогою попередньої парадигми...», особливо «...досліджено аналіз зв'язків на мікрорівні та макрорівні тих процесів, які пронизують глобальні, національні та локальні об'єкти досліджень»[36]. Беручи до уваги концепції глобального ланцюга вартості та глобального ланцюга продукції, Джеффрі сформулював головну відмінність між ними: концепція глобального ланцюга вартості була створена з певною метою – уникаючи вузького тлумачення терміну «продукт» (товар). Вибір ширшого підходу дозволяє позбутися обмежень концепції «глобального виробничого ланцюга», яка визначається як «мережа праці та виробничих процесів, кінцевим результатом яких є товарний ресурс для споживання». Щоб дослідити походження концепції глобального ланцюга вартості, слід зазначити, що вона є основною сферою стратегічного менеджменту та концепцій міжнародного бізнесу, заснованих на ланцюжку вартості, або скорочено

ланцюга вартості. Вона також описує створення вартості у взаємопов'язаному ланцюжку. Операцій, виробництво продукції чи надання послуг. Цю концепцію вперше запропонував М. Портер у 1985 році як «метод систематичного вивчення всіх операцій і дій, що виконуються компанією, та їх взаємодії один з одним. Ланцюжок вартості розкладає компанію на стратегічно значущі незалежні операції для відстеження динаміки структури витрат та потенційні джерела диференціації» [35]. Ця концепція дозволяє порівняти ланцюжки створення вартості конкуруючих компаній і проаналізувати основу розподілу їх конкурентних переваг. Концепція ланцюга вартості спочатку була частиною підходу до стратегічного управління ресурсами, який можна використовувати для різних рівнів аналізу, але рівень компанії зазвичай є ядром. Хоча аналіз ланцюга вартості компанії (на рівні компанії) широко використовується для розгляду стратегії компанії та її конкурентних переваг, аналіз ланцюга вартості міжнародних операційних компаній (особливо якщо різні етапи виробництва розташовані в різних країнах) пов'язаний із глобальною вартістю ланцюга концепцій. Слід зазначити, що концепція глобального ланцюга створення вартості також пов'язана зі сферою управління ланцюгом поставок, але вона в основному зосереджена на міжнародному розширенні та географічній сегментації всередині ланцюга поставок та масштабах окремої галузі, а також на впливі спрямованому на створення вартості. Основною відмінністю роботи в галузі управління ланцюгами поставок є детальне вивчення механізму управління ланцюгом поставок, яке переважно зосереджується на фактичному внеску дослідження. У сучасній літературі поняття глобальних ланцюгів вартості використовується для аналізу різних явищ, зокрема корпоративної стратегії, міжфірмової конкуренції та глобальної промислової кооперації. Розробка концепції глобальних ланцюгів вартості, інтенсивна глобалізація 1990–2000-х років призвела до необхідності вивчення процесів, що відбуваються в ланцюжку створення вартості, з урахуванням вихідних ресурсів та інституційних особливостей кожної країни. Зокрема, необхідно систематизувати механізм поділу сфер впливу, створити конкурентну перевагу та зберегти найбільш домінуючі позиції у світовому ланцюжку вартості. З 2000-х років концепція глобальних ланцюгів вартості все частіше використовується як інструмент аналізу в різних наукових галузях, включаючи вирішення проблем міжнародної експансії та локальної сегментації ланцюга. Глобальні ланцюги створення вартості дають можливість узагальнити світову економіку у вигляді низки ланцюгів виробництва продукції, включаючи внутрішні та міжфірмові відносини. У поєднанні з інтернаціоналізацією виробничого процесу та зростаючою інтеграцією світової торгівлі, інтернаціоналізація БНК на ринках, що розвиваються, стає все більш очевидною, і вона реалізується за допомогою використання різних контрактних стратегій (аутсорсинг, лізинг, франчайзинг) цих компаній. З одного боку, компанії переміщуються в країни з ринками, що розвиваються, які мають як стандартизоване виробництво, так і функції напруженості знань. З іншого боку, деякі компанії все частіше повертають продукцію в країну походження. Аналіз глобального ланцюга вартості дозволяє не тільки розглянути основний бізнес компанії, яку ви безпосередньо контролюєте, а й розглянути аутсорсинг і офшоринг, а також тимчасове використання активів, щоб дати детальну картину процесу відповідного етапу всього виробничого ланцюга. У своїй роботі Джеффі описав три аспекти глобального аналізу виробничого ланцюга: структуру витрат і випуску (структура «вхід-випуск»), географічний розподіл та управління в глобальних ланцюгах створення вартості. Однак у наступній дослідженнях, щоб краще зрозуміти процес взаємодії бізнесу та глобалізації в кожній ланці глобального ланцюга вартості між національними та міжнародними політичними та економічними умовами, він додав четвертий аспект – системний (інституційний) вимір). Пізніше був запропонований інший аспект – розробка модернізації глобального ланцюга створення вартості, яка включала вивчення переходу між різними рівнями доданої вартості, виробленої одним виробником. Цей набір аспектів глобального аналізу ланцюга вартості передбачає використання різних, але значною мірою взаємопов'язаних теоретичних структур. Управління витратами підприємства

передбачає реалізацію всіх функцій управління, тобто функції повинні реалізовуватися через елементи процесу управління: прогнозування, планування, нормування, організація, розрахунок, мотивація та стимулювання, облік, аналіз, коригування та контроль витрат. Виконання всіх функцій управління за всіма елементами є взаємодією між підсистемою управління (суб'єктом управління) і керованою підсистемою (об'єктом управління). Основним органом управління витратами є керівники підприємств, керівники, експерти, бухгалтери, які беруть участь у виконанні окремих функцій управління витратами. Об'єктом управління є виробничо-збутові витрати продукції (робіт) [1]. Собівартість продукції завжди була важливою економічною категорією, вона характеризує результати діяльності підприємства та його рентабельність. Головною умовою успішної діяльності підприємства є досягнення оптимального рівня собівартості, що підвищить конкурентоспроможність продукції та стане реальним результатом довгострокового економічного зростання підприємства. З точки зору підвищення конкурентоспроможності, собівартість відображає всі сторони економічної діяльності компанії, а також її досягнення та недоліки. Рівень конкурентоспроможності пов'язаний з кількістю та якістю продукції, використанням робочого часу, вартістю сировини, матеріалів, устаткування, робочої сили, що відображається на собівартості продукції і безпосередньо включається у собівартість підприємства. Тому оптимізація та управління витратами підприємства позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємств. Управління витратами підприємства – це процес цілеспрямованого формування його оптимального рівня за відповідною категорією, місцем походження, носієм та іншими ознаками. [2] Оптимізація – це спосіб пошуку найефективнішого методу управління при обмежених фінансових ресурсах, тобто процес вибору найкращого з можливих варіантів. Тому оптимізація витрат бізнесу полягає у виборі найбільш прийняттого способу підвищення ефективності наявних ресурсів і можливостей. Оптимізація витрат дозволяє компаніям підвищити свою конкурентоспроможність і вільно проводити цінову політику, підвищувати попит на продукцію та отримувати більше прибутків. Однак зниження витрат не є основною метою процесу управління, оскільки зниження витрат призведе до зниження якості продукції. Оскільки сума витрат є відображенням основної фінансової діяльності, дуже важливо забезпечити ефективне стратегічне управління витратами підприємства. [2] Стратегія – це метод досягнення результатів у вигляді цілей. Правильний стратегічний вибір повинен забезпечувати позитивний економічний ефект. [4] Стратегічне управління витратами – це система методів бухгалтерського обліку та аналізу витрат, що забезпечує стратегічний вибір на основі планів і прогнозів, раціонального використання корпоративних витрат, контролю рівня витрат, необхідних для забезпечення фінансово-господарської діяльності, та інформаційного забезпечення. Стратегія управління витратами компанії повинна чітко відповідати її конкретним цілям і заходам для досягнення стратегічних цілей. Метою стратегічного управління витратами підприємства є забезпечення його довгострокових економічних вигод за рахунок зниження витрат. Тільки на основі реалізації ринкових конкурентних переваг, підприємства можуть досягти поставлених цілей [4]. Концепція стратегічного управління витратами базується на трьох напрямках стратегічного управління і відображає його сутність (рис. 1.1). Рис. 1.1. Система стратегічного управління витратами підприємства Ця концепція запропонована американськими вченими Дж. Шенком і В. Говіндараджаном, «концепція зовнішнього застосування до підприємства, що відіграє важливу роль у системі стратегічного управління витратами, яку М. Портер називає ланцюгом створення вартості». Кожне підприємство слід розглядати в контексті загального ланцюга створення вартості економічної діяльності, яка створює вартість, але лише як частину цього ланцюга» [5, с.56] Концепцію ланцюга вартості вперше запропонував М. Портер у 1985 р. у монографії «Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость». Модель ланцюга вартості заснована на тому факті, що будь-який товар купується на ринку лише тому, що він має певну цінність, яку покупець готовий заплатити за запроповану ціну. 3

цієї точки зору бізнес можна розглядати як процес створення вартості для товарів [3]. М. Портер описує ланцюжок створення вартості як сукупність узгоджених видів діяльності, які створюють цінність для компанії, від джерела сировини, від постачальників компанії до готової продукції, яка постачається кінцевому споживачу, включаючи обслуговування клієнтів. При цьому увага зосереджується не лише на процесах, що відбуваються всередині підприємства, а й ширше, поза межами конкретного підприємства. Традиційна система управління витратами зосереджується на процесах, що відбуваються всередині підприємства – закупівлях, функціях, продуктах і споживачах. В управлінському обліку підприємства враховуються всі етапи створення доданої вартості, від початку отримання ресурсів від постачальників до кінця отримання оплати від споживачів. Поняття ланцюга вартості принципово відрізняється від поняття доданої вартості. Традиційна концепція доданої вартості має два основних недоліки: вона починається занадто рано і закінчується занадто пізно. Фактично, аналіз вартості з моменту покупки не дозволяє використовувати посилення постачальників та умови роботи. Втручаючись у роботу постачальників та отримуючи певні вигоди щодо витрат, можна отримати значні переваги. З іншого боку, компанії можуть збільшити свої конкурентні переваги, зосередившись на обслуговуванні клієнтів. Кожна частина ланцюга розглядається з точки зору її потреб у виробничому процесі та ресурсів, які вона споживає. Далі визначають керуючий фактор – параметр, що характеризує вартість конкретної операції. Контролюючи фактори контролю та реорганізуючи ланцюжок створення вартості, він може досягти стійкої переваги над конкурентами [7].

Зі стратегічної точки зору концепція ланцюга вартості суперечить концепції доданої вартості, передбачаючи принаймні чотири способи зниження витрат і збільшення прибутку: зв'язок з постачальниками, зв'язок зі споживачами, технологічні зв'язки всередині ланцюжка цінностей одного підрозділу підприємства, зв'язки між ланцюжками цінностей підрозділів усередині підприємства. Отже, якщо взяти заходів у кожній сфері, як можна оптимізувати рівень витрат і досягти зростання прибутку? Концепція доданої вартості почалася надто пізно, оскільки система управління не врахувала відносини з постачальником. Якщо почати аналізувати вартість з моменту покупки, то втратиться можливість і тим самим втратиться можливість отримати певні вигоди від компанії та постачальників. Наприклад, якщо шоколадна компанія (постачальник) почне постачати рідкий шоколад в цукерню, це зменшить витрати на відливання плитки та упаковки, а цукерня не витратить ресурси на зняття упаковки та розтоплення шоколаду. Тому формування ланцюга створення вартості та встановлення тісних відносин з постачальниками принесе підприємствам і постачальникам певні переваги. [5] Крім того, концепція доданої вартості не тільки розпочалася надто пізно, але й закінчилася занадто рано. Завершення аналізу витрат під час впровадження не дозволяє використовувати відносини зі споживачами для вигоди. Система ланцюга створення вартості показує, як продукти компанії вписуються в ланцюг створення вартості клієнта. Тому в цій системі частка витрат компанії до загальних витрат споживача зрозуміла з першого погляду. Аналіз ланцюга створення вартості чітко виявляє той факт, що певні види економічної діяльності, які створюють вартість на підприємстві, дуже взаємопов'язані. Тому в процесі економічної діяльності, що створює вартість, свідоме збільшення витрат зазвичай призводить до зниження собівартості. Загальний метод використання ланцюга вартості включає наступні кроки. Створити ланцюг створення вартості в галузі та визначити витрати, доходи та активи для всіх видів економічної діяльності в ланцюжку. Визначити фактори, що формують витрати для управління кожним видом економічної діяльності. Створити стійкі конкурентні переваги за допомогою кращого управління витратами, ніж у конкурентів, або шляхом реструктуризації існуючого ланцюга створення вартості. Перший етап є основним етапом всього процесу стратегії управління витратами. Конкурентні переваги підприємств не можуть бути предметно досліджені на рівні всієї галузі. Ланцюг створення вартості розділяє конкретні галузі на окремі стратегічні види діяльності. Вихідною точкою аналізу витрат є визначення

ланцюга вартості конкретної галузі та визначення витрат, доходів та активів для кожного виду економічної діяльності. Тому концепція ланцюга створення вартості базується на масштабованому методі управління витратами, і рекомендується розглядати витрати всього ланцюга створення вартості в серії узгоджених видів діяльності від сировини до готової продукції або послуг, отриманих кінцевим користувачем. У цьому випадку акцент робиться не тільки на процесах, що відбуваються всередині компанії, а й на більш широких масштабах за межами конкретного підприємства.

1.2. Характеристика факторного середовища формування ланцюга споживчих цінностей компаній у глобальному середовищі

Якщо 1990-х гг. для формування ланцюжків мала значення дешевизна переміщення продуктів, то надалі особливу роль відіграють дешевизна їхнього виробництва та застосування інновацій. Стало економічно вигідніше розподіляти виробництво географічно, ніж удосконалювати його в одному місці та інвестувати у ці процеси. Понад те, з'явилася можливість глобально контролювати операційні транзакційні витрати. Це демонструє сучасна ГЦС – «складна розподілена бізнес-мережа, яка вибудовується глобальними компаніями як колективний проект зі своїми тимчасовими рамками і послідовністю дій», де «нова вартість створюється спільно мережею юридично незалежних, але функціонально пов'язаних фірм постачальників», кожен з яких «належить тому чи іншому високоспеціалізованому регіональному кластеру» [4, с. 76]. У концепції мережевої природи глобальної економіки мережа виробничих ланцюгів і мереж представляється нелінійною та асиметричною за впливом ланок залежністю взаємопов'язаних економічних процесів створення доданої вартості. У ньому значимі функції всіх ланок ланцюжка, їх взаємозалежні (владні) відносини у встановленні зв'язків та створення вартості [12, н. 265]. Дослідники відзначають, що ланцюжки, координовані виробниками (producer – driven – chains), характерні для капітало-і наукомістких галузей, залежать від процесів інвестування в інноваційні проекти та використання новітніх технологій, у зв'язку з чим є інвестиційно-затратними. Можливості просувати їх є у глобальних бізнесів транснаціональних та багатонаціональних компаній. Н. В. Найденова зазначає, що «як власники фірм-виробників виступають транснаціональні компанії, що контролюють і процес проектування, і більшу частину стадій виробництва, зосереджених у кількох країнах світу», тому «ланцюжки першого виду характеризуються яскраво вираженою вертикально інтегрованою структурою» [13, с. 467]. До відносно капіталомістких офшорних галузей обробної промисловості належать машинобудування, фармацевтика, обробка промислових металів, виробництво електрообладнання та напівпровідників, комп'ютерів та електроніки, меблів (хоча її виготовлення не є значно капіталомістким, останнім часом воно дещо просунулося в ланцюжках) [7, с. 6; 9, р. 2]. У глобальних ланцюжках, регульованих споживачами чи ініційованих покупцями (buyer – driven – chains), «процес створення доданої вартості контролюється ритейлерами та власниками брендів, які займаються в основному маркетингом та продажами, тоді як власне виробництво може бути повністю віддано на аутсорсинг» [13, с. 467]. Для таких ланцюжків характерні створення та координація децентралізованих горизонтальних торгових мереж [13, с. 467]. Розподіляти ланцюжок географічно означає переміщати частину виробничих потреб іноземного підрядника. Говорячи про аутсорсинг, частіше представляють виконавця-підрядника, резидента країни-замовника. Причини бачаться в економії ресурсів на непрофільні чи витратні для організації операції. У той же час офшоринг є міжнародним аутсорсингом і передбачає переміщення бізнес-процесу або послуги в іншу країну з метою використання професіоналізму та спеціалізації підрядника, його конкурентних та порівняльних переваг, останні з яких можуть полягати в нижчих витратах на працю, природні ресурси, що видобуваються, пільгах з оподаткування, низьких транспортних та страхових витрат. Офшоринг визначається як процес заміщення вітчизняних факторів виробництва іноземними для створення товарів та послуг та їх імпорту. М. Долега вважає, що «це поняття впливає з двохотрічного економічного закону порівняльних переваг, який передбачає, що речі мають проводитися там, де їх

альтернативні витрати нижче» [9, с. 1]. Хоча ця концепція має приносити користь обом торговим партнерам, офшоринг став синонімом міграції робочих місць, але не людей, у зв'язку з чим набув негативної інтерпретації. Відсутність власних достатніх професійних компетенцій і навичок виправдовує витрати офшорингу, обумовлює необхідність узгодження інтересів замовників і підрядників, посилення залежності організації-замовника від компетенцій та інтересів компанії-підрядника і т. п. У дослідженнях ДЦС витрати координації хоч і не формуються, але визначають приріст доданої вартості: що менше витрат пошуку, прийняття рішень та його координування, то приріст доданої вартості вище. На думку П. Антраса, у «вужчих концепціях ГЦС підкреслюється, що участь у них часто (і все частіше) пов'язане з трансакціями, які відрізняються від невизначених одиничних трансакцій, що пронизують традиційну торгівлю теорію» [14, с. 2-3]. Насамперед трансакції приносять витрати через те, що є складно стандартизованими (індивідуальними) і регулярними, виконують функції координації процесів виконання договорів у ланцюжку. П. Антрас вважає, що «контракти, що регулюють ці відносини, вкрай неповні та їх важко забезпечити», «вони вимагають часу та ресурсів на проектування організаційної структури виробничих мереж» (наприклад, відбуваються всередині фірми або віддаються на аутсорсинг і вимагають додаткової допоміжної послуги стороннього виконавця) [14, с. 2-3]. Географічні відмінності інституційних факторів, які мають значення для просування ланцюжків вартості, впливають на вирішення проблем нерівності та економічного зростання [14, с. 3]. Отже, країнові відмінності інституційних чинників визначають конкурентні (чи порівняльні) переваги. Це має значення для просування ланцюжків і демонструє, що не будь-яка галузь країни підходить для розміщення ланок вартісних ланцюжків. Більшість досліджень ГЦС можна поділити на дві групи. До 1-ї групи належать роботи, об'єкт аналізу яких – особливості побудови та координації (управління) ДЦС. Їх важливе джерело управління та стимули (причини) географічної фрагментації. До 2-ї групи належать дослідження, об'єктами яких є процеси впливу ланцюжків на структуру та характер світової та регіональної торгівлі, масштаб економічного зростання. Ці напрями інституційно пов'язані. Р. Каплінські зазначає, що «важливість координації всіх видів діяльності всередині ПЦС та управління ними, а також роль їх розташування для розподілу доходів, впливу на навколишнє середовище представляють аналітичний інтерес і є основою для розуміння економічної, соціальної, політичної та екологічної динаміки глобальної економіки, що розвивається.» [2, с. 2]. Багато дослідників вбачають стійкість ГЦС у виявленні та збереженні конкурентоспроможності як компаній – ланок ланцюжків, так і регіонів та країн, де вони розміщуються. В. Б. Кондратьєв вважає, що, «хоча частина експертів і політиків досі вважають, що товари та послуги виробляються всередині країни і конкурують із зарубіжними товарами, насправді дедалі більша частка товарів та послуг вже має глобальний характер, а держави конкурують між собою за найбільш вигідну для них роль у ланцюжках, що складаються, доданої вартості» [7, с. 5]. "На думку Г. Джереффі, в умовах поширення глобальних ланцюжків ключовим джерелом конкурентної переваги фірми є її здатність координувати діяльність інших учасників ланцюжка" [13, с. 467]. Координацію ланцюжка можна інтерпретувати так: залучаючись до неї, виробник бере на себе важливі для своїх партнерів функції і встановлює своє значення в ланцюжку, а його партнери висувають певні вимоги з урахуванням його можливостей. У сучасних дослідженнях мережного характеру глобальної економіки виділяються ознаки нелінійності побудови зв'язків між виробниками – ланками ГЦС. Важливими для них є спільне використання управлінських та виробничих інновацій (цифрових рішень) та отримання ефекту загального результату (загальної доданої вартості). У той самий час в повному обсязі країни й регіони є привабливими і мають потенціал розміщення ланок ГЦС, збільшення доданої вартості. П. Кругман, говорячи про фрагментацію світової торгівлі, важливу для початку 1990-х рр., зазначає, що розподіл виробничого процесу на безліч географічно розділених етапів призводить до появи супертрейдерів – країн з дуже високим співвідношенням торгівлі до ВВП (понад 100 %). На його

думку, найбільше занепокоєння викликає поява великого експорту промислових товарів з країн з низькою заробітною платою в країни з високою заробітною платою [6, нар. 336]. До супертрейдерів П. Кругман відносив нові індустріальні країни, або «чотири азіатські тигри» [6, с. 334–335]. Теоретично ГСЦ очевидну актуальність мають міркування як про причини появи ланцюжків, серед яких головна – це здешевлення торгівлі, і причини їх стійкості. До факторів здешевлення торгівлі відносяться не тільки технологічні та географічні можливості ланцюжків, що визначилися до початку 1990-х рр., що підтримуються і нарощуються різними способами (технологічними, політичними), а й зниження трансакційних витрат. Важливо зрозуміти, яким чином сучасний розвиток ланцюжків стимулюватиме глобальне виробництво та торгівлю (наприклад, у світлі викликів пандемії). Формування ДЦС було викликано загальним прагненням до зростання доданої вартості, появою можливостей зниження не тільки транспортних і торгових, а й трансакційних витрат, розвиток інновацій, що полегшують кооперування в ланцюжках вартості (контейнеризація перевезень, використання повітряного транспорту у вантажних перевезеннях, реактивних перевезень, що стали досягненнями 1990-х рр. для зростання глобалізації торгівлі, а також інформаційних технологій: маркетплейсів і контекстної реклами в інтернеті, великих даних та штучного інтелекту в управлінні) для її підтримки в сучасних умовах. З опорою на наявні у світовій торгівлі здібності в ланцюжках створюється додана ціна. Фрагментизація виробництва вартості, поява сторонніх виконавців, вертикальна інтеграція виробництва – це загальний процес заміщення меншої доданої вартості, імпортованої одним стороннім виконавцем (ланкою ланцюжка) для створення більшої доданої вартості наступною ланкою. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології зіграли значну роль формуванні умов для глобальної фрагментизації: з'явилися технології, дозволяють компаніям координувати складні розосереджені виробничі процеси, які раніше вимагали значного інвестування у ланки ланцюжка кожному географічному відрізьку підтримки її стійкості. Мережева концепція світової економіки виявляє таку конструкцію глобальних зв'язків, яка буде підтримувати можливості збільшення доданої вартості, а географічні відмінності інституційних факторів, які мають значення для просування ланцюжків вартості, визначають свій вплив на стійкість порівняльних та конкурентних переваг у ГСЦ.

1.3. Підходи до аналізу ланцюгів створення цінності в глобальній економіці

На даний момент існує два методи вивчення глобальних ланцюгів вартості: 1) «підхід зверху вниз» зосереджується на основних гравцях та їх ролі в моделі управління глобальним ланцюгом вартості (управління в глобальному ланцюжку вартості), особливо на розподілі впливу та найвищій віддачі, необхідній для створення цінності; 2) «підхід знизу вгору», який розглядає структуру витрат і випуску (структуру введення-випуску) і траєкторію виходу з вищих рівнів прибутку в глобальному ланцюжку вартості. Кожен із цих методів передбачає побудову єдиного глобального ланцюга створення вартості, що дозволяє вибрати основний фокус вашого дослідження. Традиційно аналіз глобальних ланцюгів вартості має п'ять аспектів, враховуючи складові аналізу [23]: 1) структура витрат і випуску в глобальному ланцюжку створення вартості відображає процес перетворення сировини в кінцеву продукцію; 2) географічні аспекти, тобто розташування виробничих процесів і функцій компанії та оптимізація їх взаємодії; 3) структура управління та розподіл впливу в глобальному ланцюжку вартості з урахуванням рівня впливу та розподілу ролей між основними учасниками цих ланцюгів; 4) з точки зору системи, це передбачає вивчення впливу системних характеристик країн або галузей на різні частини глобального ланцюга створення вартості; 5) розвиток глобальних ланцюгів вартості та процес, за допомогою якого учасники дослідницького ланцюга переходять на більш високий рівень доданої вартості. Кожен аспект аналізу ґрунтується на власних теоретичних і методологічних засадах, включаючи прямо чи опосередковано врахування ролей і характеристик провідних компаній, що перебувають у найбільш сприятливому становищі для створення вартості, а також вивчення стратегій і шляхів досягнення більших прибутків. Наведені аспекти глобального аналізу ланцюга вартості

багато в чому взаємопов'язані, тому при розгляді кожного аспекту слід виокремити існуючі між ними зв'язки. Як правило, структура витрат і випуску в глобальному ланцюжку створення вартості включає всі частини ланцюга поставок компанії (включаючи логістику, маркетинг і продажі, послуги) і пов'язані з ними послуги з доданою вартістю (постачання, розвиток технологій, управління людськими ресурсами), який являє собою сукупність взаємних пов'язаних виробничих процесів, які мають вирішальне значення для розробки планів доданої вартості в різних частинах ланцюга. Складання карт витрат і результатів базується на даних об'єктів дослідження (галузі, компанії, країни), які збираються з відкритих джерел та шляхом інтерв'ю та анкетування. Отриманий ланцюг створення вартості відображає характеристики кожної ланки глобального ланцюга вартості та зв'язок між ними. Цей процес особливо важливий для ідеї формування найвпливовіших компаній, які займають найприбутковіші позиції з точки зору доданої вартості в глобальному ланцюжку вартості. Аналіз глобального ланцюга вартості базується на загальному переліку етапів виробництва, за принципом класифікації основних видів діяльності його можна використовувати для опису практично будь-якої компанії, продукту чи послуги: собівартість (включаючи логістику), виробництво (експлуатація); пакування та зберігання (отримана логістика); маркетинг і продаж; гарантійне обслуговування та послуги. Через спеціалізацію окремих завдань і процесів структура витрат і випуску продукції може відрізнитися залежно від галузі. Крім класифікації різних етапів виробничого процесу в глобальному аналізі ланцюга вартості, прийнято розрізняти типи висхідних і низхідних операцій одного ланцюга. Глобальний ланцюг створення вартості майже будь-якої галузі можна розділити на низхідні та висхідні регіони діяльності. Наприклад, у нафтовій промисловості підйомними операціями є розвідка, видобуток і доставка нафти на нафтопереробні заводи, а підйом — процес від переробки сировини нафти до подальшої доставки продукту кінцевому споживачу. Цей поділ зазвичай розглядається у всіх аспектах глобального аналізу ланцюга вартості, оскільки це принцип розподілу доданої вартості в різних ланках [13]. Фактори, які впливають на транзакційні витрати в глобальних ланцюгах створення вартості — економія від масштабу, досвід, зв'язки між транзакціями та швидкість проникнення на ринок — пов'язані з кожною ланкою ланцюга створення вартості. Однак у науковій роботі вони часто не розглядаються і стають пріоритетними для консультантів та представників бізнесу. Щоб заощадити витрати, компанії з розвиненою економікою відкрили виробництво на ринках, що розвиваються. У зв'язку з цим, в останні десятиліття характерною рисою компаній країн, що розвиваються (порівняно з компаніями Західної Європи та Північної Америки) стало інтенсивне зростання їхньої участі в глобальних ланцюгах створення вартості, а також рівень технологічного вдосконалення виробничих процесів і технологій. Питання дослідження, пов'язані з аналізом структури витрат і випуску в глобальних ланцюгах вартості, можна виразити так: -які фактори впливатимуть на конфігурацію операцій у глобальному ланцюжку вартості; -який конкретний вплив окремого фактора на низхідні та висхідні операції в рамках єдиного глобального ланцюга вартості; -які компанії мають достатній потенціал і вплив у глобальному ланцюжку створення вартості для вдосконалення виробничих процесів, продуктів і технологій; -що визначає ступінь участі конкретної країни у світовій промисловості та роль компанії цієї країни у відповідному глобальному ланцюжку вартості. Завдяки підвищеній мобільності її учасників та розширенню транспортних можливостей низку виробничих процесів у глобальному ланцюжку створення вартості інтернаціоналізовано. Для того, щоб увійти у світову індустрію, різні країни та компанії користуються конкурентними перевагами, які вони можуть отримати. Як правило, країни, що розвиваються, мають нижчі витрати на робочу силу та основні ресурси, які є привабливими, тоді як розвинені країни мають кращу систему освіти та більшу віддачу від досліджень і розробок у поєднанні з високим рівнем інституційного розвитку для забезпечення належного рівня конкуренції. Таким чином, бар'єри доступу до ринку. Проте поділ країн за рівнем розвитку порівняно недавно зіткнувся з реальністю ведення бізнесу. Тому ретроспектива та

аутсорсинг інтелектуально насичених процесів на ринках, що розвиваються, стали невід'ємною частиною глобального аналізу ланцюга вартості. Ці стратегії різко контрастують із традиційною структурою світової економіки, що ставить перед дослідниками нові питання, а саме: причини вибору місця розташування окремих виробничих процесів та мотиви їх переміщення в інші країни. У рамках стратегічного менеджменту та міжнародного бізнесу існує декілька напрямків досліджень, які намагаються теоретично підтвердити феномен глобальної фрагментації виробництва, офшору, аутсорсингу. Робота у сфері глобальних закупівель також використовує різні підходи до цих явищ, наприклад, з точки зору економіки агломерації та інших економіко-географічних теорій. У цьому аспекті глобального аналізу ланцюга створення вартості широко використовується термін «координація» (координація GVC). Він відноситься до комбінації вертикального охоплення та географічного охоплення операцій БНК. Ці два компоненти відрізняються залежно від країни, галузі чи компанії [22]. Коли компанії на ринках, що розвиваються, налаштовують свою діяльність у глобальному ланцюжку створення вартості, вони найчастіше використовують регіони з подібним або нижчим рівнем економічного розвитку, віддаючи перевагу країнам з відносно короткими географічними та інституційними відстанями. У більшості випадків географічна участь компаній, що розвиваються, зводиться до сусідніх країн або країн з подібним або нижчим рівнем розвитку. Через високу глобалізацію світового виробничого процесу, географічна робота добре інтегрована з усіма іншими аспектами глобального аналізу ланцюга вартості. Наступні дослідницькі питання стосуються досліджень з географії: –які фактори впливають на вибір країни, де розташовані операції, і як ці фактори впливають на конфігурацію глобального ланцюга створення вартості; –який вплив вертикальної та горизонтальної інтеграції на географію операцій у глобальному ланцюжку вартості; – ступінь, до якої поточне розташування транзакції визначає вибір нового місця транзакції в глобальному ланцюжку вартості. Відповідно до важливості учасників спочатку було визначено два типи глобальних ланцюгів створення вартості: керовані виробником і покупці. Глобальні ланцюги створення вартості, орієнтовані на виробників, зазвичай складаються з компаній у капіталомістких і технологічних секторах економіки, таких як автомобілі або електротехніка, тоді як глобальні ланцюги створення вартості, керовані покупцями, пов'язані з великими роздрібними торговцями та іншими роздрібними торговцями. Подальший розвиток цього аналізу привів до більш детального розуміння різних моделей управління в глобальних ланцюгах вартості. Згідно з класифікацією п'яти структур управління, включаючи глобальні ланцюги вартості, ступінь асиметрії явного контролю та впливу зростає від ринку до рівня. Управління ринковою структурою характеризується відкритістю та високим ступенем спеціалізації та стандартизації у виробництві частин продукції, характеризується рівноправністю всіх сторін та комерційною незалежністю (справедливих торговельних відносин), ієрархічною системою – безпосереднім володінням та контролем виробничого процесу. Контроль заснований на вертикальній інтеграції, що виконується керівництвом провідних компаній у глобальному ланцюжку створення вартості, а продукти виробляються всередині організації. Така форма управління зазвичай зумовлена необхідністю обміну неявними знаннями в ланцюжку створення вартості, а також необхідністю ефективного управління складними структурами витрат і ресурсами виробництва та контролю, особливо тими, які стосуються прав інтелектуальної власності. Між цими двома полюсами існує модульна структура, яка характеризується існуванням з'єднання, але вона не повністю придатна для стандартизації транзакцій між учасниками виробничого процесу; структура відносин, яка означає інформацію між покупцями та постачальниками, потік знань базується на взаємній підтримці та керується механізмами, заснованими на репутації, соціальній та територіальній близькості, родинних та етнічних зв'язках; закріплена структура, яка являє собою серію невеликих незалежних постачальників, якими керують кілька великих клієнтів і керується глобальний ланцюг створення вартості. Вивчення впливу та розподілу ролей серед основних

виробників у глобальних ланцюгах вартості зводиться до розгляду факторів і взаємозв'язків, які визначають, як вони розподілять фінансові, матеріальні та людські ресурси. У цьому аспекті аналізу глобального ланцюга вартості досліджується асиметрія впливу та контроль компанії над ланками глобального ланцюга вартості, тим самим встановлюються правила гри для інших учасників глобального ланцюга вартості. Параметри встановлюються більш впливовими компаніями, і ці компанії є цілями менш впливових компаній. Компанію, яка може встановлювати ці параметри та впливати на попит і пропозицію в глобальному ланцюжку вартості, називають провідною компанією, а можливості управління компанії описуються з точки зору її конкретної ролі в ланцюжку вартості. Ці типи управлінських структур у глобальному ланцюжку вартості можна описати як комбінацію трьох характеристик: складність транзакцій — складність обміну інформацією між компаніями, які беруть участь у глобальному ланцюгу вартості, і ступінь спеціалізації активів виробничого обладнання; можливості кодування транзакцій. Якщо значення однієї з трьох характеристик зміниться, зміниться ступінь явного контролю в глобальному ланцюжку вартості, що може вплинути на асиметрію впливу. Кожен розподіл впливу у глобальному ланцюжку вартості має свої переваги та недоліки, які узагальнено наведено в табл. 1.1. Якщо нові технології змінять усталену схему кодування, модульний глобальний ланцюг створення вартості, швидше за все, перейде до структури управління, заснованої на відносинах. Якщо компетентного постачальника не буде знайдено, структура зміниться в бік захоплюючого глобального ланцюга створення вартості. Наведена класифікація структури управління не дає чіткого методу роботи для подальшого вимірювання поняття, тому пояснення авторів даються лише на усному рівні. На даний момент відсутні кількісні дослідження з цього питання. Таблиця 1.1. Ключові характеристики різновидів структури управління і впливу в глобальних ланцюжках цінності

Тип структури управління	Складність транзакцій	Здатність до кодифікації транзакцій	Компетентність постачальників	Ринкова	Низька	Висока	Висока	Модульна	Висока	Висока	Висока	Відносин	Висока
Низька	Висока	Кептивна	Висока	Висока	Низька	Ієрархічна	Висока	Низька	Низька	БНК на ринках, що розвиваються, часто відіграють роль постачальника, а не лідера у світовій промисловості. Вони займають різні ланки глобального ланцюга створення вартості, але зазвичай мають найнижчий рівень доданої вартості, залежно від типу ланцюга в конкретній галузі та плану розподілу впливу. Слід зазначити, що негативний вплив політичних та економічних санкцій на результати діяльності компаній призвів до більш інтенсивної операційної трансформації в глобальних ланцюгах створення вартості, які контролюються виробниками, ніж у глобальних ланцюгах створення вартості, які контролюються покупцями. Це пояснюється тим, що інституційне середовище має більш сильний вплив на розташування процесу виробництва компонентів продукту. Вищезгадані види взаємодій є одним із перспективних напрямків майбутніх досліджень щодо визначення взаємозв'язку між інституційним середовищем та структурами управління у глобальних ланцюгах вартості [15]. Аналітичні міркування дозволяють виявити загальну взаємозалежність та основні причини розподілу тих чи інших впливів та відповідної їм структури управління у глобальному ланцюжку вартості. Зазвичай це поєднується з дослідженнями розвитку глобальних ланцюгів вартості та установ. Наукові результати можна отримати, відповівши на такі запитання: -який механізм контролю використовує компанія – лідер глобального ланцюга створення вартості; -що лежить в основі впливу лідерів у глобальному ланцюжку вартості, і яка природа їх конкурентних переваг; -яка роль лідерів у виробничому процесі та як вони впливають на зовнішніх учасників глобального ланцюга створення вартості; -як щодо лідерів та інших учасників виробничого процесу, прямо чи опосередковано пов'язаних із глобальним ланцюгом створення вартості? З точки зору системи, розглянуто вплив місцевих, національних та міжнародних умов ведення бізнесу на кожен ланку ланцюга. Інтеграція в складну систему економічних, соціальних і політичних зв'язків визначає роль і вплив кожної компанії в глобальному ланцюжку вартості. Місцеві інституційні характеристики бізнес-середовища дуже важливі для			

позиціонування компанії та розподілу ролі в глобальному ланцюжку вартості, оскільки рівень розвитку технології виробництва залежить від наявності знань і навичок, накопичених компанією за рахунок інституційних факторів. Лише завдяки поєднанню глобальних операцій та технологічного розвитку можна отримати переваги нових знань та економію від масштабу. При цьому компанії умовно поділяються на дві категорії за джерелами: компанії з розвинених країн і компанії з країн, що розвиваються. Більшість теоретичних моделей міжнародного бізнесу, включаючи моделі життєвого циклу продукту та моделі прогресивної інтернаціоналізації в міжнародній торгівлі, спочатку були розроблені компаніями розвинених країн. Враховуючи особливості (включаючи інституції) компаній цих країн, перехід до ринкового середовища, що розвивається, потребував деяких (іноді суттєвих) коригувань таких моделей. БНК з країн, що розвиваються, потребують особливої уваги дослідників. Це пояснюється не тільки їх зростанням впливу в міжнародній торгівлі та збільшенням прямих іноземних інвестицій, але більшою мірою ці компанії мають унікальні умови щодо своїх конкурентних переваг і конкуренції з компаніями розвинених країн. Тому методи дослідження, засновані на глобальному аналізі ланцюга вартості, є особливо важливими, що дозволяють вибрати найкращий рівень деталізації для дослідницьких відносин. У більшості випадків компанії, які очолюють глобальний ланцюг створення вартості, є з розвинених країн, тоді як компаніям на ринках, що розвиваються, не вистачає конкурентоспроможних виробничих технологій та інституційних особливостей, що заважає їх розвитку та виконанню стандартизованих операцій (контрактне складання, виробництво комплектуючих). Порівняно зі зростанням і зниженням глобальних ланцюгів вартості, де домінує БНЦ з розвинених країн, вартість таких трансакцій зазвичай незначна. БНЦ в країнах, що розвиваються, зазвичай виступають як постачальники. При цьому вони все успішніше намагаються подолати свій «підпорядкований» статус і звернутися до більш високого рівня доданої вартості в глобальному ланцюжку вартості, що підтверджено багатьма роботами [19]. Іншими словами, нерозвинена інфраструктура наукомістких галузей у країні походження значною мірою визначає вплив і роль підприємств у світовому ланцюжку створення вартості. Слабка технологія виробництва та наукові основи ключових галузей економіки країни змушують залежність від дешевої робочої сили та інших факторів виробництва отримати конкурентну перевагу в глобальному ланцюжку. Якщо не буде подальшого накопичення знань і подальшого розвитку конкурентних переваг, ці компанії можуть повністю обмежитися роллю постачальників у співпраці з БНЦ у розвинених країнах, або зайняти більший вплив у слаборозвинених країнах і подібних країнах через наявні переваги. Висновки до розділу 1 Щоб дослідити походження концепції глобального ланцюга вартості, слід зазначити, що вона є основною сферою стратегічного менеджменту та концепцій міжнародного бізнесу, заснованих на ланцюжку вартості, або скорочено ланцюга вартості. Вона також описує створення вартості у взаємопов'язаному ланцюжку операцій з виробництва продукції чи наданні послуг. Цю концепцію вперше запропонував М. Портер у 1985 році як «метод систематичного вивчення всіх операцій і дій, що виконуються компанією, та їх взаємодії один з одним. Ланцюжок вартості розкладає компанію на стратегічно значущі незалежні операції для відстеження динаміки структури витрат та потенційні джерела диференціації». Ця концепція дозволяє порівнювати ланцюжки створення вартості конкуруючих компаній і аналізувати основу розподілу їх конкурентних переваг. Концепція ланцюга вартості спочатку була частиною методу стратегічного управління ресурсами, який можна використовувати для різних рівнів аналізу, але основним зазвичай є рівень підприємства. На даний момент існує два методи вивчення глобальних ланцюжків вартості: 1) «підхід зверху вниз» зосереджується на основних гравцях та їх ролі в моделі управління глобальним ланцюгом вартості (governance in the global value chain), особливо на розподілі впливу та найвищій віддачі у створенні цінності; 2) «підхід знизу вгору», який розглядає структуру витрат і випуску (структуру введення-випуску) і траєкторію виходу з вищих рівнів прибутку в глобальному ланцюжку вартості.

Кожен із цих методів передбачає побудову єдиного глобального ланцюга створення вартості, що дозволяє вибрати основний фокус дослідження. Традиційно аналіз глобальних ланцюгів вартості має п'ять аспектів, враховуючи складові аналізу: структура витрат і випуску в глобальному ланцюжку створення вартості відображає процес перетворення сировини в кінцеву продукцію; географічні аспекти, тобто розташування виробничих процесів і функцій компанії та оптимізація їх взаємодії; структура управління та розподіл впливу в глобальному ланцюжку вартості з урахуванням рівня впливу та розподілу ролей між основними учасниками цих ланцюгів; щодо системи, то передбачає вивчення впливу системних характеристик країни або галузі на різні частини глобального ланцюга створення вартості; розвиток глобальних ланцюгів вартості та процес, за допомогою якого учасники дослідницького ланцюга переходять на більш високий рівень доданої вартості. Кожен аспект аналізу ґрунтується на власних теоретичних і методологічних засадах, включаючи прямо чи опосередковано врахування ролей і характеристик провідних компаній, що перебувають у найбільш сприятливому становищі для створення вартості, а також вивчення стратегій і шляхів досягнення більших прибутків.

РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА СПЕЦИФІЧНИХ РИС ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТЕЙ

БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ 2.1. Дослідження особливостей ланцюгів створення споживчих цінностей багатонаціональних підприємств

Сучасні глобальні ланцюжки вартості сформувалися під впливом технологічних змін на процес фрагментації виробництва: з метою зниження торгових витрат і забезпечення більшої ефективності своєї діяльності компанії стали розміщувати своє виробництво в регіонах з дешевшою робочою силою, сприятливішим інвестиційним кліматом, найбільш привабливими умовами податкової системи тощо .д. Питання необхідності здійснення постійного контролю виробництва було вирішено за допомогою новітніх інформаційних технологій, що дозволяють дистанційно керувати процесами, незважаючи на географічні межі. Прибуток у ланцюжку цінностей отримує будь-яка компанія, здатна успішно інтегрувати до неї різні складові. Інші елементи потім об'єднуються у модулі та вступають у товарну конкуренцію. Компанія Walmart інтегрувала оптові закупівлі у велику мережу магазинів. Це дозволило запропонувати клієнтам набагато нижчі ціни на товари. В Amazon, однак, змогли створити іншу інтеграцію в ланцюжку цінностей завдяки технологічним інноваціям (зокрема інтернету). Компанія інтегрувала оптові центри закупівель та пакувальні склади з Amazon.com, використовуючи для розповсюдження товарів модульні служби доставки. Це дозволило створити чудовий вибір і нижчі ціни, а завдяки Prime – чудова зручність (особливо для товарів, що швидко псуються). Walmart роками працювала для того, щоб відповісти на загрозу Amazon. Проблема компанії була в тому, що інтеграція, побудована на основі магазинів, була в принципі не здатна запропонувати вибір та зручність рівня інтернет-майданчика. Walmart мала показати зовсім новий набір можливостей та інтеграцій. Amazon тим часом продовжував зміцнювати позиції, розширюючи асортимент та зміцнюючи власні бренди. В результаті компанія виборола близько 50% ринку електронної комерції, а Walmart – менше 5%. Саме тому продуктам харчування треба приділити окрему увагу. Коли Amazon придбала WholeFoods, товари, що швидко псуються, не дуже добре підходили для ланцюжка цінностей цієї компанії. Чудовий вибір призводить до спадної прибутковості, якість варіюється в залежності від кожного окремого товару в межах однієї SKU (складської облікової одиниці), і, що найважливіше, продукти поступово псуються. Іншими словами, вони добре підходять для магазинів, але не для центрів дистрибуції. З цієї точки зору придбання Whole Foods можна розцінювати як спробу знайти посередника, який би виконував операції з доставки продуктів, а також міг ефективно зберігати і продавати товари, що швидко псуються, які не підходять для традиційної моделі електронної комерції Amazon. Ця стратегія ще може принести успіх, але для цього компанія має створити абсолютно новий набір можливостей та інтеграцій. Ймовірно, зрештою вони будуть схожі на модель Walmart, яка на даний момент має величезну перевагу. Іншими словами, найбільш важливими є не технологічні інновації, а ланцюжки

цінностей і точка інтеграції, на якій будується стійка диференціація компанії. Не приділивши цим чинникам належної уваги, навіть найбільші компанії можуть відстати конкурентів. Google – це компанія, яка більше за інших покладається на технологічні інновації. І в неї виходить, тому що основний сервіс компанії (пошук інформації в інтернеті) увійшов до ланцюжка цінностей без будь-яких інтеграцій. З боку пропозиції було безліч веб-сайтів і ще більше окремих веб-сторінок, кількість яких зростала в геометричній прогресії. У той же час, з боку попиту також зростала кількість користувачів Інтернету, які шукали конкретну інформацію. Важливо, що вся пропозиція була легко доступна у вигляді простих посилань, а для доступу до них потрібно було лише ввести google.com. Це означало, що найефективніша пошукова система могла перемогти і саме так і сталося. Google виявився на крок попереду конкурентів завдяки тому, що він зосередився на розумінні посилань – структури Інтернету – замість простих сторінок, що приваблювало нових і нових споживачів. Володіння попитом надало компанії владу над пропозицією, яка прийшла на платформу Google на умовах пошукової системи спочатку шляхом оптимізації веб-сторінок, а потім шляхом доставки контенту безпосередньо в Google Answer Box, AMP-сторінки і т.д. Усе це сприяло підвищенню попиту. У той же час Google розвивав два критично важливі складові ланцюжка цінностей, інтегровані з пошуком. Насамперед розширювалася інфраструктура – для підтримки такого великого попиту були потрібні величезні інвестиції у сервери, оптоволоконні кабелі тощо. Другою була реклама. Слід зазначити, що Google чітко оптимізував усі три сторони цієї інтеграції. Користувачі, постачальники та рекламодавці взаємодіють із компанією за власним бажанням через інфраструктуру, створену спеціально для полегшення такої взаємодії. Налагодження контактів між споживачами та співробітниками Google практично не потрібне. Ця модель виявилася дуже ефективною у сфері пошуку та цифрової реклами. У випадку Google Cloud справи пішли не так добре. На перший погляд продаж інфраструктури здається очевидною можливістю для Google. Багато хто пророкував, що пошуковий гігант складе серйозну конкуренцію Amazon і Microsoft. Зрештою, Google створив всесвітню інфраструктуру раніше за всіх і досі залишається однією з найбільш технологічно розвинених компаній. Проблема, однак, полягає в тому, що компанія обрала невірний ланцюжок цінностей. Світ корпоративного програмного забезпечення не має на увазі самообслуговування. Необхідно створити проміжний рівень для взаємодії з корпоративними клієнтами, чиї вимоги до прозорості, клієнтської підтримки та ціноутворення відрізняються від вимог звичайних користувачів. Google знадобилося багато років, щоб засвоїти цей урок. Через непрацюючу стратегію GoogleCloud досі сильно відстає від AWS та Microsoft. Можна виділити три основні проблеми стратегії Google Cloud: – по-перше, Google не навів переконливих аргументів на користь того, що саме машинне навчання може принести користь бізнесу і чим воно краще за традиційну бізнес-аналітику. Компанія не довела його ефективності. – по-друге, Google не конкурує з Lycos та Yahoo. AWS і Microsoft мають власні пропозиції щодо машинного навчання. Microsoft, зокрема, набагато досвідченіша у розробці пропозицій, які зрозумілі та доступні директорам з інформаційних технологій. – і, нарешті, найголовніша проблема пов'язана з тим, що технічні атрибути продукту не мають для підприємств визначального значення. Важливими є кастомізація, техпідтримка та здатність продавати. Google вважається найгіршою компанією у всіх перерахованих областях. Іншими словами, Google Cloud не потрібен генеральний директор, який дотримується традиційної культури Google. Мета не повинна полягати у створенні найтехнологічнішого продукту – це не привабить клієнтів. Можливо, ця стратегія підходить для пошуку і VMware, але вона не підходить для Google Cloud. Натомість компанії потрібно навчитися продавати свої рішення, розвинути здатність і готовність адаптувати його до потреб споживачів, своєчасно створювати нові функції, а також почати пропонувати якіснішу технічну підтримку. Коротше кажучи, Google Cloud конкурує в ланцюжку цінностей, який відрізняється від пошукового сервісу Google. Для розвитку платформи необхідно

створювати нові інтеграції відповідно до умов ринку. Новий генеральний директор Google Cloud Томас Куріан в інтерв'ю Wall Street Journal поділився інформацією про нову стратегію компанії. Новий глава підрозділу Google, що займається хмарними обчисленнями, планує значно розширити команду з продажу. Це необхідно для боротьби з основними конкурентами компанії – Amazon.com Inc. та Microsoft Corp., які є лідерами ринку... Хоча Google вже давно пропонує хмарні технології, Amazon та Microsoft стали лідерами у сфері надання обчислювальних потужностей та сховищ даних в оренду через інтернет. За словами аналітиків, у цих компаніях працюють надійні фахівці з продажу та обслуговування, які потрібні великим корпоративним клієнтам для задоволення їхніх технологічних потреб. Іншими словами, Google Cloud тепер прагне запозичити стратегію розвитку Microsoft. Microsoft на відміну від Google завжди позиціонувала себе як корпоративну компанію. Це означає, що інтеграцію проводили між операційною системою для користувачів та API, на якій були побудовані корпоративні програми. На відміну від ланцюжка цінностей Google, Microsoft набагато сильніше пішла від кінцевого користувача. Створення та продаж пристроїв здійснюється OEM-виробниками (іноді безпосередньо кінцевим користувачам, але найчастіше корпоративним IT-відділам через фахівців з продажу). Аналогічно, команда розробників Microsoft в основному складається з розробників корпоративного програмного забезпечення, які створюють програми не для кінцевих користувачів, а для менеджерів. Ця особливість призводила до очевидних проблем споживчого ринку. Продукти в ланцюжку цінностей Microsoft, як правило, були багаті на функціональні можливості, але пропонували незадовільний користувальницький досвід. Цього слід очікувати від системи, керованої корпоративними замовленнями купівлю, а чи не індивідуальними потребами споживачів. Незважаючи на це, певною мірою Microsoft вдалося досягти успіху в споживчому просторі завдяки домінуючій позиції на корпоративному ринку. До моменту виникнення повністю споживчих ринків (таких як Інтернет або мобільні пристрої) Microsoft вже не могла скласти конкуренцію іншим компаніям. Компанія являла собою повну протилежність Google. Однак, саме тому Microsoft вдалося досягти успіху з Azure, тоді як Google має безліч проблем з Google Cloud. Компанія добре орієнтується в корпоративних ланцюжках цінностей, має правильну бізнес-модель та використовує найефективніші інтеграції. Мабуть, найбільш очевидним прикладом компанії, що зуміла досягти неймовірного успіху за допомогою незмінного ланцюжка цінностей, є Netflix, але це лише виняток, що підтверджує правило. Netflix побудував свою первинну клієнтську базу та IPO за допомогою бізнес-моделі, яка базується на оренді DVD поштою. Найбільше значення в цьому ланцюжку цінностей мало правило першого продажу: під час продажу DVD власник позбавлявся авторських прав на них. Це дозволяло Netflix купувати будь-які DVD та здавати їх у найм клієнтам без будь-яких обмежень з боку власників авторських прав. Крім того, Netflix вдалося інтегрувати відносини клієнта із володінням контенту. Зверніть увагу, що сьогодні Netflix користується тією самою інтеграцією. Дедалі більше контенту в каталозі компанії (більша частина якого приваблює нових клієнтів) — це оригінальний контент, що належить Netflix. Іншими словами, точка інтеграції — відносини з клієнтами та володіння контентом — залишилася такою ж, якою була в епоху DVD. Безумовно, Netflix потрібен час, щоб перейти на цю модель. Компанії вдалося це без допомоги невдалих керівників студій, яких більше цікавило збільшення річного прибутку, а чи не довгострокові інвестиції. У перші дні потокового мовлення Netflix можна легко зупинити. З погляду ланцюжка цінностей, трансформація Netflix виявилася меншою, ніж могло б здатися на перший погляд. Звичайно, розсилка DVD поштою і принципово відрізняється від потокового мовлення, але ланцюжок цінностей залишається незмінним. Можна зрозуміти, чому саме інтернет-гіганти намагаються завоювати суміжні ринки. Такий спосіб розширення є перспективним як з фінансових, так і зі стратегічних причин, а технології здаються досить простими — особливо з урахуванням ресурсів, якими володіють ці компанії. Проте цих ресурсів недостатньо (принаймні у довгостроковій

перспективі) – необхідно також створювати правильні інтеграції у певних ланцюжках цінностей, які допоможуть збільшити прибуток та викличуть позитивний відгук у споживачів. Без відповідних інтеграцій кількість позитивних відгуків користувачів швидко зменшиться разом із прибутком, що вже багато разів підтверджувалося на практиці. Microsoft витратила мільярди на телефони та споживчі інтернет-послуги, Amazon витратила мільярди на WholeFoods, Google витратила мільярди на Google Cloud і цілу низку ініціатив, які не мають нічого спільного з пошуком, Facebook витратив мільярди на Watch і VR, а тепер до них приєднується Apple, вкладаючи мільярди у відео. Швидше за все, всі ці інвестиції виявляться збитковими. Безумовно, на це потрібен час, тому що всі перелічені компанії мають практично необмежені ресурси, отримані завдяки основним бізнес-моделям, а також безрозсудний оптимізм, пов'язаний зі структурним успіхом. Деякі з подібних проектів навіть здатні приносити прибуток, наприклад, Bing від Microsoft. Реальність така, що технології дуже впливають на бізнес-моделі. Саме вони підняли інтернет-гігантів на безпрецедентну висоту, тому їхні позиції на відповідних ринках – чи, точніше, у ланцюжках цінностей – практично непохитні. У той же час, їх можливості розширення на нові ринки з іншими способами ведення бізнесу (новими ланцюжками цінностей) досить обмежені, хоч і мають на увазі використання аналогічних технологій. Що й працює, так це пряма та зворотна інтеграція в ланцюжок цінностей, а також поглинання. Це логічно: подальша інтеграція просто включає більшу частину ланцюжка цінностей, тоді як поглинання має на увазі придбання не технологій, а підприємств, що створюються з нуля під певні ланцюжки. Отже, якщо суспільство хоче зупинити неконтрольоване зростання компаній-гігантів, обмеження цих двох стратегій є очевидним початком.

2.2. Аналіз формування споживчої вартості високотехнологічних товарів

Об'єктом дослідження питань створення ланцюгу споживчої цінності на світових ринках обрано сучасну ІТ-компанію ТОВ «НВ Support Services». Підприємство було створено у вересні 2011 року двома засновниками – Олександром Терещенко та Енді Стюером. Початок діяльності компанії прийшовся на час підвищення інтересу бізнесу до аутсорсингових послуг. ТОВ «НВ Support Services» є юридичною особою, міжнародною компанією. На території України розташоване офіційне представництво компанії ТОВ «НВ Support Services». Дана компанія має назву ТОВ «Ейч Бі Саппорт Сервісес», розташована за адресою: вул. 10-а Набережно-Хрещатицька, м. Київ, Україна, 04070 та являється компанією-резидентом України та надає послуги з міжнародного аутсорсингу іноземним клієнтам. На початку діяльності в компанії ТОВ «НВ Support Services» працювало лише 4 особи. Протягом перших місяців роботи компанії створювався веб-сайт компанії та проводився пошук перших клієнтів. В кінці 2011-го року в компанії з'явився перший клієнт «Showroom Logic» – це агенція цифрового маркетингу, що пропонує інноваційні продукти та послуги, зосереджуючись на автомобільній промисловості. Протягом наступного року кількість працівників зросла до 25 людей та з'явилося декілька нових клієнтів. Найуспішнішими роками в діяльності ТОВ «НВ Support Services» стали 2019–2020 рр. В цей час в компанії з'явився свій відділ продажу, а кількість клієнтів зросла до 14. Також були відкриті офіси в Бразилії (Av. Dr. Jose Bonifacio Coutinho Nogueira, 150 – Terreo – Jardim Madalena, Campinas, Brazil) та Філіпінах (19-th Floor Uptown Tower 2, 11-th Avenue Bonifacio Global City, Taguig City, Manila, Philippines). На даний момент компанія працює з 16 клієнтами та має близько 300 працівників (140 в Києві, 160 – в Манілі) [69]. ТОВ «НВ Support Services» – це глобальна компанія, що надає аутсорсингові сервісні послуги з офісами в США, Бразилії, Україні та Філіппінах. Спеціалісти ТОВ «НВ Support Services» допомагають як малим підприємствам, так і великим, розгрузити свої команди, щоб вони могли зосередитися на стратегічних цінних завданнях. Стратегічна мета ТОВ «НВ Support Services» – «вмонтувати» власну команду ІТ-фахівців у робочий процес клієнта (замовника аутсорсингових послуг), і спеціалісти компанії використовують такі засоби комунікації, як відеоконференц-дзвінки та сервіси миттєвих повідомлень (Slack, CiscoSpark тощо) протягом усього дня, тому клієнт завжди знаходиться у постійному контакті

з командою фахівців. Структура команди має вбудоване управління та контроль якості. Окрім членів своєї команди фахівців, ТОВ «NB Support Services» додають Customer Success Manager (CSM), Team Lead-ів, проектних менеджерів та Team Captions без додаткових витрат. Фахівці ТОВ «NB Support Services» організовуються у невеликі групи з вбудованим управлінням, щоб мати змогу відповісти на потреби бізнесу замовника швидко. Команда складається з 6 людей (1 капітан команди та 5 працівників). На кожних 4-х капітанів є 1 менеджер команди. Ланцюг створення споживчої вартості та цінності в межах компанії починається з формулювання корпоративних цінностей. Корпоративні цінності ТОВ «NB Support Services»: – клієнт повинен сприймати «NB Support Services» швидше як єдину команду, а не організацію; – від співробітників залежить процес реалізації бізнес-цілей компанії і її подальший успіх, тому вони є головним потенціалом «NB Support Services»; – спеціалісти прагнуть індивідуально підходити до кожного співробітника: виявляють кращі здібності і надають можливість розвитку професійних і особових якостей своїх фахівців; – розвиваючи своїх співробітників, організація зростає як компанія – ця думка лежить в основі всіх зусиль керівництва і прагнень до того, щоб персонал був відданий загальній справі; – компанія працює на загальну мету, довіряє і допомагає один одному взаємодіяти, координувати свою роботу, конструктивно вирішувати конфлікти; – кожен співробітник в команді розуміє і розділяє відповідальність, яку він несе не тільки за себе, але і за тих людей, які працюють поряд. У компанії всі прихильні інтересам і цілям компанії, тому «NB Support Services» з упевненістю можна назвати командою. Це робить компанію успішною, а співробітників – унікальними; – персонал живе корпоративною культурою «NB Support Services» і вважає її своєю сильною стороною. Проаналізуємо основні проекти, які нині успішно реалізуються ТОВ «NB Support Services» в межах глобального ланцюга споживчої цінності на міжнародному ринку аутсорсингових послуг та забезпечують стратегічний успіх та значну прибутковість і ефективність господарської діяльності компанії. 1. Проект «ShowroomLogic» («Purecars»). Найбільшим проектом компанії «NB Support Services» є «ShowroomLogic», який з 2021р. відомий, як «Purecars». У цьому проекті задіяно 16 працівників, які розподілені на 4 основні підрозділи (команди). Основна сфера діяльності проекту – розробка та підтримка функціонування контекстної, дисплейної та відеореклами на платформах «GoogleAdwords» та «Bing». Отже, у проекті «ShowroomLogic» сформовано наступні проектні команди: – команда дизайнерів – займаються розробкою дисплейної реклами на платформі Google; – команда «Compliance» – займаються перевіркою реклами на відповідність вимогам клієнта та розробкою бюджетів для рекламних кампаній GoogleAdwords; – команда по інтеграції – займаються «запуском» нових клієнтів в CRM- системі всередині проекту; – команда «Specials» – створення та редагування текстової контекстної реклами клієнта в GoogleAdwords. 2. Проект «eTeam». Сьогодні «eTeam» – другий за розміром проект компанії «NB Support Services». У ньому працює 14 спеціалістів компанії. Основна діяльність проекту «eTeam» – технічна підтримка клієнтів компанії. Представники служби технічної підтримки розглядають заявки від користувачів продукту або інших інженерів підтримки та залежно від типу заявки, фахівець проекту «eTeam» вирішує проблему самостійно або передає на розгляд колег. Після закінчення розробки продукту або його оновленої версії продукт потрапляє до користувача. В ході його використання клієнти можуть стикатися з певними проблемами, так як під час тестування неможливо врахувати всі варіації використання продукту і всі зміни середовища. Проблеми можуть бути, як через дефекти в продукті, так і внаслідок проблем з апаратною частиною середовища, де встановлений продукт. Коли ці проблеми виникають і клієнтові не вдається самостійно їх вирішити, то він звертається до служби технічної підтримки «eTeam». Реалізація проекту «eTeam» відбувається на наступних організаційних рівнях: 1 рівень. Співробітники першого рівня підтримки сортують запити, що надходять на пошту, відокремлюють явне сміття (в кошик) від простих запитань (відповідають самі) і профільних запитань (відправляють колегам рівнем вище або до відповідного відділу) та відповідають на

телефонні дзвінки. 2 рівень. Це останній рівень технічної підтримки, який має справу безпосередньо з кінцевим користувачем. На цьому рівні співробітники мають найбільш повну картину про продукт в цілому, як з точки зору користувача, так і з точки зору внутрішніх особливостей. Сюди перенаправляються запити, з якими не впорався перший рівень, тут замовляються тренінги для клієнтів про продукт фірми. У співробітників другого рівня є доступи і до клієнтських систем, і до внутрішніх баг-трекерів і беклогів. 3 рівень. Інженери технічної підтримки третього рівня мають набагато більше спільного з системними адміністраторами (devops), ніж з колегами з другого рівня. З клієнтами вони вже не спілкуються, тому соціальні навички і знання мов відходять на другий план. Підтримка третього рівня підтримує не стільки сам продукт, скільки інфраструктуру продукту, тому продукт в цілому вони, як правило, не знають. В їх завдання входить конфігурація, налаштування, підтримка і розвиток продуктового середовища, а також оперативне вирішення проблем в неробочий час.

3. Проект «JAM CITY». Також, один із найбільших проектів компанії «NB Support Services». Здійснює підтримку споживачів компанії «JamCity», яка займається розробкою мобільних додатків. Даний проект працює за аналогічною організаційною структурою, що і «eTeam».

4. Проект «Boostability». Також, в компанії «NB Support Services» представлений відділ з маркетингової підтримки клієнтів компанії «Boostability». У «Boostability» фахівці «NB Support Services» спеціалізуються на створенні нових і вдосконаленні існуючих шляхів досягнення успіху для малого бізнесу. Бізнес «Boostability», який працює сьогодні, стає дедалі більш конкурентним, оскільки усе більше підприємств працюють над наданням інформації та підтримкою своїх клієнтів через Інтернет.

5. Проект «Kissmetrics». «Kissmetrics», також, один з найбільших проектів компанії «NB Support Services». В рамках цього проекту надається можливість компанії отримувати керовану інформацію з потужною сегментацією та точністю, а також з орієнтацією на краще зрозуміння і залучення клієнтів протягом усього процесу купівлі товарів. На здатність підприємства ТОВ «NB Support Services» адаптуватися до змін зовнішнього середовища впливає те, як організовано підприємство, як побудована структура управління. Організаційна структура підприємства ТОВ «NB Support Services» – це сукупність ланок (структурних підрозділів) і зв'язків між ними. Важливою складовою ланцюгу споживчої цінності, яка створюється на підприємстві, є його організаційна структура. Структура фірми ТОВ «NB Support Services» – це склад і співвідношення її внутрішніх ланок, відділів. З огляду на сферу діяльності, а саме надання послуг комплексного ІТ-аутсорсингу організаційна структура ТОВ «NB Support Services» представлена на рис. 2.1. Аналіз показав, що компанія ТОВ «NB Support Services» організована за функціональною схемою управління. Для функціональної структури управління характерне створення структурних підрозділів, кожне з яких має свою чітко визначену, конкретну задачу і обов'язки. У даній структурі кожен орган управління, а також виконавець спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій). Створюється апарат фахівців, що відповідають тільки за певну ділянку роботи. Рис. 2.1. Організаційна структура управління головного офісу ТОВ «NB Support Services»

В основі функціональної структури управління ТОВ «NB Support Services» покладено принцип повного розпорядництва: виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для підрозділів. Переваги функціональної структури управління ТОВ «NB Support Services»: – висока компетентність фахівців, що відповідають за виконання конкретних функцій; – спеціалізація підрозділів на виконанні певного виду управлінської діяльності, ліквідація дублювання, виконання завдань управління окремими службами. На стан та результативність участі ТОВ «NB Support Services» у глобальних ланцюгах споживчої цінності впливає велика кількість факторів. При цьому усі фактори впливу можна поділити на дві категорії: зовнішнього і внутрішнього впливу. Завданням сервісного управління є виявлення взаємозв'язку впливу цих чинників з метою розробки загальної стратегії виконання функцій розвитку на ринку ІТ-послуг. Вирішення завдань оцінки факторів впливу на діяльність ТОВ «NB Support Services»

відбувається з використанням методу SWOT-аналізу. З метою оцінки впливу факторів на забезпечення ефективної участі ТОВ «NB Support Services» у глобальних ланцюгах споживчої цінності будується матриця SWOT, яка зображена в табл. 2.1. Таблиця 2.1 Оцінка впливу факторів на забезпечення ефективності участі ТОВ «NB Support Services» у глобальних ланцюгах споживчої цінності на основі методу SWOT-аналізу

Фактори впливу

Можливості

1. Стабільність законодавства
2. Зниження податкового тиску
3. Підвищення рівня платоспроможного попиту населення
4. Спрощення умов ведення міжнародної діяльності
5. Стабільність і мир у взаємовідносинах між державами
6. Вступ держави до міждержавних політичних та економічних союзів
7. Сприяння з боку держави розвитку ІТ-сфери

Загрози

1. Нестабільність законодавства
2. Підвищення податкового тиску
3. Зниження рівня платоспроможного попиту населення
4. Погіршення взаємовідносин з іншими державами
5. Нестабільність у взаємовідносинах між державами
6. Відмова від вступу держави до міждержавних політичних та економічних союзів
7. Сильні сторони

Сильні сторони

1. Високий професіоналізм ІТ-фахівців
2. Високий рівень якості надання послуг
3. Висока репутація та імідж в галузі
4. Сформований імідж на міжнародному ринку аутсорсингових послуг
5. Наявність сучасного обладнання і комп'ютерного забезпечення
6. Можливість ефективно працювати в системі on-line
7. Збільшення ліквідності та платоспроможності підприємства

Слабкі сторони

1. Високий професіоналізм ІТ-фахівців та високий рівень якості надання послуг дозволять збільшити обсяги надання послуг на міжнародному ринку аутсорсингу
2. Збільшення ліквідності та платоспроможності підприємства сприятиме зростанню стійкості підприємства на ринку
3. Можливість ефективно працювати в системі on-line дозволить отримати вищу агентську винагороду, а отже і збільшити рівень прибутку підприємства
4. За рахунок збільшення ліквідності та платоспроможності підприємства можна знизити негативний вплив збільшення податкового тиску
5. Наявність сучасного комп'ютерного забезпечення та можливість працювати в системі on-line дозволить впровадити в Україні нові світові досягнення і розробки
6. Можливість міжнародної сегментації діяльності дозволить адекватно реагувати на зниження платоспроможного попиту населення в Україні
7. Продовження табл.2.1

Сильні сторони

1. Висока ціна послуг компанії
2. Недостатня інтенсивність рекламних заходів
3. Недостатня інформованість потенційних клієнтів про послуги підприємства
4. Не досить розвинена система знижок
5. Висока собівартість надання послуг
6. Досить низькі темпи зростання фонду оплати праці
7. Відсутність системи планування діяльності підприємства

Слабкі сторони

1. Високий рівень якості надання послуг виправдовує високу ціну
2. Високий професіоналізм ІТ-фахівців дозволить компенсувати недостатню інтенсивність рекламних заходів
3. Можливість міжнародної сегментації діяльності дозволить збільшити інформованість потенційних клієнтів про послуги підприємства в різних країнах
4. Можливість ефективно працювати в системі on-line дозволить підвищити рентабельність господарської діяльності

У цій ситуації необхідно усунути слабкі сторони діяльності підприємства за рахунок повного використання можливостей, які має підприємство, в протилежному випадку необхідно згорнути діяльність або перепрофілювати її. Реінвестувати кошти в інші галузі. З результатів використання SWOT-аналізу визначено, що найважливішими можливостями для успішної участі ТОВ «NB Support Services» у глобальних ланцюгах споживчої цінності є підвищення рівня платоспроможного попиту населення, зниження податкового тиску, вступ нашої держави до міждержавних політичних та економічних союзів, сприяння з боку держави розвитку ІТ-сфери, адже це дозволить підприємству розширити спектр послуг, що надаються ним. Імовірність настання даних можливостей досить висока. Навпаки, зниження рівня платоспроможного попиту населення та посилення податкового тиску можуть негативно позначитися на діяльності ТОВ «NB Support Services». Формування ринкових відносин вимагає від кожного учасника глобального ланцюга споживчої цінності вірно аналізувати економічну інформацію і приймати виважені рішення щодо інвестування своїх ресурсів в суб'єкти господарювання з метою одержання доходу. Ось чому

економічна характеристика підприємства на основі аналізу його фінансового стану вважається одним з важливих інструментів з'ясування конкурентоздатності ТОВ «НВ Support Services». В першу чергу необхідно провести розрахунок основних економічних показників діяльності ТОВ «НВ Support Services» згідно даних табл. 2.2. Таблиця 2.2 Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «НВ Support Services» Показники Роки Відх.2021 р. від 2019 р. 2019 2020 2021 +, – % Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. 40912 45588 70124 29212 71,40 Валовий прибуток, тис. грн. 12308 10640 21620 9312 75,66 Чистий прибуток, тис. грн. 3404 2072 7676 4272 125,50 Середньооблікова чисельність працівників, чол. 377 364 310 -67 -17,77 Середньорічна вартість: - необоротних активів; 12528 15064 17488 4960 39,59 - оборотних активів 4936 6076 8764 3828 77,55 Фондовіддача, грн 5,48 5,24 6,96 1,48 27,01 Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів 7,29 6,97 5,85 -1,44 -19,75 Продуктивність праці, тис. грн. 108,52 125,24 226,21 117,69 108,45 Рентабельність господарської діяльності, % 8,32 4,55 10,95 2,63 x Аналіз показав, що компанія ТОВ «НВ Support Services» діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції, чистого прибутку. Зокрема в 2019 році чиста виручка від реалізації послуг становила 40912 тис.грн. В 2021 році відбулося збільшення виручки на 29212 тис.грн або на 71,40% в порівнянні з 2019 роком, що склало 70124 тис.грн. Чистий прибуток підприємства є значним, і як позитивне слід відмітити його зростання в 2019–2021 роках. Якщо в 2019 році він становив 3404 тис.грн., то в 2021 році значення цього показника становило 7676 тис.грн. або 125,50 % рівня 2019 року. Має тенденцію до збільшення і показник середньорічної вартості необоротних та оборотних активів. Якщо в 2019 році ці показники становили 12528 та 4936 тис.грн., то в 2021 році їх значення збільшились і становлять 17488 та 8764 тис.грн відповідно (відбулося збільшення на 39,59 та 77,55 % відповідно). Фондовіддача, тобто показник, що характеризує ефективність використання основних засобів має достатньо велике, та позитивне значення. Як показав аналіз, в 2021 році її значення становить 6,96 грн., що 1,48 пункти більше рівня 2019 року. Негативним зрушенням слід вважати загальне зниження ефективності використання оборотних активів, про що свідчать дані коефіцієнта оборотності оборотних активів. Якщо в 2019 році цей показник становив 7,29 обороти, то в 2021 році відбулося зниження оборотності на 19,75 %. Слід відзначити, що ТОВ «НВ Support Services» є рентабельним, однак в 2020 році спостерігалась тенденція до зниження рівня рентабельності в порівнянні з 2019 роком. Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання у ТОВ «НВ Support Services». Аналіз рівня прибутковості та ефективності формування фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «НВ Support Services» представлено в табл. 2.3. Таблиця 2.3 Оцінка рівня рентабельності та ефективності господарської діяльності ТОВ «НВ Support Services» Показник Роки Відхи-лення 2021 до 2019 2019 2020 2021 Валова рентабельність витрат основної діяльності 43,02 30,44 44,57 1,55 Коефіцієнт окупності витрат основної діяльності 2,32 3,28 2,24 -0,08 Рентабельність операційної діяльності 16,37 6,38 17,48 1,11 Рентабельність господарської діяльності 15,38 5,87 17,34 1,96 Рентабельність підприємства 9,66 4,82 12,80 3,14 Чиста рентабельність виручки від надання послуг 8,32 4,55 10,94 2,62 Рентабельність активів 19,48 9,80 28,68 9,20 Коефіцієнт покриття витрат основної діяльності 0,70 0,77 0,69 -0,01 Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності 0,86 0,94 0,85 -0,01 Коефіцієнт покриття адміністративних витрат 0,12 0,11 0,10 -0,02 Коефіцієнт покриття витрат на збут 0,04 0,05 0,05 0,01 Співвідношення адміністративних витрат і собівартості наданих послуг 0,17 0,14 0,14 -0,03 Співвідношення витрат на збут і собівартості наданих послуг 0,06 0,07 0,08 0,02 Коефіцієнт покриття активів 0,43 0,46 0,38 -0,05 Загальна економічна рентабельність 31,33 11,94 39,15 7,82 Комерційна рентабельність 43,02 30,44 44,57 1,55 З табл.2.3 видно, що ТОВ «НВ Support Services» є рентабельним. Основним показником, який характеризує валовий прибуток, є валова рентабельність. Цей показник визначає рівень, на який підприємство

може збільшити операційний прибуток шляхом зниження адміністративних витрат і витрат на збут. Як видно, в 2021 році валова рентабельність становить 44,57%, що на 1,55 пунктів більше рівня 2019 року. Показники рентабельності основної, операційної, звичайної, господарської діяльності мають високе значення, що говорить про високу ефективність господарювання підприємства. Загальна економічна рентабельність характеризує ефективність господарської діяльності підприємства створеним прибутком і активами, які приймали участь у формуванні фінансового результату. Цей показник в 2019 році мав значення 31,33%, а в 2021 році відбулося певне його зростання до рівня 39,175% табто на 7,82 пункти. Важливими показниками, які співвідносять витрати і доходи підприємства, є коефіцієнти окупності і покриття витрат. Коефіцієнт покриття визначається як відношення витрат підприємства, які формують собівартість наданих послуг, до суми продажу, одержаної підприємством, і показує, скільки витрат здійснює підприємство щоб одержати одну гривню від послуг. Відношення чистого доходу до витрат характеризується коефіцієнтом окупності витрат підприємства. Отже, коефіцієнт покриття виробничих витрат в 2019 році становив 0,70; в 2020 – 0,77; в 2021 – 0,69. Коефіцієнти покриття витрат операційної діяльності мають стабільне значення в 2019–200– роках і коливаються в межах 0,85–0,94 відповідно. Таким чином, результати проведеного аналізу головних показників прибутковості компанії ТОВ «НВ Support Services» дають можливість стверджувати про те, що підприємство є ефективним і покриває власні витрат за рахунок власних доходів, що і знаходить своє відображення в зростанні чистого прибутку. Результати аналізу фінансового стану підприємства дали можливість стверджувати, що ТОВ «НВ Support Services» має надзвичайно стабільний стан щодо співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань. Майже всі розраховані показники мають значення, вище за критичне. Участь ТОВ «НВ Support Services» у глобальних ланцюгах споживчої цінності пов'язана з наданням комплексу аутсорсингових сервісних послуг. Слід зазначити, що офіційне представництво компанії ТОВ «НВ Support Services» в Україні надає послуги виключно іноземним партнерам, тобто орієнтоване у своїй діяльності на міжнародний ринок аутсорсингу. За таких умов, можна стверджувати, що усі операції з надання аутсорсингових послуг ТОВ «НВ Support Services» є міжнародними. Послуги з аутсорсингу компанії ТОВ «НВ Support Services» – це організаційне рішення, передача сторонньому підряднику (ТОВ «НВ Support Services») деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу підприємства. Сама суть аутсорсингу заключається в розподілі функцій бізнес-системи у відповідності з принципом «залишаю собі лише те, що можу робити краще, ніж інші; передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших». Причин, через які компанії використовують аутсорсинг та звертаються до послуг ТОВ «НВ Support Services», є декілька: – зростаюче ускладнення бізнес-процесів; – прагнення отримати максимальну якість виконання бізнес-функцій, скоротивши при цьому власні витрати; – можливість звільнити ресурси та зосередитися на основній діяльності компанії. ІТ-аутсорсинг – це передача спеціалізованій компанії – ТОВ «НВ Support Services», повністю або частково функцій, що пов'язані з інформаційними технологіями, а саме: – повне сервісно-технічне обслуговування ІТ-інфраструктури (обчислювальної техніки, мережевого обладнання, оргтехніки, міні-АТС тощо); – проектування та розробка автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним вдосконаленням та обслуговуванням (наприклад, впровадження інформаційних баз даних, систем управління та обліку, впровадження новітніх технологій в ІТ-інфраструктуру); – створення, обслуговування та підтримка web-серверів; – управління інформаційними системами. Послуги з ІТ-аутсорсингу, які надає українське представництво ТОВ «НВ Support Services», а саме ТОВ «Ейч Бі Саппорт Сервісес» можна поділити на три типи [57]: – професійний (аутсорсер має спеціалістів вищого професійного рівня, ніж наявні у компанії); – виробничо-технологічний (аутсорсер має необхідні потужності, як апаратні так і професійні); – фінансово-адміністративний (аутсорсер може керувати деякими проектами для прискорення їх виконання та зниження собівартості). Переваги ІТ-аутсорсингу від

українського представництва компанії ТОВ «НВ Support Services»: 1. Зниження собівартості функцій, що передаються ІТ-аутсорсеру. 2. Оплата послуг аутсорсера у 3-4 рази нижча за штатну оплату праці професійного системного адміністратора. 3. Підвищення якості та надійності виконання переданих на аутсорсинг функцій. 4. Аутсорсер та його фахівці мають великий досвід. Важко знайти такого системного адміністратора, який би відмінно орієнтувався у всіх тонкощах налаштування комп'ютерів та серверів та одночасно був би здатний здійснити ремонт апаратної частини, прокласти мережу, налаштувати офісну міні-АТС, заправити картридж для принтера, розібратися в бухгалтерських програмах, різноманітних інтернет-технологіях тощо. У аутсорсера працюють фахівці з різними спеціалізаціями, відповідно проблема у будь-якій галузі ІТ буде вирішена колегіально, швидко та якісно. 5. Відсутність необхідності розширення штату компанії у галузі, в якій працює аутсорсер. 6. Аутсорсер має достатню кількість кадрових ресурсів для повного забезпечення Ваших вимог та потреб. 7. Скорочення поточних видатків, пов'язаних з функцією, яку виконує аутсорсер. 8. У компанії відпадає потреба організувати окремі робочі місця для сфери ІТ, таким чином вона економить як на фізичних аксесуарах робочих місць ІТ-фахівця (стіл, комп'ютер, канцтовари тощо) так і на фонді оплати праці (відпадає потреба у відрахуваннях з фонду оплати праці ІТ-фахівця). Компанія економить на навчанні працівників, інформаційній підтримці та інших поточних видатках [16, с.284]. Отже, ІТ-аутсорсинг дозволяє компанії-замовнику зекономити видатки та значно знизити трудоміскість та витрати на експлуатацію ІТ-систем, зконцентрувавши всі ресурси на основні бізнес-процеси не відволікаючись на допоміжні. Основою міжнародної діяльності компанії ТОВ «НВ Support Services» є надання комплексу послуг з міжнародного аутсорсингу за наступними видами (рис. 2.2). Розглянемо процес участі українського представництва компанії ТОВ «НВ Support Services» у глобальних ланцюгах споживчої цінності більш детально. 1. Послуги з обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу. Компанія ТОВ «НВ Support Services» співпрацює з провідними міжнародними компаніями, надаючи послуги з формування професійної команди підтримки клієнтів із спеціальними членами команди, які добре підходять для бізнесу даного підприємства. Фахівці ТОВ «НВ Support Services» допомагають компанії-замовнику знайти правильних членів команди, які стануть продовженням команди. Кінцевий результат такої роботи полягає в тому, що фахівці ТОВ «НВ Support Services» розробляють спільну культуру, яка дуже інтегрована в робочий процес команди компанії-замовника. Рис. 2.2. Міжнародні операції українського представництва компанії ТОВ «НВ Support Services» з метою надання послуг з обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу, компанією ТОВ «НВ Support Services» розроблено наступні рішення: 1.1. Команда підтримки клієнтів Zendesk – компанія допомагає встановити та використовувати Zendesk, як платформу платформу підтримки клієнтів компанії-замовника. Спеціалісти ТОВ «НВ Support Services» будують команду представників служби підтримки клієнтів, які стануть користувачами платформи Zendesk. 1.2. Команда підтримки клієнтів Olark – компанія дає можливість зробити клієнтів задоволеними з командою представників служби підтримки клієнтів, які залучають своїх клієнтів і допомагають їм отримати досвід роботи з компанією-замовником. Фахівці ТОВ «НВ Support Services» створюють команди підтримки на платформі Olark. 1.3. Служба технічної підтримки Intercom – компанія допомагає встановити та використовувати Intercom, як дієвий інструмент, який допомагає залучити та утримувати своїх клієнтів до надійної команди підтримки клієнтів у прямому ефірі чату, який завжди працює. За допомогою цієї платформи клієнти компанії-замовника зможуть зв'язуватись з її менеджерами цілодобово, а фахівці ТОВ «НВ Support Services» роблять усе можливе, щоб цей зв'язок був безперервним. 1.4. Команда підтримки користувачів Freshdesk – компанія допомагає стати одним із 80 000 клієнтів Freshdesk. Фахівці допомагають менеджерам компанії- замовника надавати винятковий сервіс із зацікавленими представниками служби підтримки. Це дозволяє: – швидко та якісно працювати за допомогою служби підтримки, яка відповідає потребам компанії-

замовника; – бути в курсі запитів незалежно від того, як клієнти вирішують зв'язатися з компанією-замовником; – підвищити продуктивність та взаємодію із зацікавленими представниками служби підтримки клієнтів.

1.5. Команда служби підтримки Desk.com – завдяки спеціалізованим представникам служби підтримки фахівці TOB «NB Support Services» допомагають компанії-замовнику максимально використовувати Desk.com, щоб її менеджери могли обслуговувати клієнтів та ефективно розширювати свій бізнес. Загальні умови надання послуг з обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу, компанією TOB «NB Support Services» представлено в табл. 2.4. Таблиця 2.4

Загальні умови надання послуг з обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу, компанією TOB «NB Support Services»

Проект Новий проект обслуговування Додаткова програма обслуговування

Вартість послуг 5653 дол. / міс. 67839 дол. / рік 2200 дол. / міс. 26400 дол. / рік

Структура послуг – зарплата для менеджера обслуговування: 44671 дол. США; – менеджер з обслуговування (загальна вартість): 9000 доларів США; – накладні витрати: податок на заробітну плату, нерухомість, пільги: 11168 доларів США; – комп'ютер + телефон + IT- підтримка: 1500 доларів США; – рекрутинг / витрати на найм: 1500 доларів США – управлінська команда; – послуги; – комп'ютери, телефон, інтернет; – інфраструктура; – 61% економії коштів. Вимоги та обов'язки для представника служби обслуговування клієнтів

Оформляє замовлення, готує кореспонденцію та виконує замовлення клієнта, забезпечуючи задоволення клієнтів. Потрібно мати диплом середньої школи або еквівалент і щонайменше п'ять років досвіду в галузі або в суміжних областях. Знайомий з різними поняттями, практикою та процедурами в цій області. Виконання різноманітних складних завдань. Як правило, звітує керівнику або менеджеру. Потребується достатній ступінь творчості. Отже, вартість послуг з обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу компанією TOB «NB Support Services» визначається в залежності від типу проекту, який реалізується в компанії: – новий проект «запускається» у розробку для нових клієнтів і полягає у необхідності повноцінної та комплексної розробки системи аутсорсингових послуг. Формується команда фахівців (проектна група), яка детально вивчає специфіку бізнес-процесів клієнта, розробляє програмні продукти для постійного супроводження і підтримки діяльності клієнта. Це, зазвичай, тривалий та трудомісткий процес, який потребує багато часу, інтелектуальних зусиль членів проектної групи, а також встановлення нового IT-обладнання. Тому вартість таких послуг становить 67839 дол. США; – додаткова програма обслуговування розрахована на постійних клієнтів, які тривалий час обслуговуються спеціалістами компанії TOB «NB Support Services». Для таких проектів потребується значно менше ресурсів (трудових, фінансових, просторових), оскільки основні програмні продукти вже розроблені та функціонують. Відповідно, вартість таких послуг становить вже 2640 дол. США. У формуванні вартості інших аутсорсингових послуг, які будуть описані нижче використовується аналогічний підхід до їх встановлення.

2. Послуги з маркетингової підтримки клієнтів міжнародного бізнесу. Програмне забезпечення допомагає краще та ефективніше працювати на робочому місці, але все-таки міжнародним компаніям потрібні працівники для управління програмним забезпеченням. Багато маркетингових завдань є адміністративними за своїм характером, і потребують багато часу для їх виконання. Члени команди TOB «NB Support Services» можуть працювати разом з командою компанії-замовника для виконання її маркетингових програм. Це звільняє час, щоб вони могли зосередитися на більш високих цілях та стратегії, надаючи їм у допомогу професіоналів з маркетингу, які допоможуть зробити більше роботи протягом дня для менеджерів компанії-замовника. Члени маркетингової групи TOB «NB Support Services» допомагають створювати та керувати рекламними кампаніями в Adwords, в програмі «Facebook» і в DSP. TOB «NB Support Services» допомагає створювати та просувати маркетингові кампанії фірми-замовника. Фахівці TOB «NB Support Services» створюють захист, встановлюють та тестують пікселі конверсій тощо.

3 метою надання послуг з маркетингової підтримки клієнтів міжнародного бізнесу, компанією TOB «NB Support Services» розроблено наступні рішення: 2.1. Цифровий дизайн та

технічний дизайн. Компанія ТОВ «HB Support Services» допомагає побудувати веб-сайт для компанії-замовника. Також надаються послуги з його проектування, створення цільових сторінок чи шаблонів маркетингу електронною поштою або створення графічних об'яв. Це надає можливість: – надати повну прозорість та повсякденне спілкування з членами команди компанії-замовника; – встановлювати прямий зворотний зв'язок в режимі реального часу; – використовувати доступні тарифи від 2100 доларів США на місяць за повний робочий день.

2.2. Управління кампанією Facebook. Керування кількома платними рекламними кампаніями Facebook – це робота на повний робочий день, і відповідно, щоденне надходження звітів. Команда ТОВ «HB Support Services» бере на себе обов'язки з розробки маркетингових кампаній в Т Facebook, що значно економить час для менеджерів компанії-замовника.

2.3. Менеджмент Google Adwords Campaign. Щоб ефективно керувати кампаніями AdWords, потрібна тверда стратегія та час для контролю та керування компанією-замовником, щоб вони виконувалися так, як це потрібно. Помічники допоміжного маркетингу ТОВ «HB Support Services» допомагають менеджерам компанії-замовника зосередитися на тому, що є найважливішим у цій сфері.

2.4. Підтримка Analytics – генерація звітів та керування ними. Надходження значного обсягу аналітики з різних інформаційних панелей вимагає часу. Фахівці ТОВ «HB Support Services» допомагають створювати та керувати інформаційними панелями, щоб менеджери компанії-замовника могли зосередитися на більш стратегічних цілях. Вони готують спеціальні звіти для різних цільових аудиторій.

2.5. Електронне маркетингове управління. Для деяких, управління кампаніями з маркетингу електронної пошти ускладнюється, коли менеджери намагаються запустити багатомасштабні тести. Фахівці ТОВ «HB Support Services» координують, впроваджують та керують програмами маркетингу електронної пошти компанії-замовника. Вони використовують будь-який ESP або програмне забезпечення, яке використовують в компанії-замовнику, щоб їх дані були в одному місці.

2.6. Маркетинг соціальних мереж. Фахівці ТОВ «HB Support Services» допомагають управляти та працювати з соціальними мережами компанії-замовника, а саме: – створюють та керують календарем соціальних мереж; – допомагають підтримувати профіль соціальних мереж актуальним та релевантним; – спостерігають за конкурентами компанії-замовника.

Загальні умови надання послуг з маркетингової підтримки клієнтів міжнародного бізнесу, компанією ТОВ «HB Support Services» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5
Загальні умови надання послуг з маркетингової підтримки клієнтів міжнародного бізнесу, компанією ТОВ «HB Support Services»

Проект	Новий проект
обслуговування	Додаткова програма обслуговування
Вартість послуг	6810 дол. / міс. 81718 дол. / рік 2100 дол. / міс. 25200 дол. / рік
Структура послуг	– зарплата для аналітика соціальних мереж: \$ 58974; – менеджер для працівників (загальна вартість): 5000 доларів США; – накладні витрати: Податок на заробітну плату, нерухомість, виплати: 14 744 дол. США; – Комп'ютер + телефон + ІТ- підтримка: 1500 доларів США; – Рекрутинг / Витрати на найм: 1500 доларів США – управлінська команда; – послуги ; – комп'ютери, телефон, Інтернет; – інфраструктура; – 69% економії коштів.

Вимоги та обов'язки для аналітика соціальних медіа Збирає та аналізує дані, пов'язані з маркетинговими кампаніями в соціальних мережах. Допомагає організаціям у визначенні відповідних каналів соціальних медіа для своїх конкретних бізнес- потреб та розробці кампаній для цільової аудиторії. Відстежує ефективність різних ініціатив соціальних мереж та розробляє / впроваджує зміни для покращення бізнес-результатів. Вимагає ступінь бакалавра в галузі спеціальності та 2-4 роки досвіду в галузі або в суміжній області. Знайомий із стандартними концепціями, практиками та процедурами в певній галузі. Працює під загальним наглядом. Як правило, звітує керівнику або менеджеру.

3. Послуги «Віртуальний асистент» для клієнтів міжнародного бізнесу. Дослідження показують, що 9 з 10 менеджерів регулярно витрачають час на адміністрування. У середньому адміністративні завдання тривають 2 дні кожного тижня, а 20% менеджерів витрачають 3 дні або більше. Цей результат був зафіксований у різних

галузях промисловості та робочих функціях як у США, так і у Великобританії. Якщо розглядати цей факт в контексті, 2 дні на тиждень, то це прирівнюється до: 3.1. 2000 працівників або 4 млн. годин на рік для великої корпорації з 5000 менеджерами; 3.2. 575 мільярдів доларів США витрачається на адміністративні завдання в США – 3,3% ВВП. Величина адміністративних витрат є вражаючою: 575 мільярдів доларів на рік приблизно дорівнює сумарному річному прибутку 50 найбільших державних компаній Америки. Виникає питання, як допомогти менеджерам заощадити свій час, щоб вони могли зосередитися на більш високих цілях. З метою надання даного виду аутсорсингових послуг для клієнтів міжнародного бізнесу, компанією TOB «HB Support Services» розроблено наступні рішення: 3.3. Віртуальні асистенти для бізнесу. Віртуальні асистенти TOB «HB Support Services» є виключними членами команди менеджерів компанії- замовника, які є доступними у будь-який час, коли вони працюють, щоб більше працювати протягом дня. 3.4. Віртуальні асистенти для особистого користування. Робочий і особистий баланс реалізується за допомогою віртуального помічника HB Support Services. Компанія допомагає у вирішенні тих завдань особистого характеру, які управлінець самостійно не може виконати на протязі робочого дня. 3.5. Ввод даних. Віртуальні асистенти TOB «HB Support Services» також можуть допомогти менеджерам у таких проектах, як дослідження та введення даних, щоб допомогти їм досягти більшого рівня якості за доступною ціною. 3.6. Транскрипція. Стандартна 3-х крокова процедура транскрипції допомагає менеджерам компанії- замовника вирішити усі транскрипційні потребами. Фахівці TOB «HB Support Services» допомагають приймати аудіо- чи відеофайли та перетворити їх у текст, і також перекласти ці файли на інші мови. Загальні умови надання послуг «Віртуальний асистент» для клієнтів міжнародного бізнесу компанією TOB «HB Support Services» представлено в табл. 2.6. Таблиця 2.6 Загальні умови надання послуг «Віртуальний асистент» для клієнтів міжнародного бізнесу компанією TOB «HB Support Services»

Проект	Новий проект	обслуговування	Додаткова програма обслуговування	Вартість послуг
				4710 дол. / міс. 56531 дол. / рік
				1800 дол. / міс. 21600 дол. / рік
				Структура послуг – зарплата для адміністративного асистента I: 38 825 дол США; – менеджер для працівників (загальна вартість): 5000 доларів США; – накладні витрати: Податок на заробітну плату, нерухомість, пільги: 9706 доларів США; – комп'ютер + телефон + ІТ- підтримка: 1500 доларів США; – рекрутинг / Витрати на найм: 1500 доларів США – управлінська команда; – послуги; – комп'ютери, телефон, Інтернет; – інфраструктура; – 55% економії коштів. Обов'язки адміністративного помічника Виконує різні адміністративні функції. Формує призначення, дає інформацію абонентам, а також приймає диктовку. Складає примітки, передає нотатки та проводить дослідження та створює презентації. Створює звіти, обробляє кілька проектів, а також готує та контролює рахунки-фактури та звіти про витрати. Може допомогти у складанні та розвитку річного бюджету. Потрібен диплом вищої школи з 0-2 річним досвідом роботи в галузі або в суміжній області. Використовуйте інструкції та попередньо встановлені інструкції для виконання функцій роботи. Працює під безпосереднім наглядом. Як правило, звітує керівнику або менеджеру.

4. Послуги з бухгалтерського обліку клієнтів міжнародного бізнесу. У системі міжнародних операцій з аутсорсингу TOB «HB Support Services» створюють команду експертів із бухгалтерського обліку, які допомагають бухгалтерам компанії-замовника заощадити їх час на облікові процедури в інформаційних системах. З метою надання даного виду аутсорсингових послуг для клієнтів міжнародного бізнесу, компанією TOB «HB Support Services» розроблено наступні рішення: 4.1. Quick Books Pro Certified Advisors. Якщо в компанії потрібна команда Quickbooks Pro Certified Advisors, то фахівці TOB «HB Support Services» допомагають бухгалтерам отримати статус сертифікованого радника Quickbook Pro. 4.2. Netsuite Accounting Teams. Підтримка бухгалтерського обліку з Netsuite – це те, що може полегшити роботу бухгалтера. Фахівці TOB «HB Support Services» дають можливість отримати максимальну користь від власної платформи Netsuite ERP. 4.3. SAP Accounting Teams. TOB «HB Support Services» допомагає

оптимізувати та автоматизувати фінансування, контроль та управління активами компанії-замовника. Фахівці ТОВ «NB Support Services» керують та підтримують SAP – це дозволяє підтримувати критичні бізнес-процеси для важливих корпоративних функцій. До цих послуг відноситься: – надання міжнародної підтримки компаніям, що мають багатонаціональні адреси; – підтримка загального управління банком шляхом розрахунку, оцінки та аналізу фінансових продуктів; – допомога в управлінні будь-якими аспектами компанії-замовника – від відносин з клієнтами до фінансових та операцій. Загальні умови надання послуг з бухгалтерського обліку клієнтів міжнародного бізнесу компанією ТОВ «NB Support Services» представлено в табл. 2.7. Таблиця 2.7 Загальні умови надання послуг з бухгалтерського обліку клієнтів міжнародного бізнесу компанією ТОВ «NB Support Services»

Проект	Новий проект	обслуговування	Додаткова програма обслуговування	Вартість послуг
/ міс.	67548 дол.	/ рік	2100 дол.	/ міс. 25200 дол. / рік
Структура послуг – зарплата для КСВ III:	47 638 доларів США;	– менеджер з КСВ (загальна вартість):	5000 доларів США;	– накладні витрати: Податок на заробітну плату, нерухомість, – управлінська команда; – послуги; – комп'ютери, телефон, Інтернет; – інфраструктура; – 63% економії коштів. пільги: 11 910 доларів США; – комп'ютер + телефон + IT- підтримка: 1500 доларів США; – рекрутинг / Витрати на найм: 1500 доларів США

Вимоги та обов'язки для бухгалтера Виконує поточні бухгалтерські операції, такі як ведення головного бухгалтерського обліку, підготовка різної бухгалтерської звітності та фінансових звітів, а також веде облік кредиторської або дебіторської заборгованості. Потрібен диплом вищої школи або його еквівалент та принаймні 5 років відповідного досвіду. Знайомий з різними поняттями, практикою та процедурами в своїй області. Виконання різних завдань. Може вести і керувати роботою інших. Як правило, звітує керівнику або менеджеру. Дослідження показали, що компанія ТОВ «NB Support Services» є сучасним та інноваційним підприємством у сфері надання послуг міжнародним компаніям у сфері аутсорсингу. ТОВ «NB Support Services» здійснює міжнародну діяльність та бере активну участь у глобальних ланцюгах споживчої цінності з дотриманням принципів соціальної відповідальності перед клієнтами та ведення чесної конкурентної боротьби на глобальному ринку IT-послуг.

2.3. Аналіз застосування ланцюгів споживчих цінностей багатонаціональними компаніями в Україні

Компанія ТОВ «NB Support Services» досить активно розвивається на міжнародному ринку та намагається обслуговувати клієнтів в усіх географічних сегментах міжнародних аутсорсингових послуг, приймаючи участь у глобальних ланцюгах створення цінності. У відповідності до цього ТОВ «NB Support Services» обрала стратегію географічної експансії міжнародних операцій, що супроводжується еволюцією організаційних структур управління міжнародними операціями. Зміни в організаційній структурі, спричинені географічною експансією, відповідають завданням досягнення ефективного менеджменту відокремлених підрозділів ТОВ «NB Support Services» у різних країнах. Одним із головних етапів такої еволюції є визначення функцій, які централізовано координуються на рівні материнської компанії (головного офісу) ТОВ «NB Support Services». Найважливіша функція головного офісу міжнародної компанії ТОВ «NB Support Services» – управління грошовими потоками, яке передбачає використання переваг, наданих законодавством у певній країні для мінімізації податків, хеджування від валютних ризиків, доступу до унікальних чи дешевих трудових ресурсів. Через головний офіс ТОВ «NB Support Services» координує дослідження та розробки, що потребують значних фінансових витрат. Результати таких робіт у майбутньому можуть бути використані для розширення міжнародної діяльності та виходу на ринок з новими IT-послугами. У різних географічних регіонах функції підрозділів визначаються, виходячи, по-перше, із видів міжнародних операцій, якими вони повинні управляти, по-друге, з існуючих потреб координації роботи регіональних підрозділів з філіями компанії в інших країнах. Функції регіональних підрозділів ТОВ «NB Support Services» формуються також під впливом особливостей ринку та специфічних завдань, з якими може стикатися компанія на певному національному ринку. Традиції та існуючі регулятивні

норми приймаючих країн безпосередньо визначають функції регіональних підрозділів ТОВ «НВ Support Services». Загальну схему регіональної структури управління міжнародними операціями ТОВ «НВ Support Services» зображено на рис. 2.3. Рис. 2.3. Загальна схема регіональної структури управління міжнародними операціями ТОВ «НВ Support Services»

Отже, для існуючої структури характерним є поєднання централізованого стратегічного планування у верхніх ешелонах управління та децентралізованої діяльності відділень, на рівні яких здійснюється оперативне управління і які відповідають за прибутки. У зв'язку з перенесенням відповідальності за прибуток на рівень відділень вони стали розглядатися як «центри прибутку», які активно використовують надану їм свободу для підвищення ефективності міжнародних операцій ТОВ «НВ Support Services». Основою системи управління наданням міжнародних ІТ-послуг є сформована внутрішня управлінська система комунікацій. Структура компанії ТОВ «НВ Support Services» плоска, всі співробітники рівні між собою і добровільно групуються за інтересами. **Вживають ті проекти, які залучають більше співробітників.** У ТОВ «НВ Support Services» кожен співробітник приймає рішення за себе, над яким проектом йому працювати. Розробники починають свої проекти і конкурують один з одним, переманюючи колег на свою сторону. Кожен співробітник може об'єктивно подумати, до якого проекту приєднатися. **Керівництво компанії повністю довіряє своїм співробітникам у виборі проектів і не втручається в процес.** При цьому доходи кожного залежать від успішності компанії, а значна частина прибутку від міжнародних операцій ТОВ «НВ Support Services» спрямовується на виплати персоналу. Дохід, який є одним з основних фінансових показників і результатом міжнародних операцій з продажу ІТ-послуг ТОВ «НВ Support Services», забезпечує потребу в коштах не тільки самого підприємства, але і держави в цілому. Тому, для успішного ведення господарської діяльності підприємства фінансовий відділ в умовах ринку повинен здійснювати планування доходу. За допомогою даних фінансової звітності підприємства проведемо аналіз доходів в розрізі видів міжнародних операцій ТОВ «НВ Support Services» (табл. 2.8). Аналіз показав, що головними напрямками міжнародної діяльності підприємства ТОВ «НВ Support Services» є обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу. У 2021 році від надання цих послуг підприємство отримало 49104 тис.грн. доходу, що на 27456 тис.грн., або на 126,83 % більше, ніж у 2019 році. Прибуток від здійснення міжнародних операцій – це той показник, який дає можливість оцінити результативність здійснення господарської діяльності підприємства ТОВ «НВ Support Services» на міжнародному ринку ІТ-послуг. Таблиця 2.8 Динаміка доходів від здійснення міжнародних операцій ТОВ «НВ Support Services», тис.грн. Показник Рік 2021 р. до 2019 р.

2019	2020	2021 +, – %
21648	24852	49104 27456
126,83	Маркетингова підтримка клієнтів міжнародного бізнесу	5296 6648 8464 3168 59,82
	Послуги віртуальних асистентів для клієнтів міжнародного бізнесу	11136 12392 8656 -2480 -22,27
	Послуги з бухгалтерського обліку для клієнтів міжнародного бізнесу	2832 1696 3900 1068 37,71
40912	45588	70124 29212 71,40

Аналіз обсягів чистого прибутку від здійснення міжнародних операцій ТОВ «НВ Support Services» представлено в табл. 2.9. Таблиця 2.9 Динаміка прибутку здійснення міжнародних операцій ТОВ «НВ Support Services», тис.грн. Показник Рік 2021 р. до 2019 р.

2019	2020	2021 +, – %
1248	448	3336 2088 167,31
	Маркетингова підтримка клієнтів міжнародного бізнесу	1068 760 1324 256 23,97
	Послуги віртуальних асистентів для клієнтів міжнародного бізнесу	492 380 1960 1468 298,37
	Послуги з бухгалтерського обліку для клієнтів міжнародного бізнесу	596 484 1056 460 77,18
	Разом	3404 2072 7676 4272 125,50

Аналіз показав, що в цілому компанія ТОВ «НВ Support Services» у 2021 році отримало прибутку від міжнародних операцій в обсязі 7676 тис.грн., що на 4272 тис.грн., або на 125,50 % більше, ніж у 2019 році. Найбільш прибутковою є міжнародна діяльність з обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу – 3336 тис.грн., а найменш прибутковою – послуги з бухгалтерського обліку для клієнтів міжнародного бізнесу – 1056 тис.грн. Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність участі

ТОВ «НВ Support Services» у глобальних ланцюгах створення цінності за видами аутсорсингових послуг (табл. 2.10). Таблиця 2.10 Динаміка рентабельності здійснення міжнародних операцій ТОВ «НВ Support Services», % Показник Роки 2021 р. до 2019 р. 2019 2020 2021 Обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу 5,76 1,80 6,79 1,03 Маркетингова підтримка клієнтів міжнародного бізнесу 20,17 11,43 15,64 -4,52 Послуги віртуальних асистентів для клієнтів міжнародного бізнесу 4,42 3,07 22,64 18,23 Послуги з бухгалтерського обліку для клієнтів міжнародного бізнесу 20,90 28,54 26,97 6,07 Разом 8,31 4,55 10,94 2,63

Аналіз показав, що найбільш рентабельними є послуги віртуальних асистентів для клієнтів міжнародного бізнесу – 22,64 % у 2021 році, та послуги з бухгалтерського обліку для клієнтів міжнародного бізнесу – 26,97 %. Водночас, відбулося скорочення ефективності надання послуг з маркетингової підтримки клієнтів міжнародного бізнесу на 4,52 %. В цілому міжнародна діяльність ТОВ «НВ Support Services» є рентабельною, оскільки у 2020 році відбулося загальне її збільшення на 2,63 пункти, що склало 10,94 %. Особливо важливою областю управління міжнародними операціями ТОВ «НВ Support Services» є організація інформаційного забезпечення системи управління наданням послуг, яке полягає в зборі та переробці інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і їх успішної реалізації. Будь-які прийняті рішення вимагають обробки великих масивів інформації; компетентність керівника залежить не стільки від минулого досвіду, скільки від володіння достатньою кількістю інформації про швидко мінливу ситуацію і вміння нею скористатися. На підприємстві ТОВ «НВ Support Services» в комп'ютерному вигляді накопичується і зберігається інформація про міжнародні проекти, що виконуються даним підприємством; про клієнтів, ринок і т.д. У таких базах даних можуть бути записані будь-які інформаційні масиви, і за аналогією бази даних можна вважати електронними бібліотеками. Такі електронні бібліотеки забезпечують абсолютно нові інформаційні можливості: можливості вибирати факти і фрагменти тексту, а не книги (журнали) цілком. Важливим інформаційним ресурсом компанії ТОВ «НВ Support Services» є офіційний сайт, який слід вважати важливим елементом комунікацій з міжнародними клієнтами. На сайті компанії ТОВ «НВ Support Services» міститься вся інформація про завершені міжнародні проекти, інформаційні продукти підприємства, умови надання послуг. При цьому, потенційний клієнт може зробити замовлення безпосередньо на сайті компанії, що значно спрощує процес прийому замовлення, обробки вхідної інформації фахівцями. Можна зробити висновок, що участь підприємства у глобальних ланцюгах споживчої цінності достатньо ефективною. В основі такої системи покладено розроблену модель маркетингового управління збутом аутсорсингових послуг. На сьогоднішній день криза в Україні зумовила високий дослідницький інтерес до галузей національного господарства, які в середньостроковій перспективі будуть здатні скласти конкуренцію на світових ринках. Одним з таких напрямків є ІТ-індустрія, яка в умовах, що склалися продовжує залучати іноземні інвестиції і створювати робочі місця. Крім того, ІТ-галузь є однією з найбільш перспективних, динамічних і інноваційних галузей сучасної економіки України [53, с.235]. Незважаючи на девальвацію гривні і війну з Росією, ІТ-ринок України розвивається швидше інших галузей. Одним з найбільш розвинутих напрямків ІТ-галузі є аутсорсинг, котрий у 2021 році становив 17% всього експорту послуг країни. ТОП найбільших аутсорсингових ІТ-компаній України ось уже котрий рік залишається незмінним. Місце ТОВ «НВ Support Services» у найбільших ІТ-компаніях представлено в табл. 2.15. Найбільшим ІТ-роботодавцем України залишається EPAM. Згідно з дослідженням HighTechUkraine, в Україні працюють 106 крупних ІТ-компаній, а загальна кількість компаній, що надають ІТ-послуги, досягло більше 1 тисячі. В ІТ-галузі в 2021 році працювали більше 90 тис. осіб, що на 20% вище показника 2020-го року, при цьому близько 60% працювали в аутсорсингу. ТОВ «НВ Support Services» характеризується середнім за розмірами рівнем діяльності та відповідно складом персоналу. За останні п'ять років ІТ-ринок збільшився в два з половиною рази і зайняв третє місце з експорту товарів і послуг. В Україні працює понад 90 тис. ІТ-фахівців. У 2020

році вони заробили \$ 2,5 млрд тільки в сфері розробки ПЗ. Незважаючи на всі складності 2021 року (ризик зміни податкового законодавства, військові дії на сході України), він став роком стабілізації галузі. Таблиця 2.11 Місце ТОВ «НВ Support Services» у найбільших ІТ-компаніях України в 2021 р.

Компанія	Офіси	Фахівці в Україні	осіб Технічні фахівці	осіб Вакансії	осіб
EPAM	Київ, Харків, Львів	4500	4000	204	2
SoftServe	Київ, Харків, Львів, Рівне, Чернівці	4171	3100	311	3
Luxoft	Київ, Дніпро, Одеса	3735	3320	155	4
GlobalLogic	Київ, Харків, Львів, Миколаїв	2751	2419	180	5
Ciklum	Київ, Харків, Львів, Одеса	2500	2177	211	6
НВ Support Services	Київ	310	250	30	3а

За умови, що держава збереже збалансовану політику щодо ІТ-індустрії, а війна завершиться, є можливість зростання ринку в 2023–2020 роках на 20–30%. Експерти PwC вважають, що експортноорієнтована ІТ-галузь може вирости в два рази за всіма показниками і генерувати до 27,2 мільярда гривень доходів до держбюджету в 2020 році [66]. За останні чотири роки внесок ІТ в ВВП України збільшився з 0,6 до 3,3% (з 1,1 млрд доларів до 2,7 млрд дол. відповідно). Досягти такого розвитку вдалося за рахунок зростання числа програмістів (з 42400 до 91700 осіб). Адже саме фахівці ІТ-індустрії формують інвестиційну привабливість України, успішно працюють з провідними міжнародними компаніями, сприяють залученню інвестицій і зміцненню економіки [66]. Крім прямого вкладу ГТ в економіку, PwC досліджували і непрямі внески. Наприклад, депозити ІТ-спеціалістів в банках за 2021 рік склали 5,8 млрд грн, а обсяг обов'язкового продажу валютної виручки – 2 млрд грн. Доходи банків від операцій з валютою досягли 1,7 млрд грн. Однак слід пам'ятати, що ситуація може змінитися, адже ризик втратити темпів зростання експорту ІТ-послуг дуже високий. Галузь раніше росла на 27% (2011–2012) і 30% (2017), проте вже в 2020 році показник становив лише 7%. Великою проблемою ІТ-галузі України є незбалансованість ринку: з одного боку, спостерігається зростаючий дефіцит професіоналів, з іншого – надлишок фахівців з недостатнім рівнем кваліфікації. У зв'язку з цим є гостра необхідність вирішення питань щодо створення механізмів виявлення та вирішення кадрових проблем ІТ галузі, зокрема: визначення відповідності рівня кваліфікації випускників потребам індустрії, підвищення інтересу молоді до ІТ-спеціальностей і вдосконалення процесу підготовки фахівців в сфері ІТ. Отже, для перетворення вітчизняної ІТ-галузі в конкурентоспроможний сегмент світового ринку, а також реалізації ІТ-потенціалу України треба стабілізувати економічну та політичну ситуацію в країні та покращити інституційне регулювання ІТ-ринку. З огляду на особливості високотехнологічної продукції та її ринків, процес формування споживчої вартості можна охарактеризувати як взаємодію трьох основних факторів: 1) інформаційний ланцюг створення вартості; 2) час; 3) фізичний ланцюг вартості. Особливості кожного з представлених фактора. 1. Використовувати інформаційні ресурси підприємств як джерело формування споживчої вартості високотехнологічних товарів. На динамічному ринку змінюється роль інформаційних ресурсів, у традиційних ціннісних моделях інформаційні ресурси розглядаються як допоміжний засіб у процесі створення вартості. На ринку високих технологій інформація є одним із факторів, що безпосередньо збільшують вартість товарного споживання в інформаційному просторі [4]. Перевага використання інформації як джерела споживчої цінності полягає в її здатності створювати додану вартість за короткий проміжок часу, що особливо важливо для динамічної галузі. Тому важливим аспектом побудови високотехнологічного товарного ланцюга створення вартості є створення так званого віртуального ланцюга створення вартості, тобто набору інформаційних послуг, здатних підвищити вартість товарного споживання. 2. Віртуальний ланцюжок вартості відображає фізику та доповнює один одного. Щоб описати різницю між двома ланцюжками вартості, зазвичай розглядається наступний приклад: коли споживачі використовують телефон для зв'язку та обміну повідомленнями, вони використовують об'єкти, створені та продані у фізичному світі, але коли вони купують послуги зв'язку у світі телефонії, вони використовують «віртуальні ринкові простори», де продукти та послуги є цифровою інформацією та постачаються через інформаційні канали. Процес

створення споживчої вартості через віртуальний ланцюг створення вартості пройшов три етапи: перегляд, заміна та створення. Фаза огляду визначає шляхи кращої координації корпоративної діяльності шляхом оптимізації потоку інформації. Заміщення передбачає перенесення фізичних транзакцій у «віртуальний простір» (цифровий інформаційний простір), наприклад: розробка нових продуктів переноситься з лабораторії в глобальну цифрову мережу компанії. На стадії створення інформаційні послуги, які можуть створити додаткову споживчу вартість, перетворюються на товари чи послуги у фізичній формі. Наприклад, відстеження руху товарів для внутрішніх потреб компанії в режимі реального часу також можуть реалізувати її клієнти. Тому, розробляючи віртуальний ланцюжок вартості, компанії можуть краще координувати процеси в фізичному ланцюжку вартості, створювати вартість за короткий час і зменшувати витрати (наприклад, переносити фізичні транзакції в кіберпростір) тощо; це забезпечує компаніям збільшення споживання джерела цінності людини.

2. Розглянути фактор часу у формуванні високотехнологічної товарної вартості. Розглядаючи споживчу цінність високотехнологічної продукції, варто звернути увагу на її динамічні характеристики як важливу особливість, яка передбачає зміну корисності товару для покупців з часом [11]. Причина криється в стрімкому розвитку техніки та її взаємному витісненні. З точки зору споживачів високотехнологічних товарів, однією з основних складових споживчої вартості є їх «сучасність», тобто те, що вони базуються на новітніх технологіях. Тому виробник повинен враховувати життєвий цикл базової технології продукту та перспективи його подальшого розвитку в процесі розробки продукту. Оскільки ринок високотехнологічної продукції є динамічним, учасники ринку повинні продовжувати надавати споживачам нові та інноваційні продукти. Скорочуючи час розробки продукту та вводячи на ринок нові продукти, виробники за певний проміжок часу отримали монопольне становище і забезпечують споживачам вищу споживчу цінність за допомогою таких методів: відсутність альтернатив, завдяки можливості вносити більше модифікацій до продукту, продукт може бути краще адаптований до потреб ринку та клієнтів. Отже, фактор часу в контексті створення та підвищення споживчої вартості має дві складові: «сучасність» та скорочення часу виходу інновації на ринок. Організація управління цими складовими забезпечує зростання споживчої вартості і створює джерело конкурентної переваги.

3. Фізичний ланцюг створення вартості пристосовується до потреб споживачів високотехнологічної продукції. Високотехнологічна продукція в основному є інноваційною продукцією, пов'язаною з ринком, і вимагає значних інвестицій у дослідження. Тому виробникам важко об'єктивно оцінити споживчу вартість таких товарів з точки зору споживачів. Виробники більшості цих товарів схильні переоцінювати корисність своєї продукції, формуючи тим самим споживчу вартість. Причинами такої ситуації можуть бути: прагнення до швидшого повернення інвестицій, висока оцінка унікальності продукту, низьке розуміння ринку. Високотехнологічні продукти повинні забезпечувати споживачам вищий рівень корисності, а отже, мати вищу споживчу цінність, ніж низькотехнологічні альтернативи. Це можна пояснити складністю високотехнологічної продукції; рішення про покупку такого товару приймається кількома людьми; фактично, високотехнологічна продукція має надавати споживачам кращі рішення, ніж альтернативні продукти. Розуміння ринку та споживчого попиту є ключем до отримання високої споживчої цінності. Це розуміння є результатом досвіду в певній галузі. Якщо підприємство виходить на незнайомий ринок, воно може формувати вищу споживчу вартість, аналізуючи потенційних споживачів своєї продукції та залучаючи їх до формування товарної вартості. Однією з форм аналізу споживачів є аналіз його споживчого ланцюга вартості. Це допомагає визначити джерело потенційної конкурентної переваги [9]: –можливість знизити витрати споживачів шляхом надання рішень; –можливість підвищити споживчу якість шляхом надання рішень.

Висновки до розділу 2 Процес формування споживчої вартості можна описати як взаємодію трьох основних факторів: створення фізичного ланцюга вартості, створення віртуального ланцюга вартості та часу. Кожна з цих складових має свої особливості на ринку високотехнологічної продукції та створює

можливості для підвищення її споживчої вартості. «Віртуальний» ланцюг створення вартості дозволяє краще координувати процеси фізичного ланцюга створення вартості, створювати додану вартість за короткий час, зменшувати витрати за рахунок передачі певних фізичних функцій у кіберпростір, а також дозволяти споживачам брати участь у процесі створення вартості тощо. . Висвітлити характеристики ланцюга створення цінності суб'єкта ринку високотехнологічних товарів з метою спрощення процесу створення вартості високотехнологічних товарів та підвищення їх ефективності. Звернення уваги на фактор часу, врахування етапу життєвого циклу базової технології продукту, скорочення часу розробки нових продуктів, сприяння підвищенню споживчої вартості високотехнологічної продукції. Розуміння ринку та споживчого попиту є ключем до отримання високої споживчої цінності. Це розуміння є результатом досвіду в певній галузі. Якщо підприємство виходить на незнайомий ринок, воно може формувати вищу споживчу вартість, аналізуючи потенційних споживачів своєї продукції та залучаючи їх до формування товарної вартості. Однією з форм аналізу споживачів є аналіз його споживчого ланцюга вартості. Це допомагає визначити джерело потенційної конкурентної переваги: можливість знизити витрати споживачів шляхом надання рішень; можливість підвищити споживчу якість шляхом надання рішень. Обслуговування споживачів у ланцюжку створення цінності високотехнологічних продуктів є дуже важливим, оскільки продукти та технології, на яких вони засновані, дуже складні, і необхідно пояснити споживачам переваги продуктів і тенденції споживачів у ринок високих технологій. Обслуговування клієнтів додає споживчу цінність продукції компанії. Обслуговування клієнтів у формі продажу, післяпродажної підтримки та додаткових послуг може побудувати відносини з клієнтами, щоб виробники могли краще розуміти потреби клієнтів.

РОЗДІЛ 3 ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ 3.1. Цифрова трансформація ланцюгів формування цінності

Дослідження засвідчили, що ТОВ «NB Support Services» функціонує на висококонкурентному ринку міжнародного аутсорсингу, який постійно розвивається та розширює види послуг, які надають провідні ІТ-компанії у сфері послуг аутсорсингу. За таких умов основою стратегічного успіху ТОВ «NB Support Services» слід вважати впровадження нових видів міжнародних операцій у сфері аутсорсингу, що дозволить залучити нових клієнтів на міжнародному рівні та забезпечити зростання частки на ринку і збільшення фінансових результатів міжнародної діяльності ТОВ «NB Support Services». Враховуючи результати аналізу можна представити альтернативні види міжнародних операцій у сфері аутсорсингу для ТОВ «NB Support Services» (рис. 3.1). Серед представлених альтернативних видів міжнародних операцій у сфері аутсорсингу для ТОВ «NB Support Services» слід окремо відзначити наступні: 1. Аутсорсинг знань передбачає управління процесами, які вимагають глибокого вивчення або серйозної аналітичної обробки даних, формування і управління базами знань, які в подальшому можуть бути використаними для підтримки прийняття рішень. 2. Найбільш вживаний вид – аутсорсинг бізнес-процесів є формою делегування непрофільних бізнес-процесів чи функцій, а також відповідальності за їх виконання фірмі-аутсорсеру на основі укладеного договору підряду. Поряд із традиційними видами аутсорсингу бізнес-процесів сьогодні українські аутсорсингові організації пропонують послуги екологічного аутсорсингу та CRM-аутсорсингу, що є досить новим видом міжнародної діяльності. Рис. 3.1. Альтернативні напрями участі ТОВ «NB Support Services» у глобальних ланцюгах споживчої цінності 3. ІТ-аутсорсинг передбачає часткову або повну передачу робіт із підтримки, обслуговування та модернізації ІТ-інфраструктури організації, що спеціалізується на абонентському обслуговуванні організації, має штат фахівців різної кваліфікації. Можна зробити висновок, що подальший розвиток системи управління міжнародною діяльністю компанії ТОВ «NB Support Services» може бути забезпечений шляхом впровадження сучасних видів послуг з аутсорсингу, серед яких доцільно виділити перспективи впровадження CRM-аутсорсингу та ІТ-аутсорсинг. Дослідження засвідчили, що аутсорсинг стає невід'ємною складовою генеральної ІТ-

стратегії більшості міжнародних компаній Європи. І це зростання обумовлене, насамперед, економічними факторами – європейські компанії змушені знижувати витрати й шукати найбільш ефективні методи розв'язання стратегічних задач. На основі проведеного дослідження можна сформулювати мотиви використання ІТ-аутсорсингу міжнародними компаніями, які можуть забезпечити зростання обсягів міжнародних операцій ТОВ «НВ Support Services» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Мотиви використання ІТ-аутсорсингу міжнародними компаніями, які можуть забезпечити зростання масштабів участі ТОВ «НВ Support Services» у глобальних ланцюгах споживчої цінності

Мотив використання ІТ-аутсорсингу	Відсоток респондентів, (%)
Відсутність в компанії кваліфікованого ІТ-персоналу	59
Економія витрат на розвиток ІТ	43
Недосконалість корпоративної ІТ-інфраструктури	35
Прагнення к маркетингового успіху	27
Недостаність власного досвіду у вирішенні ІТ-проблем	7
Інші причини	7

Підсумовуючи, слід відзначити наступні основні переваги використання аутсорсингу, які отримує іноземний замовник, замовляючи послуги компанії ТОВ «НВ Support Services»:

- На стратегічному рівні міжнародний аутсорсинг від компанії ТОВ «НВ Support Services» дозволяє:
 - сфокусувати увагу міжнародної компанії на основному бізнесі;
 - зменшити необхідність інвестицій у неосновні фонди;
 - гнучко реагувати на зміни на ринку (кризи, дефолти) і всередині компанії (реорганізації, реструктуризації, злиття, поглинання) і ін.
- Тактичні переваги міжнародного аутсорсинга від компанії ТОВ «НВ Support Services»:
 - відсутність необхідності в розширенні штату міжнародної компанії;
 - скорочення накладних витрат, пов'язаних з функцією, що передається в аутсорсинг: вартість робочих місць, навчання співробітників, інформаційна підтримка й ін.;
 - гарантія професійної відповідальності, що надається аутсорсинговою компанією.Привабливість послуг компанії ТОВ «НВ Support Services» для міжнародного ринку можна охарактеризувати наступними параметрами:
 - висока якість ІТ-продуктів;
 - низькі ціни, порівняно з послугами ІТ-компаній Європи та США;
 - стратегічна близькість до клієнтів із Західної ЄвропиЩо ж стосується перешкод, що заважають активному розвитку компанії ТОВ «НВ Support Services» і успішній конкуренції на світовому ринку, то до них можна віднести наступні:
 - мала чисельність спеціалістів компанії ТОВ «НВ Support Services» в порівнянні з іншими країнами;
 - поки що низький рейтинг України як експортера ІТ-послуг;
 - використання індійської низькопродуктивної моделі аутсорсингу.Для досягнення успіху вітчизняних компаній на міжнародному рівні (в тому числі і ТОВ «НВ Support Services») Україна, як свого часу Індія, повинна зробити ІТ-індустрію пріоритетною для держави і відповідно запровадити комплекс стратегічних заходів щодо стимулювання розвитку даної сфери [81]:
 - реформувати існуючу систему освіти;
 - розвивати фундаментальну науку;
 - створити умови для розвитку технопарків та експортно-орієнтованої ІТ-індустрії;
 - активно сприяти просуванню українських ІТ-компаній на світових ринках.Одним з найбільш перспективних напрямів розвитку міжнародних операцій компанії ТОВ «НВ Support Services» слід вважати впровадження нового виду послуг – CRM-аутсорсингу для суб'єктів міжнародного бізнесу. Впровадження корпоративних інформаційних систем лежить в основі реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) і аутсорсингу бізнес-процесів (Business Process Outsourcing, BPO) міжнародних компаній. В даний час виділяють наступні види корпоративних інформаційних систем, які можуть бути об'єктами міжнародних операцій з CRM-аутсорсингу компанії ТОВ «НВ Support Services»:
 - управління ресурсами міжнародних компаній (enterprise resource planning, ERP);
 - управління взаємовідносинами із замовниками (customer relationship-management, CRM);
 - управління ланцюгами поставок (supply chain management, SCM);
 - системи електронної комерції (e-commerce);
 - системи управління майном міжнародних компаній (enterprise asset management, EAM).1. Системи ERP – це комп'ютерні системи, створені для обробки ділових операцій організації та сприяння комплексному і оперативному (в режимі реального часу) планування, виробництва та обслуговування клієнтів [78, с.23]. У межах, системи ERP мають такі

характеристики: – це готове програмне забезпечення, розроблене для середовища клієнт – сервер, як традиційної, так і базуються на інтернет-технологіях; – інтегрують більшість бізнес-процесів; – обробляють більшу частину ділових операцій організації; – використовують базу даних всього підприємства, кожен зразок даних в якій запам'ятовується, як правило, один раз; – забезпечують доступ до даних в режимі реального часу; – в деяких випадках дозволяють інтегрувати обробку ділових операцій і дій з планування (наприклад виробниче планування).

2. Системи управління відносинами із замовниками В системі CRM аутсорсери реалізують програмне забезпечення для управління всім циклом продажів: від аналізу можливостей збуту до контролю післяпродажного обслуговування клієнта, тобто ланцюгом розподілу готової продукції. Типова сучасна система CRM для потреб міжнародної компанії, як правило, містить наступні модулі / інструменти [78, с.39]: – система управління контактами; – засоби організації робочих груп і розподілу ролей для роботи з клієнтами; – засоби планування маркетингових заходів та компаній; – підтримка презентацій та підготовка брошур і комерційних пропозицій; – каталоги продукції; – конфігуратор товарів і складних замовлень; – підтримка зустрічних продажів; – управління проходженням заявки і узгодженням умов угоди; – маркетингові енциклопедії; – система оформлення договорів, рахунків, відомостей, накладних, – пов'язана з ERP; – система відслідковування виконання зобов'язань обома сторонами; – підсистема статистики і прогнозу; – модулі реплікації і синхронізації з базами даних і системами управління складуванням та доставкою. Комплекси CRM від компанії-аутсорсера ТОВ «HB Support Services» можуть інтегрувати різні канали збуту для проведення скоординованої політики в наступних областях: – прямі продажі великим клієнтам; – управління мережею дистриб'юторів та дилерів; – роздрібні продажі через спеціалізовані салони; – продажу через web-сайти для оптових і роздрібних покупців. Слід зазначити, що ІТ-аутсорсер ТОВ «HB Support Services» даного виду систем може працювати з міжнародною компанією-замовником на постійній основі, тобто не тільки організувати функціонування даної системи в програмному середовищі, але й здійснювати її підтримку в майбутньому при бажанні замовника.

3. Системи управління ланцюгами поставок від компанії-аутсорсера ТОВ «HB Support Services». Системи SCM надають можливість міжнародним компаніям, які випускають складну продукцію і мають безліч постачальників, у тому числі модулів і агрегатів, налагодити передачу аутсорсеру ТОВ «HB Support Services» вимог і технічної документації та координувати їх роботу з постачальниками. Системи SCM також дають можливість планувати загальні виробничі графіки з метою оптимізації використання виробничих і складських потужностей і зниження загальних витрат. Сучасні системи SCM дозволяють контролювати як безпосередніх постачальників, так і координацію їхніх робіт з аутсорсерами [66]. ІТ-аутсорсер ТОВ «HB Support Services» здатен розробити систему позиціонування продуктів, методики розгортання та демонстраційні приклади для виробників CRM і SCM, має фахівців у галузі бізнес-аналізу, що можуть допомогти замовнику налагодити ефективне використання CRM і SCM.

4. Системи управління закупівлями від компанії-аутсорсера ТОВ «HB Support Services». Системи управління закупівлями (e-Procurement) дозволяють автоматизувати процес проходження заявок на придбання широкого кола продуктів, процеси узгодження з керівництвом, розподілу їх на тендерні або аукціонні майданчики, а також напрями постійним постачальникам повідомлення про плани поповнення виробничих запасів. Ця система дозволить співробітникам і керівництву міжнародної компанії здійснювати в автоматизованому режимі наступні функції [66]: – генерувати замовлення на закупівлю (офісного приладдя, матеріалів, сировини, комплектуючих для виробництва, запчастин і послуг для устаткування і т.д.); – контролювати ціни постачальників, тендери (терміни, умови), а також спрямовувати повідомлення про тендери або закупівлі та запити за цінами різним зареєстрованим постачальникам по електронній пошті; – аналізувати ціни постачальників, здійснюючи вибір за заздалегідь встановленим критерієм; – здійснювати обмін інформацією з

постачальниками в режимі реального часу. 5. Системи електронної комерції від компанії-аутсорсера ТОВ «NB Support Services». Основними функціями систем електронної комерції є: маркетинг, подача пропозицій, продаж, здача в оренду, надання ліцензій, поставка товарів, послуг або інформації з використанням комп'ютерних мереж або Інтернету. Аутсорсингова компанія ТОВ «NB Support Services» у сфері електронної комерції, має можливість надавати клієнтам широкий спектр послуг: – створення і підтримка електронних вітрин і каталогів продукції; – засоби пошуку і вибору покупки; – конфігуратор складних товарів; – онлайнві платежі; – потужні засоби аналізу кон'юнктури та планування збуту; – інтеграція з ERP. Таким чином, за результатами проведеного дослідження, на основі врахування усіх переваг і складностей надання окремих видів альтернативних послуг з міжнародного аутсорсингу вважаємо, що нині одним з найперспективніших ринкових сегментів є розвиток міжнародного CRM- аутсорсингу у компанії ТОВ «NB Support Services».

3.2. Світові тенденції розвитку глобальних ланцюгів створення вартості

Ланцюг створення вартості, в сучасних умовах, став ключовим елементом світової економіки, чи не одним із найочевидніших проявів глобалізації та транснаціоналізації, демонструючи їхні плюси та мінуси. У сучасній глобалізованій економіці важливішим з точки зору зайнятості та розвитку є не сам кінцевий продукт як об'єкт міжнародної торгівлі, а результати діяльності компаній, що беруть участь у створенні цього продукту. Ланцюги створення вартості є стійким механізмом формування вартості в процесі створення кінцевої продукції, включаючи різні технічні етапи виробництва, а також проектування та маркетинг. У конкретному глобальному ланцюжку вартості зазвичай розрізняють прямий зв'язок у глобальному ланцюжку вартості, що відображає експорт сировини та послуг, які потім імпортуються у вигляді готової продукції, і низхідний зв'язок у глобальному ланцюгу вартості, що відображає що виробництво та експорт базуються на імпортній сировині та послугах готової продукції та послуг (передові виробники, які збирають кінцеву продукцію). У ланцюгу створення вартості беруть участь як розвинені країни, так і країни, що розвиваються. Незалежно від рівня їхнього технологічного розвитку та доходу на душу населення, ступінь їх інтеграції, статус у ланцюгу створення вартості та можливості для максимізації переваг є різними. Виділяють наступні переваги учасників глобальних ланцюгів створення вартості (цінності):

1. Розширити ринок, отримавши доступ до глобального ринку (у багатьох випадках ЛСВ є єдиним способом отримати цей доступ, але їм потрібно вміти ним скористатися).
2. Підвищення якості продукції за рахунок спеціалізації на основі порівняльних переваг та використання високоякісних компонентів на всіх етапах виробничого процесу (через високий рівень конкуренції між постачальниками ресурсів і кінцевим продуктом).
3. Здійснити технологічну модернізацію та вдосконалення людського капіталу через розвиток нових можливостей, які дають можливість брати участь у ЛСВ на вищих посадах з більшою доданою вартістю.
4. Поліпшити умови конкуренції та бізнес-середовища, що особливо очевидно в існуванні в країні суміжних та допоміжних галузей або кластерів. Це має непрямий вплив і може посилити розвиток національних регіональних стратегій конкуренції.
5. Стимулювати країну до залучення прямих іноземних інвестицій, які також є важливим джерелом технологій та знань. Варто також зазначити, що саме просування ЛСВ є важливим стимулом для розвитку інфраструктури країни, підвищення якості освіти, інвестування в дослідження та розробки, створення сприятливих умов для бізнесу. Коли йдеться про можливі ризики участі в ЛСВ, слід зазначити, що розвиток глобального ланцюга часто вимагає від країн постійного зменшення частки своєї країни в експорті, що негативно впливає на баланс зовнішньої торгівлі, і менше компаній використовують іноземний аутсорсинг. Залежить від національного ринку праці. Це може призвести до безробіття. Цю тенденцію можна частково компенсувати недавнім підвищенням ефективності галузі, що призвело до збільшення попиту на ринку праці. Інші ризики включають можливість потрапити в пастку постачальника через специфічні ринки та продукти, а також тиск з боку координаторів ЛСВ, таких як транснаціональні корпорації

(TNC), що може посилити екологічні, економічні, економічні та соціальні ризики. У зв'язку з цим уряду необхідно ретельно розглянути всі можливі наслідки включення країни до ЛСВ або зміни стратегії поведінки в глобальному ланцюжку. Поглиблення участі ТОВ «HB Support Services» у глобальних ланцюгах цінності пов'язаний з впровадженням нового виду послуг для іноземних замовників, а саме CRM-аутсорсингу. Розробка стратегії участі у глобальних ланцюгах цінності в системі розвитку CRM-аутсорсингу ТОВ «HB Support Services» повинно стати одним з пріоритетних напрямів розвитку підприємства. Міжнародний CRM-аутсорсинг від компанії ТОВ «HB Support Services» – це послуга, яка передбачає передачу підприємством виконання завдань з управління взаємовідносинами з клієнтами іншій організації, яка спеціалізується на цьому. У рамках міжнародного CRM-аутсорсингу будуть надаватися такі послуги: розробка CRM-стратегії; розробка й оцінка стандартів якості обслуговування; створення, аналіз і підвищення прибутковості клієнтської міжнародної компанії; розробка та впровадження програм лояльності; розробка, оцінка і реалізація програм щодо підвищення довіри міжнародних клієнтів. Це пов'язано з тим, міжнародна діяльність ТОВ «HB Support Services» пов'язана з необхідністю розробки і реалізації значної кількості окремих проектів, що підвищує значення управління бізнес-проектами. При цьому формування чистого фінансового результату відбувається в результаті надання послуг іноземним контрагентам. Отже, підприємство повинно зосередити першочергову увагу у міжнародній діяльності на роботі з замовниками інформаційних послуг. Підвищити якість обслуговування міжнародних клієнтів та забезпечити зростання ефективності діяльності ТОВ «HB Support Services» можна шляхом впровадження сучасної стратегічної концепції «управління міжнародними проектами». Дослідження показали, що в основі участі у глобальних ланцюгах цінності буде покладено поділ усіх проектів з аутсорсингу на групи. Кожна група включатиме послуги, що задовольняють взаємопов'язані потреби покупця. Реалізація стратегії «управління міжнародними проектами» на підприємстві ТОВ «HB Support Services» передбачає плідну роботу менеджерів з урахуванням галузевих особливостей та встановленої організаційної структури управління. Слід погодитись з тим, що такі радикальні перетворення, передусім торкнуться змін в організаційній побудові усього підприємства. На цих змінах слід зупинитись більш детально. Для того, щоб та оперативно реагувати на зміни, які відбуваються в міжнародному середовищі, необхідно всі функції управління проектами за окремими інформаційними продуктами – від замовлення до обслуговування – зосередити в єдиному центрі відповідальності, який відповідав би за весь цикл руху проекту. За традиційної організації управління діяльністю ТОВ «HB Support Services» функції управління розробкою та реалізацією окремих послуг (інформаційних продуктів, ІТ-розробок) покладено на різні підрозділи підприємства, які відповідають лише за свою ділянку роботи. Існуючу схему управління міжнародною діяльністю ТОВ «HB Support Services» наведено на рис. 3.2. Рис. 3.2. Існуюча організаційна модель управління міжнародними операціями ТОВ «HB Support Services»

Схему участі у глобальних ланцюгах цінності, яка пропонується до впровадження на підприємстві ТОВ «HB Support Services» наведено на рис. 3.3. Рис. 3.3. Організаційна модель участі у глобальних ланцюгах цінності, що пропонується до впровадження у ТОВ «HB Support Services»

Отже, на відміну від традиційної системи управління міжнародною діяльністю, де центром прийняття управлінських рішень у рамках здійснюваних функцій є керівники окремих організаційних підрозділів ТОВ «HB Support Services» і немає чітко вираженого центру у системі участі у глобальних ланцюгах цінності роль інформаційно-комунікаційного центру відіграє менеджер проекту, який є центром відповідальності і координатором бізнес-функцій управління міжнародними операціями. Регламентація інформаційно-комунікаційних потоків і визначення відповідальності кожного з учасників процесу реалізації проектів надасть можливість керівництву ТОВ «HB Support Services» ефективно управляти міжнародними операціями в розрізі кожного проекту. Для цього необхідно максимально зосередити усі функції з управління у відповідних

проектних менеджерів як стратегічних центрів відповідальності та інформаційно – комунікаційних центрів. Участь ТОВ «НВ Support Services» у глобальних ланцюгах цінності повинна бути орієнтована на досягнення довгострокових цілей підприємства, а саме: – збільшення числа постійних клієнтів на ринку міжнародного CRM- аутсорсингу; – збільшення обсягів збуту послуг міжнародного CRM-аутсорсингу; – забезпечення стабільного конкурентного позиціонування на міжнародному ринку CRM-аутсорсингу. В основі клієнтоорієнтованої стратегії просування послуг ТОВ «НВ Support Services» на міжнародному ринку слід визначити наступні вимоги: 1. Використання виключно сучасних, перевірених, надійних і «білих» способів просування послуг, які актуальні на даний момент часу. Це гарантія того, що проект буде успішним. 2. Увага до дрібниць і деталей, кожен проект для компанії по-своєму цінний. Професійний підхід в питаннях реалізації міжнародних проектів. Команда фахівців завжди стежить за тенденціями CRM-аутсорсингу. 3. Фахівці компанії не уникають складних завдань, тому беруться за реалізацію будь-яких проектів в незалежності від труднощів. 4. Компанія використовує сучасні технології для розвитку та реалізації проектів CRM-аутсорсингу. Важливим напрямом розвитку системи управління міжнародними послугами слід вважати поліпшення роботи з клієнтами (споживачами послуг) ТОВ «НВ Support Services». У сучасному світі зміни відбуваються настільки динамічно, що задовольнити зростаючі з кожним днем запити споживача стає все складніше. Оцінка і оперативна реакція на потреби клієнтів – створює сильну конкурентну перевагу. Досвід зарубіжних компаній показав, що задоволеність споживача – величина цілком вимірною. Методологія NPS (Net Promoter Score) дозволяє дізнатися у клієнта не тільки наскільки він задоволений сервісом / товаром / послугою та чому, але і перетворити зворотний зв'язок від споживачів в потужний драйвер змін в компанії, що фокусується на користь клієнта. Так можна оцінити і готовність людини до повторних покупок. Як це можна поррахувати в компанії ТОВ «НВ Support Services»? Клієнтам пропонують відповісти на питання «Яка ймовірність того, що ви порекомендуєте компанію / послугу / бренд своїм друзям / знайомим / колегам?» За 10-бальною шкалою, де «0» відповідає відповіді «Ні в якому разі не буду рекомендувати», а «10» «Обов'язково порекомендую». У підсумку на основі отриманих оцінок можна розділити споживачів на 3 групи: 9-10 балів – прихильники (promoters) послуги / бренду ТОВ «НВ Support Services», 7-8 балів – нейтральні споживачі, 0-6 балів – критики (detractors). Після розраховується індекс NPS = частка прихильників частка критиків. У ТОВ «НВ Support Services» ця методологія не просто повинна бути впроваджена і успішно реалізовуватися, вона повинна стати філософією ведення бізнесу, яку розділяє кожен співробітник компанії – від менеджера з продажу до менеджера міжнародних проектів. Її суть проста і зрозуміла кожному – компанія ТОВ «НВ Support Services» повинна змінюватися під потреби споживача, не просто «гасити пожежі» незадоволених клієнтів, а вирішувати виниклі проблеми на рівні внутрішніх бізнес-процесів. Етап 1. Робота з персоналом компанії ТОВ «НВ Support Services». Неможливо отримати лояльних клієнтів без підтримки і лояльності власних співробітників. Впровадження нового стандарту взаємовідносин з клієнтами має бути зрозумілим для всіх категорій персоналу компанії, що неможливо без того, щоб кожен співробітник перейнявся ідеєю клієнтоцентричності і переконався в ефективності методології, став її «промоутером». Етап 2. Збір та формування зворотного зв'язку. Запустити збір даних від клієнтів – це далеко не все. Дуже важливо налагодити систему контролю якості інформації, що збирається. Часто до збору інформації причетні співробітники, яких клієнт і оцінює. Не всі працівники готові допустити той факт, що керівництво дізнається про їх не завжди якісну роботу від клієнтів. І навіть відсутність негативної мотивації не гарантує вам повного обсягу зворотного зв'язку. Однак, це питання часу і рівня розвитку корпоративної культури ТОВ «НВ Support Services». Відсутність штрафів і осуду натомість на увагу до проблем персоналу і їх детальне опрацювання – розмивають стереотипне мислення і роблять співробітників зацікавленими в тому, щоб негативу і скарг стало менше. Етап 3. Замикання контурів.

Це найважливіший етап – реальні зміни всередині компанії ТОВ «HB Support Services». Часто проблемна або незручна для клієнта зона могла приносити додатковий дохід бізнесу. Її оптимізація або ліквідація – може означати недоотримання цього «поганого» прибутку. Пошук золотої середини між «щастям» клієнта і прибутковістю бізнесу результат роботи всієї компанії, де клієнт – основний замовник і контролер NPS. Враховуючи сказане, метою міжнародної діяльності ТОВ «HB Support Services» є отримання прибутку від надання послуг з CRM-аутсорсингу, при умові збереження старих та залучення нових клієнтів, адже саме вони вибирають які послуги і у якої компанії отримувати. На основі цього можна зробити висновок, що задоволеність клієнтів – ключовий показник аутсорсингової компанії ТОВ «HB Support Services», що бажає підвищувати лояльність клієнтів та поліпшувати характеристики міжнародних операцій, від яких залежить успішний стратегічний розвиток підприємства на міжнародному ринку аутсорсингу. Сучасна ситуація на міжнародному ринку IT-аутсорсингу характеризується високим рівнем конкуренції, значним перерозподілом у інформаційному секторі, зниженням прибутковості діяльності компаній. У наслідок цього, українські IT-компанії змушені максимально оптимізувати свою міжнародну діяльність шляхом розробки та впровадження нових стратегій і підходів у роботі з міжнародними клієнтами, що знайшло відображення в реалізації CRM- стратегії [9]. На даний час однією з найбільш перспективних стратегій щодо підвищення ефективності міжнародних операцій IT-аутсорсерів через встановлення міцних довготривалих контактів з існуючими та потенційними клієнтами є клієнторієнтована стратегія, що базується на концепції CRM (Customer Relationship Management). CRM – це стратегічний підхід, спрямований на підвищення ефективності діяльності комерційної організації за допомогою побудови і підтримки стабільних відносин з клієнтами і клієнтськими сегментами [9]. Мета впровадження CRM – підвищення ефективності діяльності клієнтських і взаємозалежних служб ТОВ «HB Support Services» у реалізації найбільш важливих процесів з утримання, розвитку, залучення міжнародних клієнтів, а також процесів, пов'язаних з управлінням портфелем проектів. Впровадження CRM в діяльність ТОВ «HB Support Services» дозволить вирішувати основні проблеми та якісно змінювати організацію процесу взаємодії з клієнтами, а саме: – проводити систематичний фінансовий аналіз міжнародних клієнтів; – аналізувати та систематизувати клієнтську базу; – виділяти найбільш цінних клієнтів з точки зору прибутковості та виключати збиткових та недобросовісних клієнтів; – розробляти нові продукти та програми лояльності на основі акумульованої та проаналізованої інформації про клієнтів. Сучасні CRM-системи як інструмент автоматизації CRM-стратегії дозволяють підприємствам суттєво покращити роботу з клієнтами та збільшити обсяги здійснення міжнародних операцій. CRM-системи забезпечують координацію дій різних організаційних підрозділів компанії на основі загальної платформи взаємодії з міжнародними клієнтами. Сьогодні на ринку існують багато пропозицій щодо програмного забезпечення CRM-систем: Oracle Siebel CRM, SAP CRM, Microsoft Dynamics CRM, BasePlan, ClientoBox, ASoft CRM, Terrasoft XRM та ін., які виконують оперативні, аналітичні та колабораційні функції. В якості ключового інструменту для залучення та утримання клієнтів, прикладні програми CRM дозволяють мінімізувати людський фактор при роботі з клієнтами та підвищити прозорість діяльності в сфері продажів, маркетингу та клієнтського обслуговування. Проте поряд із перевагами застосування маркетингових баз даних, слід відмітити й недоліки впровадження CRM-систем, такі як [2, с.71]: – значні інвестиції в комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення, засоби комп'ютерних комунікацій, кваліфікований персонал; – складність збору інформації про споживачів, пов'язану з небажанням клієнтів її надавати та ін. Незалежно від ступеня впровадження CRM-систем, ТОВ «HB Support Services» повинно збудувати організаційну структуру для реалізації стратегічних завдань управління міжнародними операціями. Так, пропонуємо у ТОВ «HB Support Services» створити Департамент багатоканального контактного центру, до основних цілей якого слід віднести наступні: – покращення якості клієнтського

обслуговування шляхом цілодобової підтримки клієнтів і сфери їхнього обслуговування; збільшення обсягу надання послуг з аутсорсингу; – покращення рівня інформованості клієнтів про послуги, що надаються. Результативність CRM-стратегії в глобальних ланцюгах цінності, в яких бере участь ТОВ «НВ Support Services», визначається наступними факторами: 1. Узгодженість CRM-стратегії з загальною глобальною стратегією розвитку компанії на міжнародному ринку ІТ-аутсорсингу. 2. Формування стратегічних цілей усередині CRM-стратегії, які її 102 деталізують і визначають завдання для різних рівнів і підрозділів. 3. Наявність параметрів для визначення CRM-завдань та оцінки ефективності клієнт – орієнтованої діяльності. 4. Кадрова політика, прийняття, розуміння і просування кожним співробітником компанії принципів клієнторієнтованої стратегії. Можна зробити висновок, що розвиток міжнародних операцій підприємства ТОВ «НВ Support Services» слід пов'язувати з впровадженням нового виду послуг для іноземних замовників, а саме CRM-аутсорсингу, що дозволить компанії збільшити кількість міжнародних клієнтів та забезпечити стійке конкурентне становище на ринку.

3.3. Можливості використання підходів до формування ланцюгів створення цінностей у практиці вітчизняних компаній

Впровадження системи CRM в процес участі ТОВ «НВ Support Services» у глобальних ланцюгах створення цінності сприятиме зростанню рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку ІТ-аутсорсингу. При цьому, усі економічні ефекти зростання міжнародної конкурентоспроможності можна розділити на три умовні категорії: прямі економічні ефекти; непрямі економічні ефекти; ефекти зниження ризиків. До категорії прямих економічних ефектів можна віднести ефекти прямої дії, які впливають на прибутковість компанії. До категорії непрямих економічних ефектів можна віднести загальнокорпоративні ефекти, які складно піддаються прямому розрахунку і важливі в першу чергу акціонерам компанії. Наприклад, до таких належить зростання вартості акцій на біржі в результаті підвищення прозорості процесів, підвищення керованості, що важливо для залучення інтересу сторонніх акціонерів. **Можливі ефекти подібного роду представлені на рис. 3.4.**

Рис. 3.4. Прямі та непрямі економічні ефекти від здійснення міжнародних операцій від впровадження CRM-системи у ТОВ «НВ Support Services»

До категорії зменшення ризиків можна віднести ефекти запобігання впливу негативних факторів на розвиток компанії – зниження ризиків. При цьому впровадження CRM може призвести і до появи нових ризиків, таких як зниження продуктивності співробітників на початковому етапі експлуатації системи, неприйняття системи рядом співробітників. Для оцінки ефекту від впровадження CRM в керуванні міжнародними операціями ТОВ «НВ Support Services» може бути використаний метод аналізу декількох ключових показників до і після (а також в ході) змін. Це ті виміри, в розрізі яких ТОВ «НВ Support Services» буде надалі оцінювати ефективність своїх відносин з міжнародними клієнтами. **Деякі з цих показників можуть бути визначені більшістю компаній ще до початку проекту.** Вибирається кілька характерних для компанії показників, наприклад: – відсоток відгуку потенційних клієнтів на маркетингові звернення (реакція аудиторії); – приріст нових клієнтів (норма повернення); – вартість замовлення; – частка успішних угод; – тривалість циклу продажів; – середній час вирішення типових проблем сервісною службою і т.д. Ефективність впровадження CRM-стратегії в міжнародну діяльність ТОВ «НВ Support Services» підтверджують дані відомої консалтингової компанії «Комінфоконсалтінг», яка зробила відповідні прогнози ключових показників здійснення міжнародних операцій: – цикл продажу ІТ-продукту скорочується на 10–15 %; – обсяг крос-продаж, у тому числі через Контакт-центр збільшується на 5–10 %; – ефективність маркетингових кампаній збільшується на 5–7 %; – витрати на маркетинг, продаж і подальший супровід клієнтів знижуються на 30 %; – час на виконання поточної роботи скорочується на 30 %; – прогнозується зростання рентабельності на 1–2 % на рік. Водночас, необхідно оцінити не тільки клієнтські, а й фінансові показники ефективності впровадження CRM-стратегії в діяльність ТОВ «НВ Support Services», оскільки вони напряду впливатимуть на зростання рівня прибутковості та фінансової стійкості, а в підсумку і загальної

конкурентоспроможності компанії на ринку. Проведемо проектний аналіз визначення ефективності від впровадження проекту CRM-системи у ТОВ «НВ Support Services». Оскільки впровадження CRM-системи передбачає підвищення ефективності здійснення основної операційної діяльності ТОВ «НВ Support Services», то до розрахунків грошових потоків доцільно включити надходження та видатки від різних видів міжнародних послуг з аутсорсингу. Вихідна умова – вхідні інвестиції становлять 7000000 грн. Дані про грошові потоки від різних видів послуг ТОВ «НВ Support Services» будемо приймати на рівні прогнозних даних. Дані про грошові потоки від реалізації проекту зведемо в табл. 3.2. Таблиця 3.2 Планування грошових потоків від реалізації проекту впровадження CRM-системи в управлінні міжнародними операціями ТОВ «НВ Support Services»

Роки	1	2	3	4	5
Початкові інвестиції (грн.)	7000000	-	-	-	-
Грошові надходження від міжнародних операцій, всього, тис.грн.:	9084091	9084091	9084091	9084091	9084091
- аутсорсинг знань	6489813	6489813	6489813	6489813	6489813
- аутсорсинг бізнес- процесів	2389397	2389397	2389397	2389397	2389397
- IT-аутсорсинг	204881	204881	204881	204881	204881
Грошові видатки на здійснення міжнародних операцій, всього, тис.грн.:	6115319	6115319	6115319	6115319	6115319
- аутсорсинг знань	2388536	2388536	2388536	2388536	2388536
- аутсорсинг бізнес- процесів	673294	673294	673294	673294	673294
- IT-аутсорсинг	3053489	3053489	3053489	3053489	3053489
Амортизаційні відрахування	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Очікуваний прибуток до оподаткування, грн.	2968772	2968772	2968772	2968772	2968772
Очікуваний чистий прибуток, грн.	2434393	2434393	2434393	2434393	2434393
Очікуваний чистий грошовий потік, грн. (р.6+р.4)	3434393	3434393	3434393	3434393	3434393
Дисконтований чистий грошовий потік (р.7/(1+i)^n)	2694593	2114152	1658744	1301435	1021094
Кумулятивний дисконтований грошовий потік	2694593	4808745	6467489	7768924	8790018

На підставі даних табл.3.3 були розраховані показники ефективності проекту, що розглядається (табл.3.4) Таблиця 3.4 Зведена таблиця показників ефективності проекту

Показник	Значення показників ЧТВ (чиста теперішня вартість), грн.
ЧТВ	1790018
ВНР (внутрішня норма рентабельності), %	14
ІП (індекс прибутковості)	1,255
ТО (термін окупності), роки	4
місяців	6

Графічно динаміка грошових потоків по проекту зображується у вигляді фінансового профілю проекту (рис. 3.5). Рис. 3.5. Фінансовий профіль проекту впровадження CRM-системи в процес участі ТОВ «НВ Support Services» у глобальних ланцюгах споживчої цінності

Даний графік будується за значеннями кумулятивного грошового потоку. На ньому необхідно вказати наступні показники ефективності проекту: значення інтегрального економічного ефекту (ЧТВ), термін реалізації проекту (n), період окупності (ПО), максимальний грошовий відтік найменше значення кумулятивного грошового потоку – ГВтах

Приведений графік фінансового профілю проекту впровадження CRM- системи в управлінні міжнародними операціями ТОВ «НВ Support Services» найбільш повно відображає розгорнуту характеристику проекту. На графіку масштаб і розраховані показники відповідають отриманим результатам. Таким чином, даний проект доцільно реалізувати, оскільки він забезпечить збільшення чистого фінансового результату від міжнародних операцій та сприятиме зміцненню конкурентного становища ТОВ «НВ Support Services» на ринку аутсорсингу. Також, можна провести прогнозне оцінювання економічного ефекту від реалізації проекту без урахування інвестиційних витрат (окупність яких встановлена на рівні 4,5 років). Для цього необхідно визначити фінансові результати господарської діяльності ТОВ «НВ Support Services» у плановому 2023 році з урахуванням впровадженної CRM-системи в управлінні міжнародними операціями (табл. 3.5). Таблиця 3.5 Прогноз фінансових результатів та ефективності діяльності з урахуванням впровадженної CRM-системи в систему участі ТОВ «НВ Support Services» у глобальних ланцюгах споживчої цінності у плановому 2023 році

Показники	2020 р.	2021 р.	Темп приросту 2021 р. до 2020 р., %	Екстрапо-ляційний прогноз показників у 2023 р.	Планові показники від впровадження CRM-системи	Загальні планові показники у 2023 р.
Чистий дохід, тис. грн.	45588	70124	53,82	107866	9084	

116950 Собівартість реалізованих послуг, тис.грн. 34948 48504 38,79 67318 6115 73433 Валовий прибуток, тис. грн. 10640 21620 103,20 40547 2969 43516 Чистий прибуток, тис. грн. 2072 7676 270,46 28437 2434 30871 Рентабельність господарської діяльності, % 4,55 10,95 x 26,36 26,79 26,40

Передусім було здійснене екстраполяційне прогнозування фінансових показників діяльності компанії у плановому 2023 році на основі встановлених темпів зростання показників у 2021 році по відношенню до базового 2020 року. Потім до визначених прогнозних показників було додано планові річні показники функціонування CRM-системи ТОВ «НВ Support Services». В результаті отримано наступні дані: чистий дохід від надання послуг у 2023 році складатиме 116950 тис.грн., собівартість реалізованих послуг становитиме 73433 тис.грн. Чистий прибуток дорівнюватиме 30871 тис.грн. Ефективність господарської діяльності оцінено показником рентабельності, який у 2023 році без встановлення CRM-системи становитиме 26,36 %, а з урахуванням реалізованого проекту – 26,40 %, тобто відбудеться зростання рівня ефективності господарської діяльності на 0,4 пункти. Висновки до розділу 3 Автори концепцій ланцюга вказують на необхідність нового розуміння систем поставок і ланцюгів вартості. Нова технологічна реальність змінила конфігурацію кривої, яка відображає розподіл доданої вартості всередині ЛЦЦ. Звичайно, на форму цих кривих впливають не тільки технічні фактори. Особливо для природних ресурсів, у тому числі різних видів енергії, дуже важлива ціна. Однак можна виділити залежність між товщиною «посмішки», ступенем кривизни та змінами на етапі технологічного розвитку. Найприбутковіші ланки ланцюга створення вартості (дизайн і післяпродажне обслуговування) займають найменші гравці, а кількість компаній, що займаються безпосередньою збіркою продукції, визначає товщину «посмішки» (частина U-подібного графіка). На цю кількість має впливати кількість постачальників подібних ресурсів (сировини, комплектуючих). Сучасна автомобільна промисловість іноді демонструє «похмуру посмішку». Тенденція провідних компаній зосереджена на звуженні кола технологічно розвинених постачальників знайшла відображення не тільки в автомобільній промисловості, а й в електронній промисловості. Така корекція мережі цінностей відбувається на тлі жорсткої конкуренції в зрілих галузях. У цьому випадку комерційні хижакі, природно, знайшли свій «блакитний океан», шукаючи свій «блакитний океан» за межами переповненого ринку порожніх конкурентів. Такі простори зараз все частіше стають зонами обслуговування. У деяких сферах капітального обладнання на нього припадає понад 50% виручки виробника. Цифрові технології відкривають нові можливості для інноваційних послуг у виробництві. Шукаючи шляхи підвищення статусу в мережі цінностей, важливо пам'ятати, що, як показала практика, крива вартості «усміхається» тим, хто поєднує післяпродажне обслуговування та виробництво, і каже споживачам не купувати продукцію, а сервіс, що забезпечує його безперебійне використання. З метою підвищення ефективності участі вітчизняної компанії у глобальних ланцюгах цінності було запропоновано впровадити у практику управління міжнародними операціями, які здійснюються ТОВ «НВ Support Services», нову CRM-систему. Результати проведених розрахунків засвідчили поточну економічну ефективність реалізації проекту впровадження CRM-системи в управління міжнародними операціями ТОВ «НВ Support Services», які здійснюються в системі глобальних ланцюгів цінностей. ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ На даний момент існує два методи вивчення глобальних ланцюжків вартості: 1) «Підхід зверху вниз» зосереджується на основних гравцях та їх ролі в моделі управління глобальним ланцюгом вартості (governance in the global value chain), особливо на розподілі впливу та найвищій віддачі у створенні цінності; 2) «Підхід знизу вгору», який розглядає структуру витрат і випуску (структуру введення-випуску) і траєкторію виходу з вищих рівнів прибутку в глобальному ланцюжку вартості. Кожен із цих методів передбачає побудову єдиного глобального ланцюга створення вартості, що дозволяє вибрати основний фокус вашого дослідження. Традиційно аналіз глобальних ланцюгів вартості має п'ять аспектів, враховуючи складові аналізу: 1) Структура витрат і випуску в глобальному ланцюжку створення вартості

відображає процес перетворення сировини в кінцеву продукцію; 2) Географічні аспекти, тобто розташування виробничих процесів і функцій компанії та оптимізація їх взаємодії; 3) Структура управління та розподіл впливу в глобальному ланцюжку вартості з урахуванням рівня впливу та розподілу ролей між основними учасниками цих ланцюгів; 4) Щодо системи, то вона передбачає вивчення впливу системних характеристик країни або галузі на різні частини глобального ланцюга створення вартості; 5) Дослідження розвитку та процесу глобальних ланцюгів вартості. Кожен аспект аналізу ґрунтується на власних теоріях і методах, у тому числі прямо чи опосередковано враховуючи ролі та характеристики провідних компаній, що перебувають у найбільш сприятливому становищі для створення вартості, а також вивчаючи стратегії та шляхи досягнення більшого прибутку. У процесі створення високотехнологічної продукції пріоритетними напрямками є: основні напрямки діяльності зі створення вартості: дослідження, розробка нових продуктів, тестовий маркетинг, маркетинг і логістика продуктів, адаптованих до потреб клієнтів, вибір базової технології продукції, гнучкі системи виробництва, та обслуговування клієнтів; допоміжні види діяльності, які створюють цінність: розвиток технологій та розвиток співробітників. Процес формування споживчої вартості можна описати як взаємодію трьох основних факторів: створення фізичного ланцюга вартості, створення віртуального ланцюга вартості та часу. Кожна з цих складових має свої особливості на ринку високотехнологічної продукції та створює можливості для підвищення її споживчої вартості. «Віртуальний» ланцюг створення вартості дозволяє краще координувати процеси фізичного ланцюга створення вартості, створювати додану вартість за короткий час, зменшувати витрати за рахунок передачі певних фізичних функцій у віртуальний простір, а також дозволяти споживачам брати участь у процесі створення вартості тощо. . Висвітлити характеристики ланцюга створення вартості суб'єкта ринку високотехнологічних товарів з метою спрощення процесу створення вартості високотехнологічних товарів та підвищення їх ефективності. Звертання уваги на фактор часу, врахування етапу життєвого циклу базової технології продукту, скорочення часу розробки нових продуктів, сприяння підвищенню споживчої вартості високотехнологічної продукції. Розуміння ринку та споживчого попиту є ключем до отримання високої споживчої цінності. Це розуміння є результатом досвіду в певній галузі. Якщо підприємство виходить на незнайомий ринок, воно може формувати вищу споживчу вартість, аналізуючи потенційних споживачів своєї продукції та залучаючи їх до формування товарної вартості. Однією з форм аналізу споживачів є аналіз ланцюга цінності споживача. Це допомагає визначити джерело потенційних конкурентних переваг: здатність знижувати витрати споживачів шляхом надання рішень; здатність покращувати якість споживачів шляхом надання відповідних рішень. Обслуговування споживачів у ланцюжку створення цінності високотехнологічних продуктів є дуже важливим, оскільки продукти та технології, на яких вони засновані, дуже складні, і необхідно пояснити споживачам переваги продуктів і тенденції споживачів у ринок високих технологій, формувати лояльність. Обслуговування клієнтів додає споживчу цінність продукції компанії. Обслуговування клієнтів у формі продажу, післяпродажної підтримки та додаткових послуг може побудувати відносини з клієнтами, тим самим дозволяючи виробникам краще розуміти потреби клієнтів. ЛСВ є прикладом зростання значення нетрадиційних, недержавних акторів у системі міжнародних відносин. Ключовими гравцями глобального ланцюга є не країни, а окремі компанії та підприємства, які часто мають транснаціональний характер і не мають географічного зв'язку з певною країною. Споживачі товарів і послуг стали більш глобальними у своїх смаках, уподобаннях та інтересах, менше схильні до національних особливостей і традицій, а також стають важливими учасниками глобального процесу. Говорячи про можливі ризики участі в ЛСВ, слід зазначити, що розвиток глобального ланцюга часто вимагає подальшого зниження частки країни в експорті, що негативно позначається на балансі зовнішньої торгівлі, а також менше і менше компаній використовують іноземний аутсорсинг. Залежить від національного ринку праці. Це може призвести до безробіття. Цю тенденцію можна частково

компенсувати підвищенням ефективності галузі, що призвело до збільшення попиту на ринку праці. Інші ризики включають можливість потрапити в пастку одного постачальника через специфічні ринки та продукти, а також тиск з боку координаторів ЛСВ, таких як транснаціональні корпорації (ТНС), що може посилити екологічні, економічні, економічні та соціальні ризики. У зв'язку з цим уряду необхідно ретельно розглянути всі можливі наслідки включення країни до ЛСВ або зміни стратегії поведінки в глобальному ланцюжку. Участь компанії у глобальних ланцюгах споживчої цінності може здійснюватися в різних формах – експортна торгівля, створення представництв, торгових фірм, спільних підприємств за кордоном, перенесення виробництва, проведення НДДКР, розробки маркетингового комплексу в інших країнах і т.п. Вибір раціональної організаційної форми міжнародних комерційних операцій залежить від стратегічних цілей фірми і конкретних умов діяльності на батьківщині і за кордоном. Доведено, що міжнародні компанії виконують важливу роль щодо розподілу товарів (робіт, послуг) в міжнародній діяльності. Можна стверджувати, що система управління міжнародними операціями суб'єктів міжнародного бізнесу виконує управлінські функції щодо налагодження і реалізації комерційних взаємовідносин виробників і споживачів на міжнародному ринку. Економічний зміст управління міжнародними операціями слід розглядати через призму системної сукупності процесу управління; організації управління; інформації, яка поєднує перші дві складові управління в процесі свого використання суб'єктами міжнародного бізнесу. Об'єктом дослідження питань участі компанії у глобальних ланцюгах цінності було ТОВ «HB Support Services». ТОВ «HB Support Services» – це глобальна компанія, що надає аутсорсингові сервісні послуги з офісами в США, Бразилії, Україні та Філіппінах. Спеціалісти ТОВ «HB Support Services» допомагають як малим підприємствам, так і великим, розгрузити свої команди, щоб вони могли зосередитися на стратегічних цінних завданнях. Аналіз показав, що компанія ТОВ «HB Support Services» діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції, чистого прибутку. Чистий прибуток підприємства є значним, і як позитивне слід відмітити його зростання в 2019–2021 роках. Якщо в 2019 році він становив 3404 тис.грн., то в 2021 році значення цього показника становило 7676 тис.грн. або 125,50 % рівня 2019 року. Слід відзначити, що ТОВ «HB Support Services» є рентабельним, однак в 2020 році спостерігалась тенденція до зниження рівня рентабельності на в порівнянні з 2019 роком. Визначено, що міжнародні операції компанії ТОВ «HB Support Services» пов'язані з наданням комплексу аутсорсингових сервісних послуг, як вітчизняним компаніям, так і зарубіжним фірмам. Послуги з аутсорсингу компанії ТОВ «HB Support Services» – це організаційне рішення, передача сторонньому підряднику (ТОВ «HB Support Services») деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу підприємства. Дослідження показали, що компанія ТОВ «HB Support Services» є сучасним та інноваційним підприємством у сфері надання послуг міжнародним компаніям у сфері аутсорсингу. ТОВ «HB Support Services» здійснює міжнародну діяльність з дотриманням принципів соціальної відповідальності перед клієнтами та ведення чесної конкурентної боротьби на глобальному ринку ІТ-послуг. Основою системи управління наданням міжнародних ІТ-послуг є сформована внутрішня управлінська система комунікацій. Структура компанії ТОВ «HB Support Services» плоска, всі співробітники рівні між собою і добровільно групуються за інтересами. **Вживають ті проекти, які залучають більше співробітників.** Головними напрямками міжнародної діяльності підприємства ТОВ «HB Support Services» є обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу. У 2021 році від надання цих послуг підприємство отримало 49104 тис.грн. доходу, що на 27456 тис.грн., або на 126,83 % більше, ніж у 2019 році. Обґрунтовано, що перспективи подальшого розвитку досліджуваної компанії ТОВ «HB Support Services» в системі глобальних ланцюгів цінності, передусім, необхідно розглядати в контексті загальних тенденцій розвитку міжнародного ринку послуг з ІТ- аутсорсингу. Можна зробити висновок, що подальший розвиток міжнародної діяльності компанії ТОВ «HB Support Services» може бути забезпечений

шляхом впровадження сучасних видів послуг з аутсорсингу, серед яких доцільно виділити перспективи впровадження CRM-аутсорсингу та аутсорсингу знань. Визначено, що на даний час однією з найбільш перспективних стратегій щодо підвищення ефективності участі у глобальних ланцюгах цінності через встановлення міцних довготривалих контактів з існуючими та потенційними клієнтами є клієнторієнтована стратегія, що базується на концепції CRM. Впровадження проекту CRM в діяльність ТОВ «НВ Support Services» дозволить вирішувати основні проблеми та якісно змінювати організацію процесу взаємодії з клієнтами. Доведено, що даний проект доцільно реалізувати, оскільки він забезпечить збільшення чистого фінансового результату від міжнародних операцій та сприятиме зміцненню конкурентного становища ТОВ «НВ Support Services» на ринку аутсорсингу.

Source

З А В Д А Н Н Я НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ Стайоха Б...

0.08%

З А В Д А Н Н Я НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ Стайоха Богдан
Олександрович _____ (прізвище, ім'я, по батькові) І.

<http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/29990/1/Dyplomna%20Stayoha.pdf/>

1.2. Основні аспекти аналізу ланцюгів створення цінності в ...

12.84%

1.2. Основні аспекти аналізу ланцюгів створення цінності в ...

http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44134/1/%D0%AE%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96%D0%B2_%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%8F%D0%BD_%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B3%D1%96%D0%B9%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87_%D0%95%D0%9C%D0%95%D0%BC%D1%96_original_31012022_100823.docx

Дипломна Розробка шляхів вдосконалення цінової політики ВАТ ...

0.08%

Дипломна Розробка шляхів вдосконалення цінової політики ВАТ ...

<http://bestref.at.ua/load/67-1-0-18906>

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ...

0.08%

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ АСУ – автоматизована система управління, ЛМІ – людино – машинний інтерфейс, ОС – операційна система, ПК – персональний компютер, SCADA – Supervisory Control And Data Acquisition...

<https://prog.bobrodobro.ru/7365/>

ВЗАЄМОДІЯ СУСПІЛЬСТВА ТА ВЛАДИ У СФЕРІ ...

0.08%

ВЗАЄМОДІЯ СУСПІЛЬСТВА ТА ВЛАДИ У СФЕРІ ...

<http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/10029>

Jul 9, 2022 · Початок діяльності компанії прийшовся на час підвищення ін...

0.08%

Jul 9, 2022 · Початок діяльності компанії прийшовся на час підвищення інтересу бізнесу до аутсорсингових послуг. Таким чином, ТОВ «НБСС» є юридичною особою, міжнародною компанією.

<https://ua-referat.com/uploaded/rozdil-metodichni-aspekti-upravlinnya-komunikativnoy-kros-kul/index1.html/>

Розділ Методичні аспекти управління комунікативною крос ...

0.24%

Розділ Методичні аспекти управління комунікативною крос ...

<https://ua-referat.com/uploaded/rozdil-metodichni-aspekti-upravlinnya-komunikativnoy-kros-kul/index1.html>

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ – CORE

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ – CORE

1.12%

<https://core.ac.uk/download/pdf/323536431.pdf>

Для функціональної структури управління характерне створення структу...

0.08%

Для функціональної структури управління характерне створення структурних підрозділів, кожне з яких має свою чітко визначену, конкретну задачу і обов'язки.

<https://jak.koshachek.com/articles/organizacijni-strukturi-menedzhmentu-ta-umovi-ih.html/>

Створюється апарат фахівців, що відповідають тільки за певну ділянку р...

0.08%

Створюється апарат фахівців, що відповідають тільки за певну ділянку роботи. В основі ...

<http://um.co.ua/5/5-1/5-114987.html/>

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА - АРХИТЕКТУРА ...https://stud.com.ua › екон...

0.08%

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА - АРХИТЕКТУРА ...https://stud.com.ua › ekonomika › or...https://stud.com.ua › ekonomika › or... · Translate this pageВ основі функціональної ОСП - виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для підрозділів. Якщо розмір організації або ...

https://stud.com.ua/138841/ekonomika/organizatsiyna_struktura

- Спеціалізація підрозділів на виконанні певного виду управлінської діял...

0.08%

- Спеціалізація підрозділів на виконанні певного виду управлінської діяльності, ліквідація дублювання, виконання завдань управління окремими службами.

http://www.ni.biz.ua/2/2_1/2_15666_trebovaniya-k-sostavleniyu-i-oformleniyu-dokumentov.html/

диплом, 3 розділи, містить таксономічний аналіз - Docsity

0.08%

диплом, 3 розділи, містить таксономічний аналіз - Docsity

<https://www.docsity.com/ru/diplom-3-rozdili-mistit-taksonomichniy-analiz-2/7392666/>

Аудит основних засобів – Курсова – 33с. – СтудБазаЗвіт з виробничої пра...

0.08%

Аудит основних засобів – Курсова – 33с. – СтудБазаЗвіт з виробничої практики ТОВ „Електролюкс” – Звіт – 16с.

<https://studbase.com/file/415/33>

Sep 19, 2014 · Цей показник визначає рівень, на який підприємство може з...

0.08%

Sep 19, 2014 · Цей показник визначає рівень, на який підприємство може збільшити операційний прибуток шляхом зниження адміністративних витрат і витрат на збут.

https://knowledge.allbest.ru/economy/2c0b65625b3ad79a5d43a88421316c27_1.html

Методика і організація процесу використання чистого прибутку ...https://...

0.08%

Методика і організація процесу використання чистого прибутку ...https://doc4web.ru › ekonomika › m...https://doc4web.ru › ekonomika › m... · Translate this pageВажливими показниками, які співвідносять витрати і доходи підприємства, є коефіцієнти окупності і покриття витрат. Коефіцієнт покриття визначається як ...

<https://doc4web.ru/ekonomika/metodika-i-organizaciya-procesu-vikoristannya-chistogo-pributku-.html>

Звіт з виробничої практики ТОВ „Електролюкс” – Звіт – 17с.

0.08%

Звіт з виробничої практики ТОВ „Електролюкс” – Звіт – 17с.

<https://studbase.com/file/426/17>

Аналіз фінансового стану підприємства харчової ...

0.16%

Аналіз фінансового стану підприємства харчової ...

<http://www.diplom.kiev.ua/ua/detail.php?id=7938>

Що таке ІТ-аутсорсинг?

Що таке ІТ-аутсорсинг?

<https://cbto.com.ua/library/it-outsourcing>

0.16%

· можливість звільнити ресурси та зосередитися на основній діяльності к...

0.08%

· можливість звільнити ресурси та зосередитися на основній діяльності компанії. Зниження собівартості функцій, що передаються ІТ-аутсорсеру.

<https://www.lectures.7mile.net/geography-9/48.htm/>

проектування та розробка автоматизованих бізнес-систем з подальшим ...

0.08%

проектування та розробка автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним вдосконаленням та обслуговуванням (наприклад, впровадження інформаційних баз даних, систем управління та обліку, впровадження новітніх технологій в ІТ-інфраструктуру); створення, обслуговування та підтримка web-серверів; управління інформаційними системами.

<https://cbto.com.ua/library/it-outsourcing/>

Що таке ІТ-аутсорсинг? - остер-комп'ютери

0.16%

<http://oster.com.ua/blog/it-outsourcing>

Що таке ІТ-аутсорсинг? - остер-комп'ютери

Керівництво компанії повністю довіряє своїм співробітникам у виборі пр...

0.16%

Керівництво компанії повністю довіряє своїм співробітникам у виборі проектів і не втручається в процес. Важко повірити, що можна організувати роботу в компанії на ...

<https://ua-referat.com/uploaded/rishennya-za-sebe-nad-yakim-proektom-jomu-pracyuvati-rozrobnik/index1.html>

Розробка управлінських рішень - ur.co.ua - Реферат

0.08%

Розробка управлінських рішень - ur.co.ua - Реферат

<http://ur.co.ua/117/565-3-razrobotka-upravlencheskih-resheniy.html>

УДК 796
УДК 796

0.32%

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20648/11/zbirnyk_2017_tom2.odt

5 Сіклум Київ, Харків, Львів, Одеса 2500 2177 211 X Всеукраїнська студент...

0.16%

5 Сіклум Київ, Харків, Львів, Одеса 2500 2177 211 X Всеукраїнська студентська науково - технічна конференція "ПРИРОДНИЧІ ТА ГУМАНІТАРНІ НАУКИ.

http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21836/2/X_VSNTK_2017v2_Larina_D_E-Problems_and_perspectives_82-83.pdf/

2 SoftServe Київ, Харків, Львів, Рівне, Чернівці 4171 3100 311 3 Luxoft Київ, ...

0.08%

2 SoftServe Київ, Харків, Львів, Рівне, Чернівці 4171 3100 311 3 Luxoft Київ, Дніпро, Одеса 3735 3320 155 4 GlobalLogic Київ, Харків, Львів, Миколаїв 2751 2419 180 5 Сіклум Київ, Харків, Львів, Одеса 2500 2177 211

<https://core.ac.uk/download/pdf/161261208.pdf/>

Школа Тестування Львів.Курси тестування QA/QC ...

0.08%

Школа Тестування Львів.Курси тестування QA/QC ...

<https://www.facebook.com/sqalviv/posts/1709565402706609/>

УДК 796 - ELARTU
УДК 796 - ELARTU

0.08%

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20648/10/zbirnyk_2017_tom2.doc

issn 2219-7869. науковий вісник ддма. № 2(20e), 2016 ...

0.08%

issn 2219-7869. науковий вісник ддма. № 2(20e), 2016 ...

[http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/%E2%84%962\(20%D0%95\)_2016/annot-ua.html](http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/%E2%84%962(20%D0%95)_2016/annot-ua.html)

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ - КПІ[https://ela.kpi.ua › bitstream › Bas_m...](https://ela.kpi.ua/bitstream/Bas_m...)

0.56%

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ - КПІ[https://ela.kpi.ua › bitstream › Bas_magistrhttps://ela.kpi.ua › bitstream › Bas_magistrPDFby](https://ela.kpi.ua/bitstream/Bas_magistrhttps://ela.kpi.ua/bitstream/Bas_magistrPDFby) СС Бас · 2018 — Початкові інвестиції (грн.) 7000000. -. -. -. 2. Грошові надходження від міжнародних операцій, всього, тис.грн.:120 pages

https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24920/1/Bas_magistr.pdf

Вісник ХНУ #4, 2012 by Mykola Nikolaichuk - Issuu

0.08%

Вісник ХНУ #4, 2012 by Mykola Nikolaichuk - Issuu

<https://issuu.com/nikolaychuk/docs/vknu-es-2012-n4-volume2>

Система електронної торгівлі через Інтернет - UkrBukva.net

0.08%

Система електронної торгівлі через Інтернет - UkrBukva.net

<https://ukrbukva.net/page,8,1504-Sistema-elektronnoiy-torgovli-cherez-Internet.html>

Опорний конспект лекцій з дисципліни АУТСОРСИНГ

0.08%

Опорний конспект лекцій з дисципліни АУТСОРСИНГ

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/24197/1/2%20%D0%9E%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82.pdf>

ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ...

0.16%

ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ...

<http://www.spilnota.net.ua/ru/article/id-3804/>

Звіт з практики по Плазама-Тек м. Вінниця, КНУ, 5 курс

0.08%

Звіт з практики по Плазама-Тек м. Вінниця, КНУ, 5 курс

<http://7000.kiev.ua/?s=card/29080>



[Home](#)

[Blog](#)

[Testimonials](#)

[About Us](#)

[Privacy](#)

Copyright © 2023 Plagiarism Detector. All right reserved