

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., професор Д.П. Михайлик

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ
ФОРМУВАННЯ ЛАНЦЮГА СПОЖИВЧИХ
ЦІННОСТЕЙ КОМПАНІЙ В ГЛОБАЛЬНОМУ
СЕРЕДОВИЩІ

Виконав

ст. гр. МEB-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., професор 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

1.Тема: Теоретичні та прикладні аспекти формування ланцюга
споживчих цінностей компаній в глобальному середовищі

затверджена наказом по інституту « ____ » _____ 2022 р. № ____

2. Термін здачі студентом закінченої роботи: « ____ » _____ 2023 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 _____ 2022 р.

Керівник випускної роботи

(підпис)

Волошина К.В.
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Половинка М.В.
(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.....	68
Висновки до розділу 2	78
РОЗДІЛ 3. ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	81
3.1. Цифрова трансформація ланцюгів формування цінності.....	81
3.2. Світові тенденції розвитку глобальних ланцюгів створення вартості.....	88
3.3. Можливості використання підходів до формування ланцюгів створення цінностей у практиці вітчизняних компаній.....	99
Висновки до розділу 3	104
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	107
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	113

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
ТА ТЕРМІНІВ

Слово / словосполучення	Скорочення	Умови використання
А		
абсолютний, абсолютне	абс.	при цифрах
В		
відносний, відносне	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 сформували 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 стану. 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 допоміжні (інфраструктура фірми).

Концепція М.Портера надто прив'язана до рамок однієї компанії. На противагу 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.

В основі концепції глобальних ланцюжків створення вартості лежить ідея "глобальних товарних ланцюжків", що формується на основі гіперглобального підходу (світосистемного аналізу). При такому підході

світова економіка та геополітична система описуються як єдина система країн та економік. Основи формування та розвитку концепції глобальних ланцюжків вартості у його дослідженнях можна знайти у роботах Г. Джеффі, який змістив фокус аналізу зі світової системи на рівень окремих одиниць і висунув концепцію глобальних ланцюжків створення вартості. На відміну від підходу глобальної системи він вказує на важливість стратегічного вибору та рішень транснаціональних корпорацій, а не регулюючої сили 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].

Спираючись на концепції глобальних ланцюжків створення вартості та глобальних ланцюжків виробництва, Джеффі роз'яснив важливу різницю між ними. Вибираючи ширший підхід, можна уникнути обмежень концепції "глобальних виробничих ланцюжків", яка визначається як "мережа трудових та виробничих процесів, кінцевим результатом яких є товарний ресурс для споживання".

Досліджуючи витоки концепції глобальних ланцюжків створення вартості, слід зазначити, що вона є основним напрямом концепції стратегічного менеджменту та міжнародного бізнесу, що базується на ланцюжках створення вартості (скорочено – ланцюжка створення вартості).

Він також висловлює створення вартості у взаємопов'язаному ланцюжку. Концепція ланцюжка створення вартості полягає в концепції операцій, створення продукту чи надання послуг, концепції, запропонованої М. Портером 1985 року як засіб систематичного вивчення всіх операцій та видів діяльності, виконуваних компанією, і як вони взаємодіють друг з одним. Ланцюжок створення вартості декомпозує компанію на стратегічно важливі та незалежні операції, щоб простежити динаміку її структури витрат та потенційні джерела диференціації" [35]. [35]. Ця концепція дозволяє порівнювати ланцюжки створення вартості конкуруючих компаній та аналізувати 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.

Це означає, що функції мають виконуватися через елементи процесу управління, такі як прогнозування, планування, розподіл, організація, розрахунки, мотивація та стимулювання, облік, аналіз, координація та контроль витрат. Виконання всіх функцій управління всіма елементами є взаємодією між керуючою підсистемою (керуючим суб'єктом) та керованою підсистемою (керованим об'єктом). Основними органами управління витратами є керівники підприємства, супервайзери, експерти та бухгалтери, які беруть участь у виконанні окремих функцій управління витратами. Об'єктами контролю є витрати на виробництво та реалізацію продукції (робіт) [1].

Виробничі витрати завжди були важливою економічною категорією та характеризують ефективність та прибутковість підприємств. Основною передумовою успіху компанії є досягнення оптимальних виробничих витрат, що робить продукцію конкурентоспроможнішою і є реальним результатом довгострокового зростання компанії.

З точки зору конкурентоспроможності, виробничі витрати відображають усі аспекти економічної діяльності підприємства, його досягнення та недоліки. Рівень конкурентоспроможності пов'язаний з кількістю та якістю продукції, використанням робочого часу, вартістю сировини, матеріалів, обладнання та робочої сили, які відображаються у витратах виробництва та безпосередньо включаються до витрат

підприємства. Тому оптимізація та управління витратами підприємства вплинуть на конкурентоспроможність підприємств. Управління витратами підприємства – це процес формування оптимального рівня витрат для певної мети залежно від таких ознак, як відповідна категорія, походження, перевізник тощо. [2] Оптимізація - це процес пошуку найефективнішого методу управління рамках обмежених фінансових ресурсів, тобто. вибір найкращого варіанта.

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).

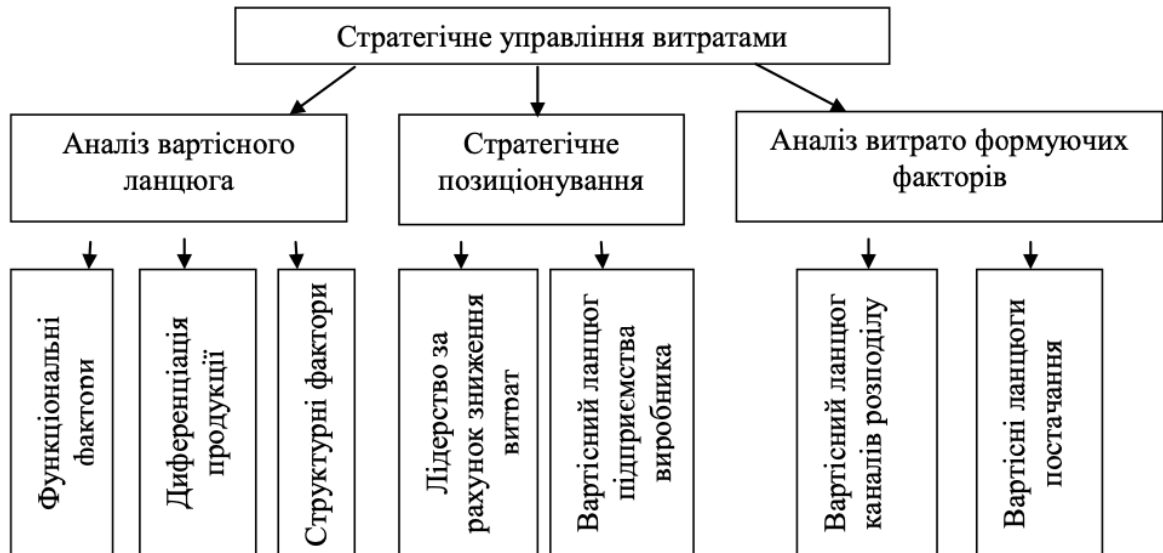


Рис. 1.1. Система стратегічного управління витратами підприємства

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 (oneu.edu.ua)». (oneu.edu.ua) 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 запропоновану ціну. З 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 вжити 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. Створіть 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 трансакційні 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 двохсотрічного 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 ГСЦ 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 кожного географічного відрізка 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 ГЦС.

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, необхідної 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 відрізнятися 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 сирової 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 розвинутою 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 кожну 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, чії 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

NB Support Services LLC, сучасна IT-компанія, була обрана як об'єкт дослідження з побудови ланцюжків створення цінності для клієнтів на глобальному ринку. Компанія була заснована у вересні 2011 року двома її засновниками, Олександром Терещенком та Енді Стуером. Початок роботи припав на період зростання інтересу корпорацій до аутсорсингових послуг.

NB Support Services Ltd є міжнародною компанією із правом юридичної особи. На території України є офіційне представництво NB Support Services Ltd. Ця компанія називається NB Support Services Ltd та знаходиться за адресою: вулиця Набережно-Хрещатицька, 10, Київ, Україна, 04070 та є українською компанією-резидентом, що надає послуги міжнародного аутсорсингу іноземним клієнтам.

Спочатку в службі підтримки NB було всього чотири співробітники. Протягом кількох місяців після створення компанії було завершено веб-сайт і розпочався пошук перших клієнтів; Наприкінці 2011 року компанія придбала свого першого клієнта, Showroom Logic, компанію цифрового маркетингу, що пропонує інноваційні продукти та послуги в основному для автомобільної промисловості.

У наступному році кількість співробітників зростає до 25 осіб і додалося кілька нових клієнтів. NB Support Services Ltd була найактивнішою в 2019-2020 роках. Зараз у компанії є відділ продажу та 14 клієнтів, включаючи Бразилію (Av Dr., 150 - Terreo - Jardim Madalena, Campinas, Brazil), Філіппіни (19 поверх Uptown Tower 2, 11 Avenue Bonifacio Global City, Taguig City, Manila, Philippines) . В даний час у неї 16 клієнтів і близько 300 співробітників (140 у Києві та 160 у Манілі) [69].

NB Support Services LLC – глобальна компанія з надання аутсорсингових послуг з офісами у США, Бразилії, Україні та на Філіппінах. Фахівці NB Support Services LLC допомагають малим, середнім та великим компаніям розвантажити свої команди та зосередитись на стратегічно цінній роботі NB Support Services LLC.

Стратегічною метою компанії NB Support Services LLC є "вбудовування" власних ІТ-команд у бізнес-процеси клієнтів (аутсорсерів), для чого фахівці компанії використовують відеоконференції, сервіси миттєвого обміну повідомленнями (Slack, CiscoSpark та ін) та інші засоби комунікації. інструменти протягом усього дня, щоб клієнт завжди був у контакті з командою спеціалістів.

Управління та контроль якості вбудовані в структуру команди, і NB Support Services LLC може додати менеджерів успіху клієнта (CSM), керівників команд, менеджерів проектів та капітанів команд до членів команди без додаткової оплати. швидко реагувати на потреби бізнесу клієнтів. Команда складається із шести осіб (один капітан команди та п'ять співробітників). На кожні чотири капітана припадає один командний менеджер.

Ланцюг створення споживчої вартості та цінності в межах компанії починається з формулювання корпоративних цінностей.

Корпоративні цінності компанії NB Support Services Ltd. є

- Щоб клієнти сприймали NB Support Services як команду, а чи не як організацію.

- Основний потенціал HB Support Services ґрунтується на процесі, за допомогою якого співробітники досягають бізнес-цілей компанії та стають успішнішими.

- Ми прагнемо забезпечити індивідуальне обслуговування, максимально розкриваючи потенціал кожного співробітника та пропонуючи можливості для розвитку його професійних та особистих якостей.

- У міру зростання співробітників зростає та організація – ця концепція лежить в основі всіх зусиль керівництва та відданості співробітників.

- працюють над досягненням спільної мети, довіряють та допомагають один одному, взаємодіють, координують роботу та конструктивно вирішують конфлікти.

- Кожен співробітник розуміє та поділяє відповідальність не лише за себе, а й за тих, хто його оточує. Кожен співробітник компанії прихильний до її інтересів та цілей, тому HB Support Services може з впевненістю назвати себе командою. Це успіх компанії та особистість її співробітників.

- співробітники HB Support Services Ltd. живе корпоративною культурою HB Support Services Ltd. і вважають її своєю сильною стороною.

Давайте розглянемо деякі з ключових проектів, які дозволили HB Support Services Ltd стати успішною частиною глобального ланцюжка створення вартості для клієнтів на міжнародному ринку аутсорсингових послуг, забезпечуючи стратегічний успіх та значну прибутковість та ефективність.

1. проект ShowroomLogic ("Purecars").

Найбільшим проектом служби підтримки HB є проект 'ShowroomLogic', який з 2021 року зветься 'Purecars'. У проекті беруть участь 16 співробітників, і він поділений на чотири основні відділи (команди). Основною діяльністю проекту є розробка та оперативна підтримка контекстної, дисплейної та відеореклами на платформах GoogleAdwords та Bing.

Таким чином, проект ShowroomLogic складається з наступних проектних команд

- Команда дизайнерів – займається розробкою дисплейної реклами на платформі Google.

- Команда Compliance – відповідає за перевірку відповідності реклами вимогам клієнта та розробку бюджетів для рекламних кампаній Google Adwords.

- Команда інтеграції – займається "запуском" нових клієнтів у CRM-систему в рамках проекту.

- Команда 'Specials' - створює та редагує текст контекстних оголошень клієнта у Google Adwords.

2. проєкт 'eTeam'.

В даний час eTeam є другим за величиною проєктом Служби підтримки НВ. У компанії працюють 14 спеціалістів. Основна діяльність проєкту eTeam - технічна підтримка клієнтів компанії. Співробітники служби технічної підтримки розглядають запити від користувачів продукції та інших інженерів служби підтримки, і в залежності від характеру запиту фахівці проєкту eTeam вирішують проблему самостійно або передають її своїм колегам.

Після розробки та оновлення продукту він доставляється користувачеві. Оскільки неможливо врахувати всі варіації та зміни довілля під час використання продукту під час тестування, можливо, що з покупців можуть виникнути деякі проблеми під час використання продукту. Проблеми можуть бути викликані несправністю продукту або апаратною проблемою в середовищі, в якому встановлено продукт. Якщо така проблема виникне і ви не зможете її вирішити самостійно, вам буде запропоновано скористатися технічною підтримкою eTeam.

Проєкт eTeam реалізується на наступних організаційних рівнях

Рівень 1. Співробітники першого рівня впорядковують запити, надіслані електронною поштою, поділяють їх на очевидне сміття (у кошик), прості питання (відповідають самі) та спеціалізовані питання (надсилають колегам вищого рівня або у відповідний відділ), а потім відповідають на дзвінок .

Рівень 2. Це останній рівень технічної підтримки, у якому співробітник безпосередньо взаємодіє з кінцевим користувачем. На цьому рівні співробітники мають найкраще уявлення про продукт у цілому, як з погляду користувача, так і з погляду внутрішніх функцій. Сюди надсилаються запити, які можуть бути задоволені лише на рівні 1, і тут замовляється навчання клієнтів із продукції компанії. Співробітники рівня 2 мають доступ як до системи клієнта, так і до внутрішнього баг-трекера та беклог компанії.

Рівень 3. Інженери підтримки рівня 3 мають більше спільного з системними адміністраторами (devops), аніж інженери підтримки рівня 2. Вони більше не спілкуються з клієнтами, а соціальні та мовні навички йдуть на другий план. Підтримка третього рівня займається підтримкою не самого продукту, яке інфраструктури, оскільки вони зазвичай не знають всього продукту. До їх обов'язків входить конфігурування, налаштування, підтримка та розвиток середовища продукту, а також швидке вирішення проблем, що виникають у неробочий час.

3. проект JAM CITY.

Також один із найбільших проектів NB Support Services.

Надання споживчої підтримки розробнику мобільних програм JamCity. Цей проект працює в рамках тієї ж організаційної структури, що й eTeam.

4. проект Boostability.

Служба підтримки NB також представлена відділом маркетингу та підтримки клієнтів Boostability. У Boostability фахівці Служби підтримки NB створюють нові способи досягнення успіху для МСП та удосконалюють існуючі методи. Спеціалізація. Бізнес Boostability у його нинішньому вигляді стає все більш конкурентоспроможним, оскільки все більше компаній займаються наданням інформації та підтримки своїм клієнтам в Інтернеті.

5. проект Kissmetrics.

"Kissmetrics" також є одним із найбільших проектів NB Support Services. Проект дає можливість отримати контрольовану інформацію з

сильною сегментацією та точністю та націлений на краще розуміння та залучення клієнтів у весь процес купівлі продукції.

На здатність HB Support Services Ltd адаптуватися до змін зовнішнього середовища впливає організаційна форма компанії та структура управління: організаційна структура HB Support Services Ltd є сукупністю ланок (структурних одиниць) та зв'язків між ними.

Важливим компонентом створеного у компанії ланцюжка створення вартості є її організаційна структура.

Структура компанії HB Support Services Limited співвідноситься зі складом її внутрішніх ланок, відділів. Організаційна структура HB Support Services Limited представлена малюнку 2.1, з урахуванням сфери діяльності компанії з надання комплексних послуг ІТ-аутсорсингу.

Результати аналізу показують, що HB Support Services LLC організовано за функціональною схемою керування. Функціональна структура управління характеризується створенням структурних підрозділів, кожен з яких має чітко визначені та конкретні завдання та обов'язки.

У цій структурі кожен суб'єкт управління та виконавець спеціалізується на певному вигляді управлінської діяльності (функції). Створюються спеціалізовані групи, які відповідають лише за конкретні області.

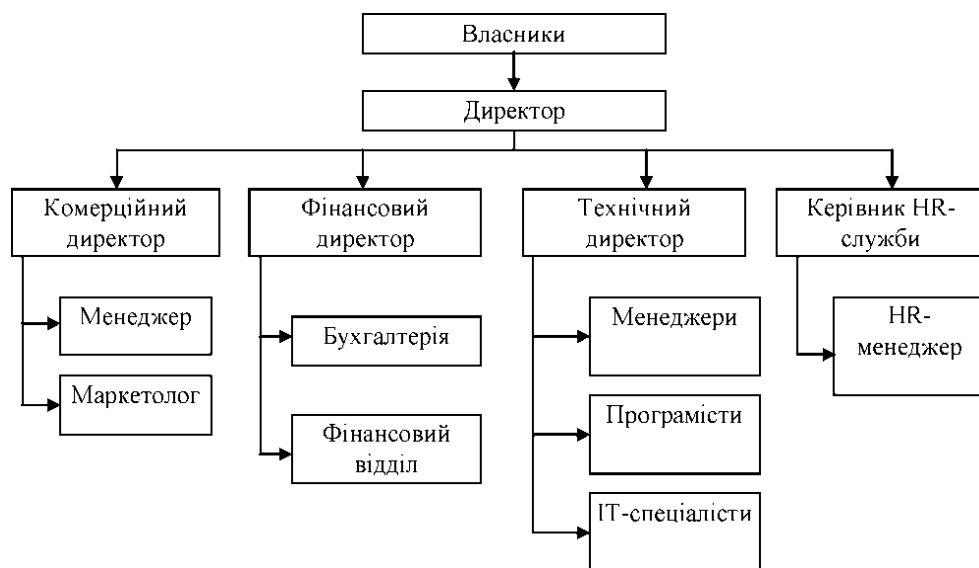


Рис. 2.1. Організаційна структура управління головного офісу ТОВ «HB Support Services»

В основі діяльності HB Support Services Ltd лежить функціональна структура управління

Функціональна структура управління HB Support Services Ltd ґрунтується на принципі пленарного керівництва: виконання вказівок

Функціональні органи пов'язують відділи у межах своєї компетенції.

Переваги функціональної структури управління HB Support Services Ltd.

- Фахівці, які відповідають за конкретні функції, мають високу компетентність.

- підрозділ для здійснення певної управлінської діяльності; усунення дублювання; виконання управлінських завдань окремими службами.

На участь та ефективність роботи служб підтримки ГБ у глобальному ланцюжку створення вартості впливає низка факторів. Однак всі фактори, що впливають, можна розділити на дві категорії: зовнішній і внутрішній вплив. Завдання управління послугами у тому, щоб визначити взаємозв'язку впливу між цими чинниками, щоб сформулювати загальну стратегію виконання функцій розвитку над ринком ІТ-послуг.

Завдання оцінки факторів, що впливають на діяльність HB Support Services Ltd, вирішується за допомогою методу SWOT-аналізу: для оцінки впливу факторів на ефективну участь HB Support Services Ltd у глобальному ланцюжку створення вартості використовується матриця SWOT, представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка впливу моментів забезпечення продуктивності участі ТОВ HB Support Services в масових ланцюгах споживчої значення з урахуванням методу SWOT-аналізу

Фактори впливу	Можливості	Загрози
----------------	------------	---------

	<ol style="list-style-type: none"> 1. регуляторна стабільність 2. зниження податкового тиску 3. збільшення ефективного попиту населення 4. спрощення міжнародного бізнес-середовища 5. стабільність та мир між державами 6. членство у політичних та економічних союзах між державами 7. сприяння розвитку ІТ-сектору з боку держав 	<ol style="list-style-type: none"> 1. нестабільне законодавство Підвищений податковий тиск 2. зниження ефективного попиту населення 3. погіршення відносин з іншими країнами 4. нестабільність у міждержавних відносинах 5. відмова від участі у політичних та економічних спілках між державами
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. висока кваліфікація ІТ-фахівців 2. високі стандарти якості обслуговування 3. висока репутація та імідж у галузі 4. імідж, що склався на міжнародному ринку аутсорсингу 6. наявність сучасного обладнання та комп'ютерного програмного забезпечення 7. здатність ефективно працювати з онлайн-системами 5. поліпшення ліквідності та платоспроможності підприємства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. висока спеціалізація ІТ-професіоналів та висока якість наданих послуг збільшує обсяг надання послуг на міжнародному ринку аутсорсингу 2. підвищення ліквідності та платоспроможності фірм сприяє стабільності фірм на ринку 3. здатність ефективно працювати з онлайн-системами збільшує винагороду агентства, що, своєю чергою, підвищує рівень прибутку компанії 	<ol style="list-style-type: none"> 1. підвищення ліквідності та платоспроможності підприємств може знизити негативний вплив збільшення податкового навантаження 4. наявність сучасного комп'ютерного програмного забезпечення та можливість роботи з on-line системами дозволить ознайомити Україну з новими світовими досягненнями та розробками; 3. можливість міжнародної сегментації діяльності дозволить адекватно реагувати на зниження попиту на розчинники населення України.
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. високий рівень послуг підприємства 2. відсутність рекламної інтенсивності 3. недостатня поінформованість потенційних клієнтів про послуги компанії 4. недостатньо розвинені системи знижок 5. високі витрати на надання послуг 6. досить низькі темпи зростання фонду оплати праці 7. відсутність системи планування діяльності підприємства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. висока якість пропонованих послуг виправдовує високу ціну; 2. високий професіоналізм ІТ-фахівців компенсує недостатню інтенсивність рекламних заходів 3. можливість міжнародної сегментації діяльності підвищує обізнаність потенційних клієнтів про послуги компанії у різних країнах. 4. здатність ефективно працювати в Інтернеті підвищує прибутковість ділових операцій 	<p>У цих обставинах необхідно повністю використовувати можливості бізнесу для усунення його слабких сторін, інакше бізнес необхідно скоротити чи реструктурувати. Реінвестувати в інші сектори.</p>

Згідно з SWOT-аналізом, найбільш важливими можливостями для успішної участі HB Support Services у глобальному ланцюжку створення вартості є збільшення платоспроможного попиту населення, зниження податкового тиску, членство у політичних та економічних спілках між державами та державна підтримка у розвитку ІТ-сектору, що дозволить розширити спектр послуг, пропонованих компанією Це з тим, що дозволяє компанії розширити спектр пропонованих послуг. Шанси на виникнення

таких можливостей досить високі. І навпаки, зниження попиту на розчинники та збільшення податкового навантаження у зв'язку із зменшенням чисельності населення можуть вплинути на HB Support Services Ltd.

Формування ринкових відносин вимагає, щоб кожен учасник глобального ланцюжка створення вартості правильно аналізував економічну інформацію та приймав рішення щодо інвестування ресурсів у підприємства з метою отримання доходу. Тому економічна характеристика підприємства, що базується на аналізі його фінансового стану, вважається одним із найважливіших інструментів виявлення конкурентоспроможності HB Support Services Ltd. Спочатку необхідно розрахувати основні економічні показники HB Support Services Ltd згідно таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «HB 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 показує, що HB Support Services LLC працює прибутково на підставі даних про продаж та чистий прибуток. Зокрема, чистий прибуток від реалізації послуг у 2019 році становив 40912 тис. грн. 2021 року дохід збільшився на 29 212 тис. грн. або 71,40% порівняно із 2019 роком до 70124

тис. грн. Оскільки чистий прибуток підприємства значний і позитивний, варто відзначити зростання у період з 2019 по 2021 рік: якщо у 2019 році він становив 3404 тис. грн, то у 2021 році значення цього показника становило 7676 тис. грн, 125,50% від рівня 2019 року. Також спостерігається тенденція зростання показників середньорічної вартості основних та оборотних коштів: якщо у 2019 році ці показники становили 12 528 тис. та 4 936 тис. грн, то у 2021 році їх значення збільшилося до 17 488 тис. та 8 764 тис. грн відповідно (зростання на 39,59% та 77,55% відповідно).).

Ефективність, показник ефективності використання основних засобів має досить високе позитивне значення. Аналіз показує, що у 2021 році його вартість становитиме 6,96 грн, що на 1,48 процентних пункти вище, ніж у 2019 році. Зрушення у негативний бік слід розглядати як загальне зниження ефективності використання оборотних активів, що видно з коефіцієнта оборотності оборотних активів: у 2019 році цей коефіцієнт становив 7,29 обороту, тоді як 2021 року оборотність знизилася на 19,75%. Слід зазначити, хоча НВ Support Services Ltd є прибутковою, спостерігається тенденція зниження рівня прибутковості в 2020 році порівняно з 2019 роком.

Аналіз рентабельності дозволяє визначити ефективність інвестицій та раціональність їх використання у НВ Support Services Ltd. аналіз ефективності рівнів рентабельності та фінансових результатів НВ Support Services Ltd. представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка рівня рентабельності та ефективності господарської діяльності ТОВ
«НВ Support Services»

Показник	Роки			Відхилення 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

Таблиця 2.3 показує, що NB Support Services Ltd є вигідною. Основним показником, що характеризує валовий прибуток, є валова маржа. Цей показник визначає ступінь, в якому операційний прибуток може бути збільшений за рахунок скорочення адміністративних та комерційних витрат.

Як видно, валова маржа у 2021 році становитиме 44,57%, що на 1,55 процентних пункти вище, ніж у 2019 році. Норми прибутку з основної економічної діяльності, операційної діяльності та звичайної економічної діяльності показують високі значення, що свідчить про високу економічну ефективність підприємств.

Валова економічна рентабельність характеризує ефективність економічної діяльності підприємства, створену за рахунок прибутку та активів, що брали участь у формуванні фінансового результату; у 2019 році цей показник мав значення 31,33%, але до 2021 року він зріс до рівня 39,175%, або 7,82 процентних пункти, що свідчить про певне досягнення.

Коефіцієнти відшкодування витрат та покриття витрат – це важливі показники, які співвідносять витрати та доходи компанії. Коефіцієнт покриття означає відношення витрат компанії, які є витрати на послуги, що

надаються компанією, до обороту, отриманого компанією, і показує, скільки компанія несе витрат, щоб отримати одну гривню від своїх послуг. Ставлення чистий прибуток до витрат характеризується коефіцієнтом окупності витрат підприємства. В результаті коефіцієнт покриття операційних витрат складе 0,70 у 2019 році, 0,77 у 2020 році та 0,69 у 2021 році. Коефіцієнт покриття операційних витрат показує стабільні значення у 2019-2020 роках, коливаючись між 0,85 та 0,94 відповідно.

Таким чином, за результатами аналізу основних показників прибутку NB Support Services Ltd можна стверджувати, що компанія є ефективною та покриває свої витрати за рахунок власних доходів, що відбивається на зростанні її чистого прибутку. Результати аналізу фінансового стану підтверджують, що NB Support Services Ltd перебуває у надзвичайно стабільному становищі як щодо коефіцієнта власного капіталу, і щодо коефіцієнта поточних зобов'язань. Майже всі розраховані показники вищі за критичні значення.

Участь NB Support Services Ltd у глобальному ланцюжку створення вартості призвела до надання різноманітних аутсорсингових послуг. Слід зазначити, що NB Support Services Ltd в Україні надає послуги лише іноземним партнерам та концентрує свою діяльність на міжнародному ринку аутсорсингу. У цьому контексті можна сказати, що всі операції NB Support Services Ltd з надання послуг аутсорсингу мають міжнародний характер.

Аутсорсингові послуги ТОВ "NB Support Services" - це організаційні рішення та передача стороннім підрядникам (ТОВ "NB Support Services") будь-якої бізнес-функції або частини бізнес-процесу компанії.

Суть аутсорсингу полягає в передачі функцій бізнес-системи за принципом "залишайте собі тільки те, що ви можете зробити краще за інших, і передавайте зовнішнім підрядникам те, що ви можете зробити краще за інших".

Існує низка причин, з яких компанії використовують аутсорсинг та замовляють послуги NB Support Services Ltd.

- підвищена складність бізнес-процесів.
- Прагнення досягти максимальної якості виконання бізнес-функцій за одночасного зниження власних витрат.
- дає можливість скоротити управлінські ресурси та зосередитись на основному бізнесі.

IT-аутсорсинг - це передача деяких або всіх функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями спеціалізованої компанії, NB Support Services Ltd.

- Повне обслуговування та підтримка IT-інфраструктури (Наприклад, комп'ютери, мережеве обладнання, оргтехніка, АТС).
- Проектування та розробка автоматизованих бізнес-систем та подальше постійне вдосконалення та супровід (наприклад, впровадження інформаційних баз даних, систем управління та обліку, впровадження новітніх технологій в IT-інфраструктуру).
- Створення, обслуговування та підтримка веб-серверів.
- Управління інформаційними системами.

Послуги IT-аутсорсингу, які надає українське представництво NB Support Services LLC, тобто. NB Support Services LLC можна розділити на три типи [57].

- Фахівець (аутсорсери мають більш високий рівень експертизи, ніж штатні фахівці).
- Виробництво - технічне (аутсорсери мають необхідну компетенцію як в апаратному забезпеченні, так і в професійній компетенції).
- фінансові – адміністративні (аутсорсер може керувати деякими проектами, прискорюючи їх виконання та знижуючи витрати).

Переваги IT-аутсорсингу від NB Support Services Ltd в Україні.

1. економія витрат за функції, передані IT-аутсорсеру.
2. у 3-4 рази дешевше, ніж звичайна винагорода професійного системного адміністратора.
3. підвищення якості та надійності функцій, переданих на аутсорсинг.

4. аутсорсер та його фахівці більш досвідчені. Важко знайти системного адміністратора, який розуміється на складностях налаштування комп'ютерів і серверів і в той же час може ремонтувати обладнання, налаштовувати мережі, конфігурувати офісні АТС, друкувати картриджі, розбиратися в бухгалтерських програмах і виконувати різні налаштування Інтернету. -Технологія і т.д. Аутсорсери мають фахівці з різними спеціалізаціями, які працюють разом, щоб швидко і точно вирішувати проблеми у всіх областях ІТ.

5. немає необхідності розширювати штат співробітників компанії у галузі, в якій працює аутсорсер

6. аутсорсер має достатні людські ресурси для задоволення ваших вимог і потреб

7. зниження поточних витрат, пов'язаних із функціями, що виконуються аутсорсером; і

8. економія як на фізичному оснащенні робочого місця ІТ-фахівця (наприклад, столи, комп'ютери, канцелярське приладдя), так і на заробітній платі (немає необхідності віднімати із зарплати ІТ-фахівця), оскільки немає потреби в окремому робочому місці для ІТ-фахівця . Можна заощадити поточні витрати на навчання працівників та інформаційну підтримку [16, с. 284].

В результаті ІТ-аутсорсинг дозволяє компаніям-клієнтам скоротити витрати, значно знизити витрати на оплату праці та обслуговування ІТ-систем та зосередити всі ресурси на основних бізнес-процесах, не відволікаючись на допоміжні завдання НВ Support Services Ltd. Міжнародна діяльність ґрунтується на наданні наступних видів послуг міжнародного аутсорсингу (Малюнок 2.2)

Розглянемо конкретніше процес участі представництва НВ Support Services LLC в Україні у глобальному ланцюжку створення вартості.

1. служби підтримки клієнтів міжнародного бізнесу.

HB Support Services LLC пропонує послуги з роботи з провідними міжнародними компаніями зі створення професійної команди підтримки клієнтів, що складається з певних членів, які підходять для бізнесу компанії.

Спеціалісти HB Support Services LLC допомагають компаніям-клієнтам знайти відповідних співробітників, які стануть продовженням їхньої команди. Кінцевим результатом цієї роботи є формування спеціалістами HB Support Services LLC загальної культури, яка значною мірою інтегрована у робочий процес команди компанії-клієнта.

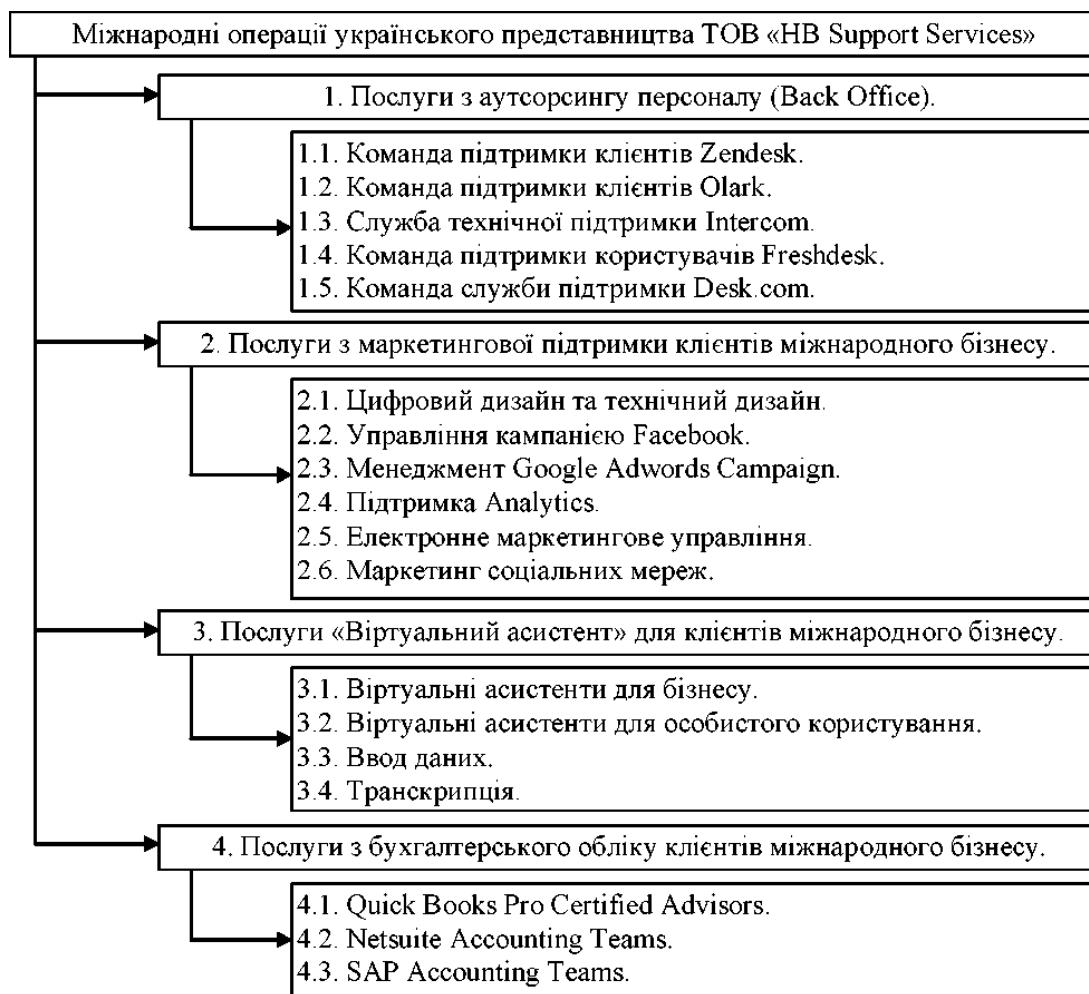


Рис. 2.2. Міжнародні операції українського консульства фірми ТОВ HB Support Services

HB Support Services LLC розробила такі рішення для надання послуг з підтримки клієнтів міжнародним підприємствам.

1.1. команда підтримки клієнтів Zendesk – компанія, яка допомагає клієнтам встановити та використовувати Zendesk як платформу підтримки клієнтів. Фахівці NB Support Services LLC стають користувачами платформи Zendesk та підтримки клієнтів Створіть команду представників.

1.2 Команда підтримки клієнтів Olark – компанія надає клієнтам можливість зробити їх щасливими завдяки команді представників служби підтримки клієнтів, що дозволяє їм взаємодіяти з клієнтами та мати досвід роботи з клієнтськими компаніями. спеціалісти компанії NB Support Services Ltd. Служба підтримки на платформі Olark.

1.3 Служба підтримки Intercom - Компанія має надійну службу підтримки клієнтів з живим чатом, яка завжди на зв'язку і допомагає налаштувати та використовувати Intercom як ефективний інструмент для залучення та утримання клієнтів. За допомогою цієї платформи клієнти компанії-клієнта можуть спілкуватися зі своїми керівниками 24 години на добу, а фахівці NB Support Services Ltd роблять усе можливе, щоб цей зв'язок був безперебійним.

1.4. команда підтримки користувачів Freshdesk – компанія допомагає 80 000 клієнтів Freshdesk стати одним з них. Спеціалісти працюють із зацікавленим допоміжним персоналом, щоб допомогти менеджерам по роботі з клієнтами забезпечити відмінне обслуговування. Це гарантує, що.

- Швидкі, високоякісні послуги підтримки, що відповідають потребам компанії-замовника.

- Підтримка клієнтів у актуальному стані, незалежно від того, як вони звернулися до компанії-замовника.

- Підвищення продуктивності та співробітництва з відповідними представниками служби підтримки клієнтів.

1.5 Служба підтримки Desk.com - Завдяки виділеному персоналу служби підтримки фахівці NB Support Services Ltd допомагають компаніям-клієнтам отримати максимальну віддачу від Desk.com, дозволяючи їх менеджерам ефективно обслуговувати клієнтів та розвивати свій бізнес.

дозволяючи їм ефективно обслуговувати своїх клієнтів та розвивати свій бізнес.

Загальні положення та умови підтримки клієнтів міжнародного бізнесу, що надається NB Support Services Ltd, наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Спільні умови надання пропозицій сервісу покупців міжнародного бізнесу, фірмою ТОВ «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, гільги: 11168 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 : - 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.	

Тому вартість послуг обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу компанією NB Support Services Ltd визначається типом проекту, реалізованого на підприємстві.

- Новий проект "ініціюється" при розробці нового клієнта і полягає у потребі у повній та комплексній системі аутсорсингових послуг. Команда експертів (проектна група) формується для проведення детального дослідження бізнес-процесів замовника та розробки програмного продукту для підтримки та обслуговування операцій замовника на постійній основі. Зазвичай це завдання, яке потребує багато часу та інтелектуальних зусиль

членів проектної команди, а також встановлення нового ІТ-обладнання. Таким чином, вартість таких послуг становить 67839 доларів США. Програма додаткового обслуговування призначена для постійних клієнтів.

- Програма додаткових послуг призначена для постійних клієнтів, які обслуговуються спеціалістами NB Support Services LLC протягом тривалого часу. Такі проекти вимагають набагато менше ресурсів (персоналу, коштів та площ), оскільки основний програмний продукт вже розроблено та функціонує. Таким чином, вартість вже становить 2640 доларів. дол.

Аналогічний підхід до його реалізації був використаний для формування вартості інших аутсорсингових послуг, які будуть розглянуті нижче.

2. послуги маркетингової підтримки клієнтам міжнародного бізнесу.

Проте міжнародним компаніям необхідний персонал управління програмним забезпеченням. Більшість маркетингової роботи є адміністративною і вимагає багато часу виконання.

Співробітники служби підтримки NB можуть працювати з командою компанії-клієнта над реалізацією маркетингових програм. Це дозволяє фахівцям з маркетингу підтримувати керівництво компанії-клієнта роботою, яку вони виконують протягом дня, вивільнюючи час для того, щоб зосередитись на більш високих цілях та стратегіях.

Члени маркетингової команди NB Support Services Ltd допомагають створювати та керувати кампаніями Adwords, Facebook та DSP NB Support Services Ltd допомагає клієнтам створювати та просувати їх маркетингові кампанії Фахівці NB Support Services створюють захисту, налаштовують та тестують пікселі конверсії.

Акціонерне товариство NB Support Services розробило такі рішення для надання послуг маркетингової підтримки міжнародним корпоративним клієнтам

2.1 Цифровий та технічний дизайн NB Support Services Ltd допомагає клієнтам створювати їх веб-сайти. Він також надаватиме такі послуги, як

його дизайн, створення цільових сторінок та шаблонів маркетингу електронної пошти, а також створення графічної реклами. Це дозволяє:

- Забезпечувати щоденне спілкування та повну прозорість із членами команди компанії-клієнта.
- Забезпечує прямий зворотний зв'язок у режимі реального часу.
- Вона доступна за доступними цінами, починаючи з 2100 фунтів на місяць на повний робочий день.

2.2 Управління кампаніями у Facebook. Управління кількома платними рекламними кампаніями на Facebook - це робота на повний робочий день, яка потребує щоденної звітності; доручивши команді NB Support Services Ltd. розробку маркетингових кампаній на Facebook, менеджери клієнтів можуть заощадити багато часу, щоб урятуватися.

2.3 Управління кампаніями Google Adwords. Ефективне управління кампаніями AdWords вимагає чіткої стратегії, а також часу на моніторинг та управління компанією-клієнтом, щоб забезпечити її виконання відповідно до вимог області.

2.4 Підтримка аналітики - створення та управління звітами. Введення величезної кількості аналітичних даних з різних приладових панелей може забирати багато часу, тому фахівці NB Support Services, LLC допомагають створювати та керувати панелями приладів, дозволяючи менеджерам компанії-клієнта зосередитися на більш стратегічних цілях. Вони створюють спеціальні звіти кожної цільової аудиторії.

2.5 Управління електронним маркетингом. Управління маркетинговими кампаніями електронною поштою може бути складним для деяких, оскільки менеджери намагаються ініціювати багатомасштабне тестування. Фахівці NB Support Services, LLC координують, впроваджують та керують вашою програмою маркетингу електронною поштою. Ми можемо зробити це для вас. Для централізованого управління даними вони використовують ESP та програмне забезпечення, що використовується клієнтом.

2.6 Маркетинг у соціальних мережах Фахівці HB Support Services Ltd допомагають клієнтам керувати та адмініструвати їхні соціальні мережі.

- Створення та управління календарями соціальних мереж.
- Допомога у підтримці профілів у соціальних мережах в актуальному стані.
- Слідкуйте за конкурентами компанії-клієнта.

Загальні положення та умови маркетингової підтримки клієнтів міжнародного бізнесу, що надається компанією HB Support Services Ltd, наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Спільні обставини надання пропозицій щодо рекламної допомоги покупців міжнародного бізнесу фірмою 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 віртуального помічника для міжнародних бізнес-клієнтів

Дослідження показують, що дев'ять із десяти керівників регулярно витрачають час на виконання адміністративних завдань. У середньому вони

витрачають на це два дні на тиждень, а 20% менеджерів – три та більше днів. Ці результати були отримані в різних галузях промисловості та професіях у США та Великобританії.

Виходячи з цього факту, два дні на тиждень означає

3.1. 2000 чоловік або 4 мільйони годин на рік для великої компанії з 5000 менеджерів.

3.2. США на адміністративні завдання витрачається 575 мільярдів доларів, що еквівалентно 3,3% ВВП.

Сума адміністративних витрат вражає увагу: 575 мільярдів доларів на рік - це приблизно одно сукупний річний прибуток 50 найбільших компаній, зареєстрованих на біржі в США. Тому питання полягає в тому, як заощадити час, щоб менеджери могли зосередитися на більш високих цілях.

NB Support Services Ltd розробила наступне рішення щодо надання послуг аутсорсингу для цих міжнародних бізнес-клієнтів.

3.3 Віртуальні помічники для бізнесу; Віртуальні помічники NB Support Services Ltd є винятковою частиною управлінської команди клієнта та доступні у будь-який час робочого дня, щоб допомогти йому зробити більше справ протягом дня.

3.4 Особисті віртуальні помічники За допомогою віртуальних помічників NB Support Services Ltd менеджери можуть поєднувати роботу та особисте життя. Компанія підтримує менеджерів у вирішенні особистих завдань, які вони не можуть виконати самостійно, перебуваючи на роботі.

3.5 Введення даних Віртуальні помічники з NB Support Services можуть також надавати підтримку менеджерам у таких проектах, як дослідження та введення даних, забезпечуючи більш високий рівень якості за доступною ціною.

3.6 Транскрипція Стандартна триетапна процедура транскрипції дозволяє менеджерам компанії-клієнта задовольнити всі потреби в транскрипції: спеціалісти служби NB Support Services допоможуть

перетворити аудіо- та відеофайли на текст та перевести ці файли на інші мови Вони також можуть допомогти з перекладом цих файлів на інші мови.

Загальні умови надання віртуальної допомоги NB Support Services Ltd для міжнародних бізнес-клієнтів наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Спільні обставини надання пропозицій «Віртуальний помічник» для покупців міжнародного бізнесу ТОВ «NB 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, гільги: 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. Бухгалтерські послуги для клієнтів міжнародного бізнесу.

У рамках міжнародного бізнес-аутсорсингу компанія NB Support Services LLC створила команду експертів з бухгалтерського обліку, щоб допомогти бухгалтерам клієнтів скоротити час, який витрачається на ведення обліку в їх інформаційних системах.

NB Support Services LLC розробила такі рішення для надання даного виду аутсорсингових послуг клієнтам міжнародного бізнесу.

4.1 Сертифікований консультант Quick Books Pro. Якщо компанія потребує команди сертифікованих консультантів Quickbooks Pro, фахівці HB Support Services LLC можуть допомогти бухгалтерам отримати статус сертифікованого консультанта Quickbooks Pro.

4.2 Команда бухгалтерів Netsuite. Бухгалтерська підтримка Netsuite полегшує роботу бухгалтера, а експерти HB Support Services Ltd дозволять вам отримати максимальну віддачу від власної ERP-платформи Netsuite. .

4.3 SAP Accounting Teams. HB Support Services Ltd допомагає клієнтам оптимізувати та автоматизувати фінансування, контроль та управління їх активами. Фахівці HB Support Services LLC керують та підтримують SAP. Це дозволяє підтримувати бізнес-процеси для критично важливих функцій компанії. Ці послуги включають.

- Надання міжнародної підтримки компаніям із багатонаціональними адресами.

- підтримка загального управління банком шляхом розрахунку, оцінки та аналізу фінансових інструментів.

- Допомога у загальному управлінні компаніями-клієнтами, від відносин із клієнтами до фінансів та операцій.

Загальні умови бухгалтерських послуг для клієнтів міжнародного бізнесу, що надаються HB Support Services Ltd, наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Спільні умови надання пропозицій бухгалтерського обліку покупців міжнародного бізнесу фірмою ТОВ «HB Support Services»

Проект	Новий проект обслуговування	Додаткова програма обслуговування
Вартість послуг	5629 дол. / 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, нерухомисть,	- 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 NB Support Services є сучасною та інноваційною компанією в галузі аутсорсингу послуг для міжнародних компаній. NB Support Services Ltd. працює на міжнародному ринку IT-послуг із соціальною відповідальністю перед своїми клієнтами та в умовах чесної конкуренції. Вона бере активну участь і працює в ланцюжку створення вартості.

2.3. Аналіз застосування ланцюгів споживчих цінностей багатонаціональними компаніями в Україні

HB Support Services Ltd активно розвивається на міжнародному рівні та прагне обслуговувати клієнтів у всіх географічних сегментах міжнародних аутсорсингових послуг, приєднуючись до глобального ланцюжка створення вартості. Відповідно до цього HB Support Services Ltd вибрала стратегію географічного розширення своїх міжнародних операцій, розвиваючи свою організаційну структуру для управління міжнародними операціями. Зміна організаційної структури з урахуванням географічного розширення відповідає необхідності досягнення ефективного управління дочірніми підприємствами HB Support Services у різних країнах.

Ключовим моментом цієї еволюції є визначення центральної координаційної функції лише на рівні материнської компанії (головного офісу) для HB Support Services Ltd.

Як міжнародна компанія, найважливішою функцією головного офісу HB Support Services LLC є управління грошовими потоками, використання переваг, що надаються законодавством конкретної країни, для мінімізації податків, хеджування валютних ризиків та доступу до унікальних або дешевих трудових ресурсів HB Support Services (HB) через свій головний офіс координує науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, що потребують значних фінансових витрат. Отримані результати можуть бути використані для розширення міжнародної діяльності та виходу ринку з новими ІТ-послугами в майбутньому.

Регіональні функції визначаються на основі керованих міжнародних операцій та необхідності узгодження регіональних служб з дочірніми компаніями в інших країнах.

Функції регіональних підрозділів HB Support Services також визначаються особливостями ринку та специфічними завданнями, з якими

компанія може мати справу на конкретному національному ринку. Традиції та існуючі правила країни перебування безпосередньо визначають функціонування регіональних підрозділів HB Support Services s.r.o.

Огляд регіональної структури управління закордонними операціями HB Support Services Ltd представлено на рис. 2.3.

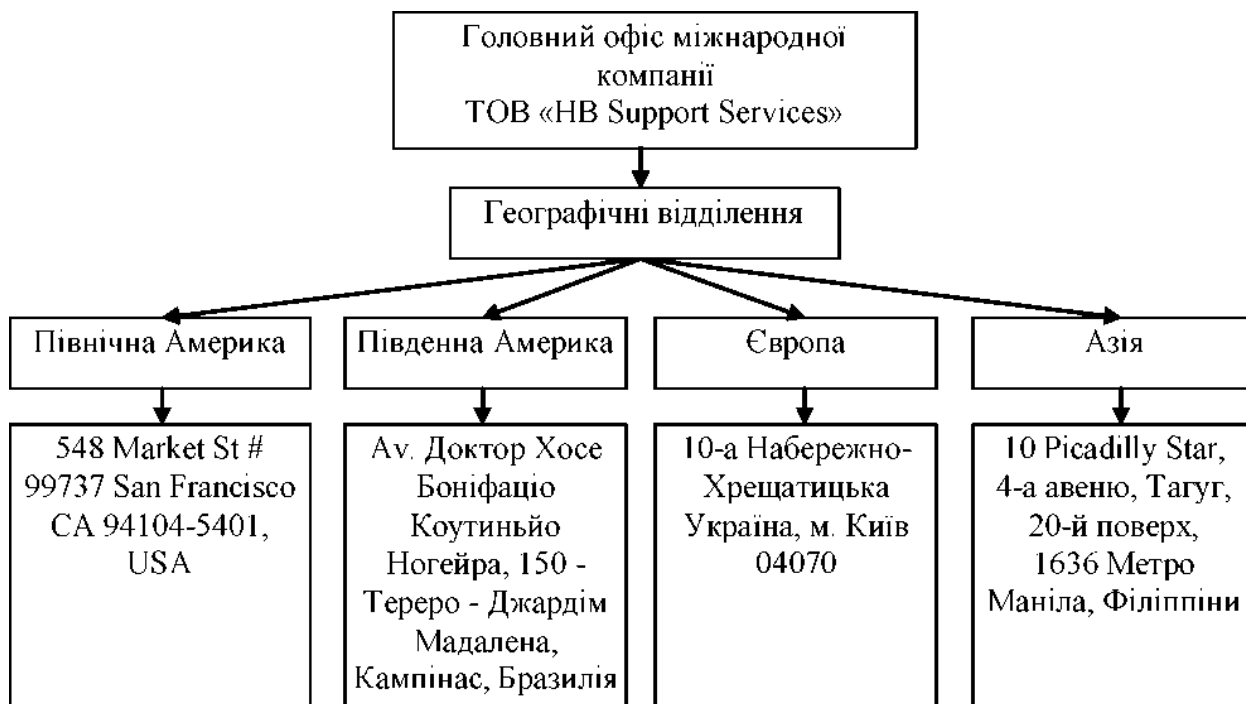


Рис. 2.3. Загальна схема регіональної структури управління міжнародними операціями ТОВ HB Support Services

В результаті нинішня структура характеризується поєднанням централізованого стратегічного планування вищим керівництвом та децентралізованої роботи філій з оперативним контролем та відповідальністю за прибуток на рівні філій. Перенісши відповідальність за прибуток на рівень філій та позиціонуючи філії як "центри прибутку", надана їм свобода була активно використана для підвищення продуктивності міжнародних операцій HB Support Services.

Основою системи управління надання міжнародних ІТ-послуг вважається налагоджена система внутрішніх управлінських комунікацій: структура HB Support Services s.r.o. є плоскою, всі співробітники рівні один

перед одним і вони вільно групуються відповідно до своїх індивідуальних інтересів. План із найбільшою кількістю працівників несе все навантаження.

У HB Support Services Ltd кожен співробітник сам вирішує, за яким планом працювати. Письменники розробляють власні плани, змагаються один з одним та переманюють колег на свій бік.

Будь-який працівник може об'єктивно вирішити, якого плану приєднатися. При виборі плану та втручання у процес працівник повністю володіє напрямом діяльності підприємства. Інтереси кожного залежать від успіху компанії і значна частина прибутку міжнародного бізнесу HB Support Services пов'язана з інтересами співробітників.

Заробіток, який є результатом міжнародного бізнесу HB Support Services з перепродажу ІТ-послуг та одним із основних фінансових показників, гарантує потребу у коштах не лише самої компанії, а й держави загалом. Тому економічний сектор має реалізувати план доходів у ринковому середовищі, якщо компанія хоче досягти успіху у своєму внутрішньому бізнесі. Використовуючи дані з економічного звіту компанії, ми перевіряємо прибутки міжнародних операцій HB Support Services за видами (Таблиця 2.8).

Цей тест встановлює, що основним напрямом міжнародної діяльності HB Support Services є надання послуг покупцям міжнародного бізнесу; у 2021 році виручка від цих пропозицій склала 49 104 000 гривень, що на 27 456 000 гривень (126,83%) більше, ніж у 2019 році. Прибуток компанії від цих розміщень становив 4 910 000 гривень.

Прибуток міжнародної діяльності є показником ефективності роботи HB Support Services над ринком ІТ-послуг.

Таблиця 2.8

Динаміка прибутків від міжнародних операцій ТОВ "HB Support Services",
тис.грн.

Показник	Рік			2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+, —	%
Обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу	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
Разом	40912	45588	70124	29212	71,40

Аналіз обсягів чистої вигоди від міжнародних операцій ТОВ НВ Support Services представлений у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка вигоди здійснення міжнародних операцій ТОВ НВ Support Services, тис.грн.

Показник	Рік			2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+, —	%
Обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу	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 показує, що ТОВ НВ Support Services у 2021 році отримає 7676 тисяч гривень прибутку від міжнародного бізнесу, що на 4272 тисячі гривень або 125,50 відсотка більше, ніж у 2019 році.

Найбільш прибутковим видом діяльності є діяльність з обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу – 3336 тисяч гривень, а найменш прибутковим – бухгалтерські послуги для клієнтів міжнародного бізнесу – 1056 тисяч гривень.

Аналізуючи прибутковість компаній, можна визначити ефективність участі НВ Support Services LLC у глобальному ланцюжку створення вартості за видами аутсорсингових послуг (Таблиця 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 послугами є послуги віртуальної допомоги для клієнтів міжнародного бізнесу – 22,64% та бухгалтерські послуги для клієнтів міжнародного бізнесу – 26,97% у 2021 році.

Тим часом ефективність послуг з маркетингової підтримки клієнтів міжнародного бізнесу впала на 4,52%, збільшившись на 2,63 процентних пункти (10,94%) у 2020 році, що означає, що міжнародний бізнес НВ Support Services Ltd загалом більш прибутковий.

Особливо важливим напрямом в управлінні міжнародною діяльністю НВ Support Services Ltd є організація інформаційної підтримки системи управління наданням послуг, яка полягає у збиранні та обробці інформації, необхідної для прийняття та успішної реалізації обґрунтованих бізнес-рішень. Прийняття рішень вимагає обробки великої кількості інформації, і компетентність менеджера залежить не стільки від минулого досвіду, скільки від наявності достатньої інформації про ситуацію, що швидко змінюється, і вміння її використовувати.

НВ Support Services s.r.o. зберігає та архівує в комп'ютерному форматі інформацію про міжнародні проекти, клієнтів, ринки тощо, що здійснюються компанією. Оскільки вся інформація зберігається у такій базі даних, її можна вважати електронною бібліотекою за аналогією до бази даних. Такі електронні бібліотеки пропонують нову інформаційну функцію: можливість вибирати факти та фрагменти тексту, а не цілі книги (журнали).

Важливим джерелом інформації для служби підтримки НВ є офіційний сайт, який слід розглядати як важливий елемент комунікації з міжнародними клієнтами.

На сайті НВ Support Services Ltd. міститься вся інформація про завершені міжнародні проекти, інформаційні продукти компанії та умови надання послуг. Крім того, замовлення можна розміщувати безпосередньо від потенційних клієнтів, що спрощує процес від отримання замовлення до обробки вхідної інформації фахівцями.

З цього можна зробити висновок, що участь компанії у глобальному ланцюжку створення вартості є досить ефективною. Система заснована на розробленій моделі маркетингового управління продажами аутсорсингових послуг.

На сьогоднішній день криза в Україні викликала високий дослідницький інтерес до тих секторів національної економіки, які можуть конкурувати на світовому ринку в середньостроковій перспективі. Одним із таких секторів є ІТ-індустрія, яка в нинішніх умовах продовжує залучати іноземні інвестиції та створювати робочі місця. ІТ-індустрія також є одним із найбільш перспективних, динамічних та інноваційних секторів сучасної української економіки [53, с. 235].

Незважаючи на девальвацію гривні та війну з Росією, ринок ІТ в Україні розвивається швидше, ніж інші галузі; одним із найрозвиненіших секторів ІТ-індустрії є аутсорсинг, який у 2021 році становитиме 17% від загального обсягу експорту послуг країни. Топ-лист найбільших ІТ-аутсорсингових компаній в Україні не змінився за минулі роки: позицію акціонерного товариства НВ Support Services у списку провідних ІТ-компаній представлено в таблиці 2.15.

ЕРАМ залишається найбільшим роботодавцем у сфері ІТ в Україні: згідно з дослідженням HighTechUkraine, в Україні розташовано 106 великих ІТ-компаній, в результаті чого загальна кількість компаній, що надають ІТ-послуги, перевищує 1 000. У 2021 році кількість працівників в ІТ-індустрії

становитиме більше 90 000 осіб, що на 20% більше, ніж у 2020 році, причому близько 60% з них працюють у сфері аутсорсингу. NB Support Services Ltd є компанією середнього розміру та характеризується відповідно високим кадровим складом.

За останні п'ять років ринок ІТ виріс у 2,5 рази, що зробило його третім за величиною експортером товарів та послуг. В Україні працює понад 90 000 ІТ-фахівців; 2020 року лише розробка програмного забезпечення принесла 2,5 мільярда доларів США; 2021 став роком промислової стабілізації, незважаючи на всі труднощі (ризик зміни податкового законодавства, військові дії на сході України), він став роком стабілізації гілки.

Таблиця 2.11

Місце ТОВ «NB Support Services» у найбільших ІТ-компаніях України у 2021

р.

№	Компанії	Офіси, де ведеться розробка	Фахівці в Україні, осіб	Технічні фахівці, осіб	Вакансії, осіб
1	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	NB Support Services	Київ	310	250	30

'Якщо уряд проводитиме виважену політику щодо ІТ-галузі і закінчиться війна, є потенціал для зростання ринку на 20-30% у період з 2023 по 2020 рік' Експерти PwC вважають, що експортно-орієнтована ІТ-галузь може скоротитися вдвічі за всіма показниками та генерувати до 27,2 млрд грн. державних доходів у 2020 році. Ми вважаємо, що може генерувати [66].

За останні чотири роки внесок ІТ у ВВП України зріс із 0,6% до 3,3% (з 1,1 млрд. до 2,7 млрд. доларів США відповідно). Цей розвиток було досягнуто завдяки збільшенню числа програмістів (з 42400 до 91700). Зрештою, саме професіонали ІТ-індустрії роблять Україну привабливою як

інвестиційний напрямок, успішно працюють із великими міжнародними компаніями, залучають інвестиції та зміцнюють економіку [66].

PwC вивчила не лише прямий внесок ІТ в економіку, а й його непрямий внесок. Наприклад, у 2021 році банківські депозити в ІТ склали 5,8 млрд. гривень, а доходи від примусового продажу іноземної валюти - 2 млрд. гривень. Виторг від банківських валютних операцій склав 1,7 млрд. владивостокських рублів. Однак не слід забувати, що ситуація може змінитися, оскільки ризик втрати темпів зростання експорту ІТ-послуг дуже високий. Раніше зростання галузі становило 27% (2011-2012) та 30% (2017), але вже в 2020 році воно становитиме лише 7%. Основною проблемою української ІТ-індустрії є дисбаланс ринку, де зростає нестача професіоналів, у той час, як спостерігається надлишок некваліфікованих фахівців. У зв'язку з цим існує гостра необхідність створення механізму для вирішення кадрових питань в ІТ-індустрії, зокрема, для визначення відповідності кваліфікації випускників потребам галузі, підвищення інтересу молоді до ІТ-спеціальності та поліпшення процесу підготовки ІТ-фахівців. Таким чином, для розвитку вітчизняної ІТ-індустрії в конкурентоспроможний сектор на світовому ринку та реалізації ІТ-потенціалу України необхідно стабілізувати внутрішню економічну та політичну ситуацію 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 представленої 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.

Таким чином, часова складова у контексті створення та підвищення споживчої цінності має дві складові: сучасність та скорочення часу виведення інновацій на ринок. Управління цими компонентами може

забезпечити підвищення споживчої цінності та стати джерелом конкурентної переваги.

3. фізичний ланцюжок створення вартості адаптується до потреб споживачів високотехнологічної продукції. Високотехнологічна продукція переважно прив'язана до ринку та є інноваційною, що означає збільшення інвестицій у дослідження. Це ускладнює для виробників об'єктивну оцінку споживчої цінності їхньої продукції з погляду споживача. Для багатьох із цих товарів виробники схильні переоцінювати корисність своєї продукції, що формує споживчі ціни. Можливі причини такої ситуації – бажання швидко повернути інвестиції, висока оцінка унікальності продукту та недостатнє 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 створення споживчої цінності можна описати як взаємодію трьох основних компонентів: створення фізичного ланцюжка створення цінності, створення віртуального ланцюжка створення цінності та час. Кожен із цих компонентів має свої особливості над ринком високотехнологічної продукції і надає можливості підвищення споживчої цінності. Віртуальні ланцюжки створення вартості можуть краще координувати процеси фізичних ланцюжків створення вартості, створювати вартість у більш короткі терміни, знижувати витрати за рахунок перенесення певних фізичних функцій у кіберпростір, давати можливість споживачам брати участь у процесі створення вартості та багато іншого.

Для спрощення процесу створення вартості високотехнологічних товарів та підвищення його ефективності необхідно охарактеризувати ланцюжок створення вартості суб'єктів ринку високотехнологічних товарів. Звертайте увагу на фактори часу та враховуйте етапи життєвого циклу технології, що лежить в основі продукту, щоб скоротити час розробки нових продуктів та підвищити споживчу цінність високотехнологічних продуктів.

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

Згідно з дослідженням, HB Support Services Ltd. працює на висококонкурентному міжнародному ринку аутсорсингу, де види послуг, що пропонуються провідними ІТ-компаніями в індустрії аутсорсингових послуг, постійно розвиваються та розширюються. У цих умовах HB Support Services Ltd має вважати, що основою її стратегічного успіху є впровадження нових видів міжнародних аутсорсингових операцій, які залучать нових клієнтів на міжнародному рівні та забезпечать збільшення частки ринку та фінансових показників міжнародної діяльності HB Support Services Ltd. Так і має бути.

В результаті проведеного аналізу можна надати варіанти міжнародних аутсорсингових операцій HB Support Services Ltd (рис. 3.1).

Були представлені альтернативи міжнародному аутсорсингу операцій HB Support Services Ltd.

1. аутсорсинг знань, який керує процесами, що вимагають поглибленого вивчення даних та повномасштабної аналітичної обробки для формування та управління базою знань, яка потім використовується для підтримки прийняття рішень

2. аутсорсинг бізнес-процесів, найбільш поширена форма, делегує непрофільні бізнес-процеси та функції, а також відповідальність за їх реалізацію компаніям-аутсорсерам на основі укладених договорів. Окрім традиційного аутсорсингу бізнес-процесів, українські аутсорсингові компанії пропонують такі послуги, як екологічний аутсорсинг та CRM-аутсорсинг, що є новим видом міжнародної діяльності.

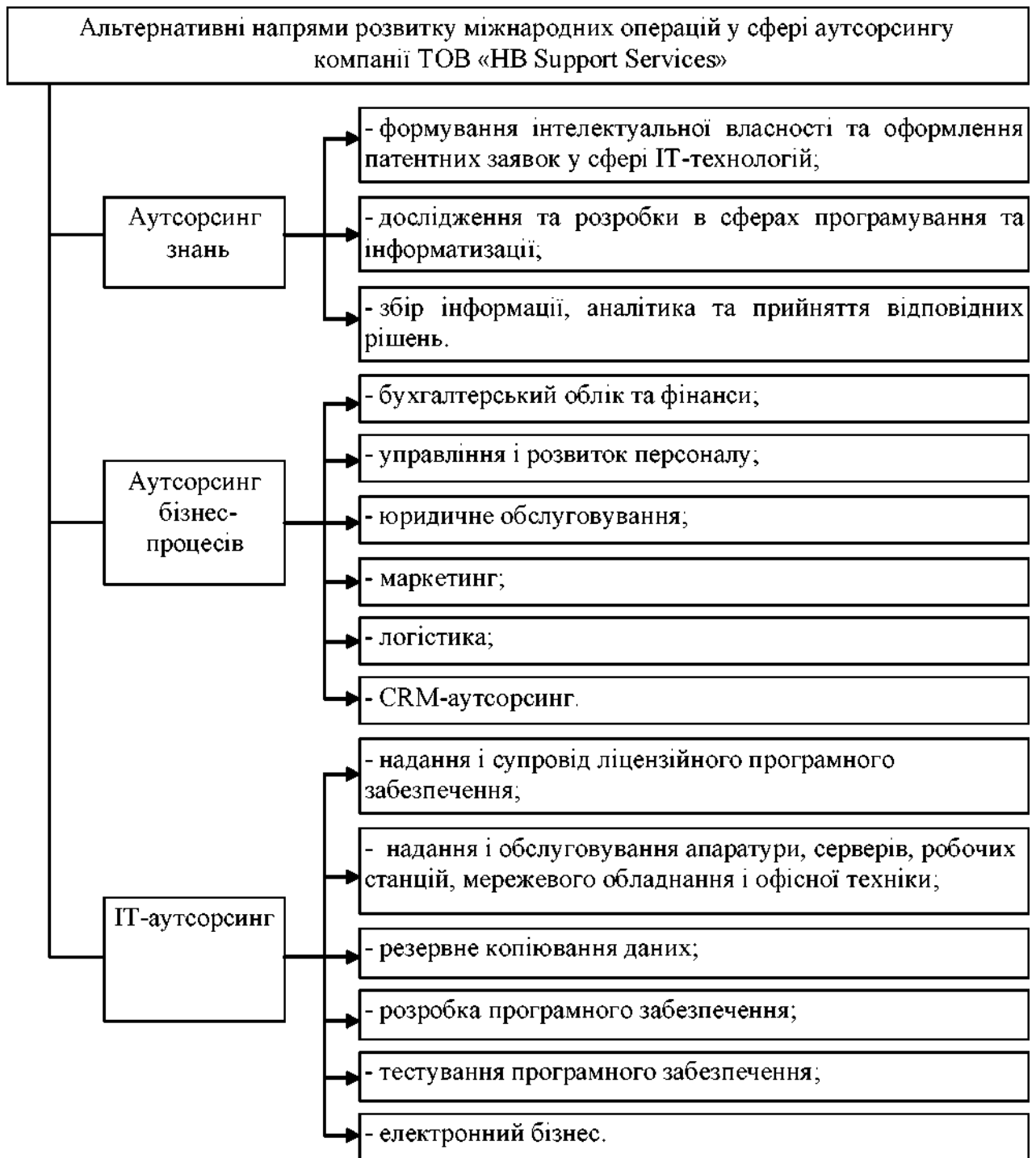


Рис. 3.1. Альтернативні напрями участі ТОВ «НВ Support Services» у глобальних ланцюгах споживчої цінності

3. ІТ-аутсорсинг передбачає передачу частини або всіх робіт, пов'язаних з підтримкою, обслуговуванням та модернізацією ІТ-інфраструктури, організації, що спеціалізується на абонентському обслуговуванні організації та має штат спеціалістів різної кваліфікації.

Можна зробити висновок, що система управління міжнародною діяльністю NB Support Services може отримати розвиток за рахунок впровадження сучасних аутсорсингових послуг. Серед них слід виділити потенціал CRM-аутсорсингу та IT-аутсорсингу.

Дослідження показують, що аутсорсинг стає невід'ємною частиною загальної IT-стратегії більшості міжнародних компаній у Європі. І це зростання зумовлене переважно економічними чинниками. Європейські компанії змушені шукати найефективніші способи зниження витрат та вирішення стратегічних завдань. На підставі цього дослідження можна сформулювати мотиви використання IT-аутсорсингу іноземними компаніями, що призводять до зростання обсягу міжнародного бізнесу NB Support Services LLC (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Мотиви застосування IT-аутсорсингу міжнародними компаніями, які можуть гарантувати зростання масштабів участі ТОВ «NB Support Services» в масових ланцюгах споживчого значення

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

Загалом, основними перевагами аутсорсингу для міжнародних клієнтів при замовленні послуг у NB Support Services LLC є.

1. на стратегічному рівні міжнародний аутсорсинг NB Support Services LLC дозволяє
 - 2. сфокусувати увагу міжнародної компанії на її основній діяльності
 - 2. скоротити потреба в інвестиціях у непрофільні фонди
 - бути гнучким до ринкових (криза, дефолт) та внутрішнім (реорганізація, реструктуризація, злиття та поглинання) змін.

2. тактичні переваги міжнародного аутсорсингу HB Support Services Ltd.

- Немає потреби розширювати штат міжнародних корпорацій.
- Скорочення накладних витрат, пов'язаних з функцією, що передається на аутсорсинг: наприклад, витрати на оплату праці, витрати на навчання персоналу, витрати на інформаційну підтримку.
- Гарантія професійної відповідальності, що надається аутсорсинговою компанією.

Привабливість послуг ТОВ "HB Support Services" на міжнародному ринку може бути охарактеризована такими параметрами

- Висока якість ІТ-продуктів.
- Низькі ціни порівняно із західними ІТ-компаніями.
- Стратегічна близькість до західноєвропейських клієнтів.

Перешкоди, що заважають HB Support Services s.r.o. позитивно розвиватися та успішно конкурувати на світовому ринку, включають.

- Низька кількість фахівців у HB Support Services s.r.o. в порівнянні з іншими країнами.
- Низька репутація України як експортера ІТ-послуг.
- використання індійської моделі аутсорсингу з низькою продуктивністю.

Для того, щоб вітчизняні компанії були успішними на міжнародному рівні (включаючи HB Support Services Ltd.), Україні, як і Індії на той час, необхідно зробити ІТ-індустрію національним пріоритетом і, відповідно, запровадити низку стратегічних заходів для стимулювання розвитку цього сектору [81].

- реформувати існуючу систему освіти.
- Розвивайте фундаментальну науку.
- Створити умови для розвитку технопарків та експортно-орієнтованих ІТ-індустрій.
- Активно просувати українські ІТ-компанії на світовому ринку.

Одним із найперспективніших напрямків розвитку міжнародного бізнесу для HB Support Services LLC слід вважати запровадження нового виду послуг – CRM-аутсорсингу для міжнародних організацій.

Впровадження інформаційних систем компанії лежить в основі реінжинірингу бізнес-процесів (BPR) та аутсорсингу бізнес-процесів (BPO) у міжнародних компаніях. В даний час як можливі об'єкти для міжнародних операцій в рамках CRM-аутсорсингу ТОВ "HB Support Services" визначено такі типи інформаційних систем підприємства

- міжнародне керування ресурсами підприємства (планування ресурсів підприємства, ERP).

- управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).

- Управління ланцюгами постачання (управління ланцюгами постачання, SCM).

- системи електронної комерції.

- системи управління активами підприємства (EAM) для міжнародних компаній.

1. ERP-система - це комп'ютерна система, призначена для обробки операцій організації та полегшення комплексного та оперативного (в режимі реального часу) планування, виробництва та обслуговування клієнтів [78, с.23]. У рамках ERP-системи існує

- це готове програмне забезпечення, розроблене як для традиційних, так і для інтернет-орієнтованих середовищ клієнт-сервер.

- Інтегрує більшість бізнес-процесів.

є важливою частиною ділових операцій організації.

- використовує базу даних у масштабах підприємства, де кожен шаблон даних зазвичай зберігається лише один раз.

- Забезпечує доступ до даних в режимі реального часу.

- У деяких випадках це дозволяє інтегрувати діяльність з обробки даних та планування (наприклад, планування виробництва).

2. Системи управління взаємовідносинами із клієнтами CRM-система - це програмне забезпечення, впроваджуване аутсорсером, яке управляє всім циклом продажів, від аналізу можливостей продажів до післяпродажного обслуговування, тобто. керування каналами розподілу готової продукції.

Типова сучасна CRM-система, що відповідає потребам міжнародної компанії, зазвичай включає такі модулі/інструменти [78, с. 39].

- Система керування контактами.
- Інструменти для організації груп та розподілу ролей для роботи з клієнтами.
- Інструменти для планування маркетингових заходів та кампаній.
- презентаційна підтримка, створення брошур та комерційних пропозицій.
- Каталог продукції.
- Конфігуратор продукції та комбіноване замовлення.
- Підтримка продажів на прилавках.
- управління тендерами, ведення переговорів щодо операцій.
- Енциклопедія маркетингу.
- Система контрактів, рахунків, інформації та накладних – пов'язана з ERP.
- система відстеження зобов'язань для обох
- Підсистеми статистики та прогнозування
- Модулі реплікації та синхронізації з базами даних, складами та системами управління доставкою.

CRM пакет аутсорсеру HB Support Services Ltd. об'єднує різні канали продажу та дозволяє проводити скоординовані заходи в наступних областях

- Прямий продаж великим клієнтам.
- Управління мережею дистриб'юторів та дилерів.
- Роздрібні продажі через спеціальні демонстраційні зали.
- Продажі через Інтернет оптовикам та роздрібним торговцям.

IT-аутсорсер HB Support Services Ltd може постійно співпрацювати з міжнародними компаніями-клієнтами. Це означає, що він не тільки організує функціонування даної системи в програмному середовищі, але й може здійснювати її підтримку в майбутньому, якщо захоче замовник.

3. система управління ланцюжком постачання аутсорсингової компанії HB Support Services Ltd. Ця система SCM дозволяє міжнародним компаніям, які мають складні продукти, такі як модулі та блоки, та безліч постачальників, організувати передачу вимог та технічної документації аутсорсеру HB Support Service Ltd та координувати роботу з постачальниками.

Системи SCM також дозволяють планувати загальні виробничі графіки з метою оптимізації виробничих та складських потужностей та зниження загальних витрат. Сучасні системи SCM дозволяють як безпосередньо управляти постачальниками, і координувати роботу з аутсорсерами [66].

IT-аутсорсер HB Support Services Ltd може розробити системи позиціонування продуктів, методології розгортання та демонстраційні приклади для постачальників CRM та SCM, а експерти з бізнес-аналізу можуть допомогти клієнтам у встановленні ефективного використання CRM та SCM.

4. система управління закупівлями аутсорсингової компанії HB Support Services Ltd. Система управління закупівлями (e-Procurement) може автоматизувати координацію з керівництвом за допомогою замовлень на закупівлю широкого спектру товарів, розподілу за тендерами та аукціонами, а також регулярного повідомлення постачальників про плани поповнення запасів.

Система дозволяє співробітникам та керівництву глобальних компаній автоматично виконувати такі функції [66].

- Підготовка замовлень на закупівлю (для офісного приладдя, матеріалів, сировини, виробничих деталей, деталей обладнання, послуг тощо)

- Моніторинг цін постачальників, заявок (умов) та повідомлення різних зареєстрованих постачальників електронною поштою про заявки, закупівлі та запити за цінами.

- Аналізує ціни постачальників та вибирає їх відповідно до певних критеріїв.

- 4. обмінюватися інформацією з постачальниками як реального времени.

5. система електронної комерції аутсорсингової компанії HB Support Services Ltd. Основними функціями системи електронної комерції є маркетинг, торги, продаж, оренда, ліцензування та постачання товарів, послуг та інформації з використанням комп'ютерних мереж та Інтернету.

HB Support Services Ltd, аутсорсингова компанія в секторі електронної комерції

- Створення та підтримка електронних вітрин та каталогів продукції.

- Інструменти для пошуку та вибору товарів для покупки.

- конфігуратор композитних виробів.

- Онлайн-оплата.

- Потужні інструменти бізнес-аналітики та планування продажів.

- Інтеграція з ERP.

Таким чином, ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження та враховуючи всі переваги та складності надання певних альтернативних послуг міжнародного аутсорсингу, розвиток міжнародного CRM-аутсорсингу в HB Support Services Ltd є одним із найперспективніших сегментів ринку на даний момент.

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 ролі TOB HB Support Services в масових ланцюгах значення пов'язане з використанням нового вигляду пропозицій для зарубіжних клієнтів, а саме CRM-аутсорсингу. Розробка стратегії участі у масових ланцюгах значення системі становлення CRM-аутсорсинга TOB HB

Support Services має стати однією з пріоритетних напрямів становлення фірми.

Міжнародний CRM-аутсорсинг від компанії ТОВ «НВ Support Services» - це послуга, яка враховує передачу підприємством виконання завдань з управління відносинами з покупцями іншої, що спеціалізується на даній організації. В рамках міжнародного CRM-аутсорсингу будуть надаватися відповідні пропозиції:

- розробка CRM-стратегії;

- розробка та оцінка стереотипів якості обслуговування;

- створення, тест та збільшення прибутковості клієнтської міжнародної корпорації;

- розробка та впровадження програм лояльності;

- розробка, оцінка та здійснення програм щодо збільшення довіри міжнародних покупців.

Це пов'язано з тим, що міжнародна робота ТОВ «НВ Support Services» пов'язана з потребою розробки та реалізації значної кількості окремих планів, що підвищує сенс управління бізнес-проектами. При цьому складання чистого фінансового результату відбувається в результаті надання пропозицій іноземним контрагентам. Отже, підприємство слід зосередити головне піклування у міжнародної роботи з роботі з замовниками інформаційних пропозицій.

Збільшити якість сервісу міжнародних покупців і гарантувати зростання продуктивності роботи ТОВ НВ Support Services можна шляхом застосування прогресивної стратегічної концепції управління міжнародними планами.

Дослідження зарекомендували, що в основі участі в масових ланцюгах значення буде покладено поділ всіх планів з аутсорсингу на групи. Будь-яка група підключатиме пропозиції, що задовольняють взаємопов'язані необхідності клієнта.

Здійснення стратегії управління міжнародними планами на підприємстві ТОВ НВ Support Services враховує плідну роботу менеджерів з урахуванням галузевих індивідуальностей та поставленої організаційної структури управління. Йде слідом погодитися з тим, що ці конструктивні перебудови, передусім, торкнуться змін у організаційному побудові всього підприємства. На цих конфігураціях слід гальмувати більш детально.

Для цього і майже одночасно відгукуватися на що відбуваються в міжнародному середовищі зміни, необхідно всі функції управління планами по окремих інформаційних продуктах - від замовлення до обслуговування - сконцентрувати в єдиному центрі відповідальності, який відповідав би за цілий цикл переміщення плану. При класичній організації управління роботою ТОВ НВ Support Services функції управління розробкою та реалізацією окремих пропозицій (інформаційних товарів, ІТ-розробок) покладені на всілякі загони фірми, які відповідають лише за особисту ділянку роботи. Наявна схема управління міжнародною роботою ТОВ «НВ Support Services» наведена на рис. 3.2.

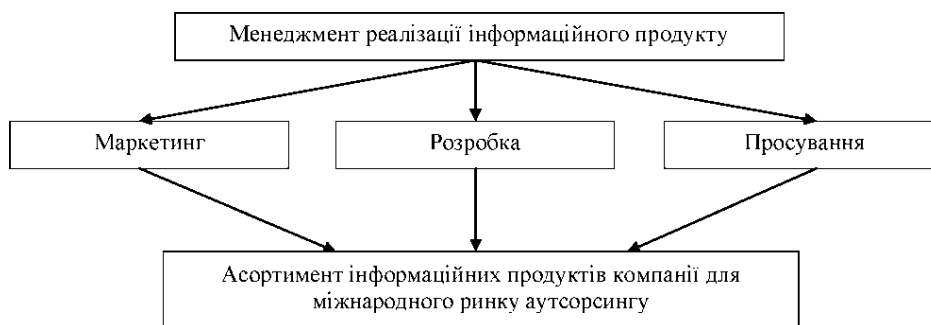


Рис. 3.2. Існуюча організаційна модель управління міжнародними операціями ТОВ «НВ Support Services»

Схему участі у глобальних ланцюгах цінності, яка пропонується до впровадження на підприємстві ТОВ «НВ Support Services» наведено на рис. 3.3.

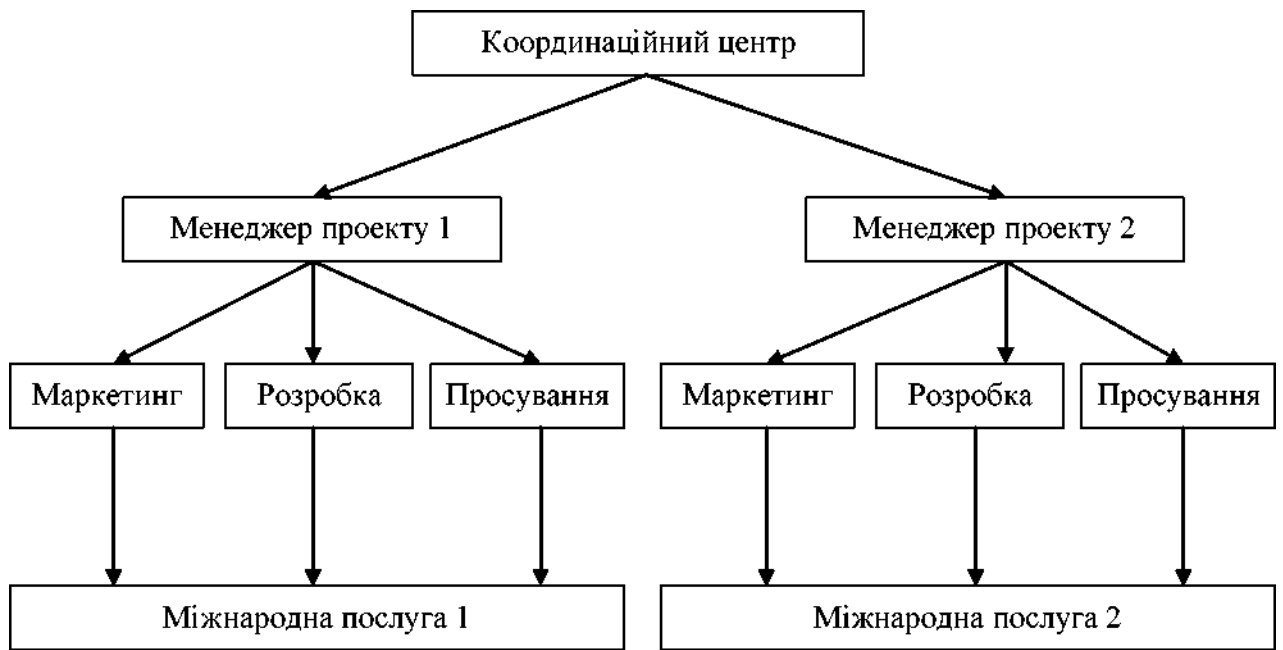


Рис. 3.3. Організаційна модель ролі в масових ланцюгах значення, запропонована для впровадження у ТОВ «НВ Support Services»

Таким чином, на відміну від традиційної системи управління міжнародною діяльністю, де менеджери окремих організаційних одиниць НВ Support Services Ltd є центром прийняття управлінських рішень у рамках функцій, що реалізуються, і немає чітко визначеного центру в системі участі в глобальному ланцюжку створення вартості, інформаційно-комунікаційна центру здійснює менеджер проекту, який є центром відповідальності та координації бізнес-функцій управління міжнародною діяльністю.

Керівництво НВ Support Services Ltd може ефективно управляти міжнародними операціями на проектній основі, регулюючи інформаційні та комунікаційні потоки та визначаючи обов'язки кожного учасника процесу реалізації проекту. Для цього необхідно, щоб усі функції управління були максимально зосереджені в руках відповідних керівників проекту як центру стратегічної відповідальності та інформації та комунікації.

Участь НВ Support Services у глобальному ланцюжку створення вартості має бути спрямована на досягнення довгострокових цілей компанії.

- збільшення кількості постійних клієнтів на міжнародному ринку CRM-аутсорсингу.

- збільшення обсягів продажів міжнародних аутсорсингових послуг CRM.

- Забезпечити стабільну та конкурентоспроможну позицію на міжнародному ринку CRM-аутсорсингу.

Клієнтоорієнтована стратегія просування послуг NB Support Services Ltd на міжнародному ринку має ґрунтуватися на таких вимогах

1. використовувати тільки сучасні, перевірені, надійні та "білі" методи для просування потрібної послуги у потрібний час. Це гарантує успіх проекту.

2. увага до деталей: кожен проект компанії на вагу золота. Професійний підхід реалізації міжнародних проектів. Наша команда експертів постійно стежить за тенденціями в галузі аутсорсингу CRM.

3. наші фахівці не ухиляються від вирішення складних завдань та втілюють у життя навіть найскладніші проекти.

4. компанія використовує новітні технології для розробки та реалізації аутсорсингових проектів CRM.

Важливим напрямом у розвитку міжнародних систем управління послугами слід вважати вдосконалення роботи служб підтримки NB із клієнтами (споживачами послуг).

У сучасному світі зміни відбуваються динамічно, і з кожним днем стає все важче задовольняти потреби клієнтів, які постійно зростають. Розуміння потреб клієнтів та швидке реагування на них – це створює сильну конкурентну перевагу. Досвід зарубіжних компаній показав, що задоволеність клієнтів цілком вимірنا.

Методологія NPS (Net Promoter Score) дозволяє не тільки дізнатися, наскільки ваші клієнти задоволені вашими послугами/продуктами/послугами та чому, але й дозволяє використовувати відгуки споживачів як потужну

рушійну силу для корпоративних змін, орієнтованих на клієнта. Це також спосіб оцінити готовність людини здійснювати повторні покупки.

Як вважається HB Support Services Ltd? Клієнтів запитують: "Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте компанію/послугу/бренд другу/знайомому/колеґі?". Їх просять відповісти на запитання "Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте компанію/послугу/бренд другу/знайомому/колеґі?" за 10-бальною шкалою, де "0" означає "абсолютно ні", а "10" - "певно рекомендував би".

В результаті споживачі поділяються на три групи, залежно від набраних ними балів.

9-10 балів – фанати (промоутери) компанії HB Support Services Ltd.

7-8 балів – нейтральні споживачі.

0-6 балів – незадоволений.

Індекс NPS розраховується так: $\text{індекс NPS} = \% \text{ шанувальників} \% \text{ недоброзичливців}$.

HB Support Services має не тільки впровадити та успішно реалізувати цю методологію, але й зробити її філософією управління, яку поділяють усі в компанії, від менеджера з продажу до керівника міжнародного проекту.

Його суть проста і очевидна для всіх: HB Support Services Ltd не має бути "пожежним" для незадоволених клієнтів, а має вирішувати проблеми на рівні внутрішніх бізнес-процесів та змінюватись відповідно до потреб клієнтів.

Етап 1: Робота з персоналом HB Support Services Ltd.

Без підтримки та лояльності співробітників не може бути лояльних клієнтів. Введення нових стандартів у відносинах з клієнтами має бути зрозумілим усім співробітникам компанії. Це неможливо без того, щоб кожен співробітник зрозумів концепцію клієнтоорієнтованості, переконався в ефективності методології та став її "драйвером".

Етап 2: Збір та генерування зворотного зв'язку

Збір даних від клієнтів – це ще не все. Дуже важливо мати механізми контролю за якістю зібраної інформації. Співробітники, яких оцінюють клієнти, часто беруть участь у зборі інформації. Не всі співробітники готові прийняти той факт, що керівництво дізнається від клієнтів, що робота не завжди якісна. Він також не гарантує повного зворотного зв'язку, навіть якщо немає негативних мотивів. Однак це питання часу та рівня розвитку корпоративної культури HB Support Services Ltd.

Замість того щоб приділяти увагу проблемам персоналу та вирішувати їх детально, не штрафуйте та не звинувачуйте – розмивайте стереотипи, зменшуйте негатив та скарги та підтримуйте інтерес співробітників.

Етап 3: Закриття циклу

Це найважливіший етап, на якому відбуваються реальні зміни у службі підтримки HB. Часто проблемні або незручні для клієнтів області можуть дати новий дохід бізнесу. Оптимізація або усунення цього може означати втрачений "поганий" прибуток. Знаходження золотого правила між "щастям" клієнта та "прибутковістю" бізнесу - це результат роботи всієї компанії, головним клієнтом якої є клієнт та контролером NPS.

Метою міжнародної діяльності HB Support Services Ltd є отримання прибутку від послуг CRM-аутсорсингу, передумовою якого є утримання старих клієнтів та залучення нових, оскільки клієнти самі обирають, з якою компанією їм працювати. З цього можна зробити висновок, що для аутсорсингових компаній HB Support Services Ltd, які бажають підвищити лояльність клієнтів та покращити характеристики своїх міжнародних операцій, задоволеність клієнтів є важливим показником, від якого залежить успіх стратегічного розвитку компанії на міжнародному ринку аутсорсингу.

Поточна ситуація на міжнародному ринку IT-аутсорсингу характеризується високим ступенем конкуренції, значним перерозподілом в інформаційному секторі та зниженням рентабельності підприємницької діяльності. В результаті українські IT-компанії змушені максимально оптимізувати свою міжнародну діяльність шляхом розробки та впровадження

нових стратегій та підходів у роботі з міжнародними клієнтами, що знаходить своє відображення у реалізації CRM-стратегії [9].

В даний час клієнтоорієнтованість, заснована на концепції управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), розглядається як найбільш перспективна стратегія для встановлення міцних довгострокових контактів з існуючими та потенційними клієнтами та підвищення операційної ефективності у міжнародній діяльності IT-аутсорсерів.

CRM - це стратегічний підхід, спрямований на підвищення ефективності комерційних організацій шляхом встановлення та підтримки стабільних відносин із клієнтами та сегментами клієнтів [9].

Метою впровадження CRM є підвищення ефективності роботи з клієнтами NB Support Services Ltd та супутніми службами, а також реалізація найважливіших процесів, пов'язаних із утриманням, розвитком, залученням та управлінням портфелем проектів міжнародних клієнтів.

Впровадження CRM у діяльність NB Support Services Ltd. дозволяє вирішити основні проблеми та якісно змінити організацію процесів взаємодії з клієнтами.

- проводити систематичний грошовий аналіз для іноземних клієнтів.
- Проаналізувати та систематизувати клієнтську базу.
- Визначте найбільш цінних клієнтів з погляду прибутковості та усуньте збиткових чи нелояльних клієнтів.
- Розробляти нові продукти, програми лояльності та ін. на основі накопиченої та проаналізованої інформації про клієнтів.

Сучасні CRM-системи як інструменти автоматизації CRM-стратегій дозволяють компаніям значно покращити роботу з клієнтами та збільшити обсяг міжнародних угод. CRM-системи забезпечують координацію між різними організаційними підрозділами компанії на основі спільної платформи міжнародної взаємодії з клієнтами.

В даний час на ринку представлено ряд програмних рішень CRM, включаючи Oracle Siebel CRM, SAP CRM, Microsoft Dynamics CRM,

BasePlan, ClientoBox, Asoft CRM та Terrasoft XRM, які забезпечують оперативну, аналітичну та функції співпраці.

Будучи важливим інструментом залучення та утримання клієнтів, CRM-додатки допомагають мінімізувати людський фактор у відносинах з клієнтами та підвищити прозорість діяльності у сфері продажу, маркетингу та обслуговування клієнтів. Однак, поряд з перевагами застосування маркетингових баз даних, виявлено такі недоліки впровадження CRM-системи [2, с. 71].

- Значні інвестиції у комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення, комп'ютерні комунікації та компетентний персонал.

- небажання надавати інформацію про клієнта, складність збору інформації про клієнта тощо.

Незалежно від рівня впровадження CRM-системи, NB Support Services s.r.o. має розробити організаційну структуру для реалізації стратегічних цілей управління міжнародними операціями NB Support Services s.r.o. створила відділ багатоканальних контактних центрів, основними завданнями якого є

Пропонується таке.

- Підвищити якість обслуговування клієнтів за рахунок цілодобової підтримки та обслуговування клієнтів, а також розширити надання послуг з аутсорсингу.

- Підвищити обізнаність клієнтів про послуги, що пропонуються.

Ефективність стратегії CRM у глобальному ланцюжку створення вартості, в якій бере участь NB Support Services LLC, визначається такими факторами.

1. узгодження стратегії CRM із загальною глобальною стратегією компанії на міжнародному ринку IT-аутсорсингу.

2. розробка стратегічних цілей у рамках стратегії CRM, визначення деталей та завдань різних рівнів та відділів.

3. наявність метрик визначення цілей CRM і виміру ефективності роботи з клієнтами.

4. прийняття, розуміння та просування кадрової політики та відповідних компаній.

Кожен співробітник повинен мати стратегію, орієнтовану клієнта.

З цього можна зробити висновок, що розвиток міжнародного бізнесу компанії HB Support Services LLC має бути пов'язаний із впровадженням нового виду послуг для міжнародних клієнтів, а саме CRM аутсорсингу, що дозволить збільшити кількість міжнародних клієнтів та забезпечити сильну конкурентну позицію на ринку.

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

Інтеграція CRM-систем у участь служб підтримки HB у глобальному ланцюжку створення вартості сприяє підвищенню конкурентоспроможності на міжнародному ринку IT-аутсорсингу. І тут всі економічні вигоди підвищення міжнародної конкурентоспроможності можна умовно розділити втричі категорії.

Прямі економічні ефекти

Непрямі економічні ефекти

Ефекти зниження ризику.

Категорія прямих економічних ефектів може включати прямі ефекти, що впливають на прибутковість підприємств.

Непрямі економічні ефекти - це загальнокорпоративні ефекти, які важко розрахувати безпосередньо і які є важливими в основному для акціонерів компанії. Як приклад можна навести збільшення акціонерної вартості на фондовій біржі за рахунок підвищення прозорості та контролю, що важливо для залучення зовнішніх акціонерів.

Можливі ефекти аналогічного сімейства представлені на рис. 3.4.

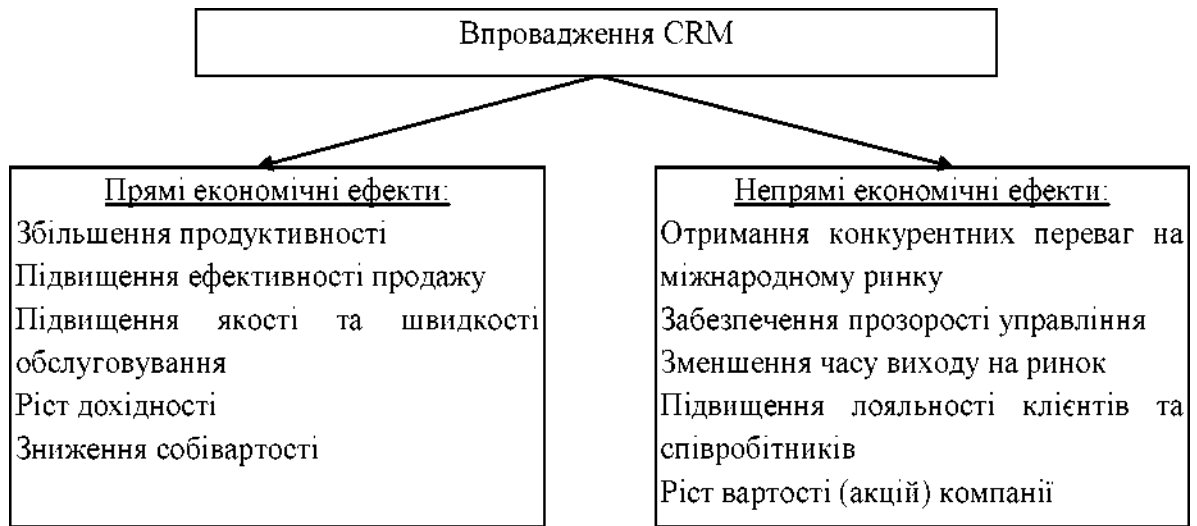


Рис. 3.4. Прямі та опосередковані фінансові ефекти від міжнародних операцій від застосування CRM-системи в ТОВ «НВ Support Services»

До категорії зниження ризику можна віднести ефект запобігання впливу негативних чинників в розвитку компанії, тобто зниження ризику. З іншого боку, впровадження CRM може призвести до розвитку нових ризиків, таких як зниження продуктивності праці співробітників на ранніх етапах експлуатації системи чи неприйняття системи багатьма співробітниками.

Для оцінки ефективності впровадження CRM у міжнародному операційному управлінні НВ Support Services s.r.l. можна використовувати метод аналізу деяких ключових показників до та після (і під час) змін. Вони є основою, де НВ Support Services s.r.o. оцінює ефективність своїх міжнародних відносин із клієнтами. Деякі з цих показників можуть визначити більшість компаній ще до початку проекту. Вибирається ряд показників, специфічних конкретної компанії, напр.

- швидкість реакції потенційних клієнтів на маркетингові звернення (реакція аудиторії).
- розширення числа нових клієнтів (норма повернення).
- Значення замовлення
- Частка успішних угод.
- тривалість циклу продажів.

- Середнє час вирішення типових проблем, наприклад, службою сервісу.

Ефективність впровадження CRM-стратегії у міжнародному бізнесі HB Support Services підтверджується даними відомої консалтингової компанії Cominfoconsulting, яка прогнозує ключові показники міжнародного бізнесу.

- Цикли продажу ІТ-продуктів скорочуються на 10-15%.
- Обсяги перехресного продажу, включаючи контактні центри, збільшуються на 5-10%.
- Ефективність маркетингових кампаній підвищується на 5-7%.
- Витрати на маркетинг, продажу та наступні дії скорочуються на 30%.
- Час виконання замовлення скоротився на 30%.
- Очікується підвищення рентабельності на 1-2% на рік.

При цьому впровадження CRM-стратегії у діяльність HB Support Services Ltd. слід оцінювати як з погляду клієнтських, а й фінансових показників, оскільки вона безпосередньо впливає зростання прибутковості і фінансової стійкості, цим підвищуючи загальну конкурентоспроможність компанії над ринком.

Для того щоб визначити ефективність впровадження проекту CRM-системи в компанії HB Support Services, проведемо аналіз проекту: впровадження CRM-системи дозволить підвищити ефективність основної діяльності компанії HB Support Services Ltd, а також доходи від міжнародних аутсорсингових послуг та витрати доцільно включати до розрахунків грошових потоків Початковий стан – вхідна інвестиція складає 7000000 грн. Дані про грошові потоки від різних послуг, що надаються HB Support Services Ltd, будуть одержані на рівні прогнозних даних. Дані про грошові потоки від проекту узагальнені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Планування валютних струменів від реалізації плану застосування CRM-системи в управлінні міжнародними операціями ТОВ HB Support Services

Показники (параметри)	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., 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) ^У)	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.	1790018
ВНР (внутрішня норма рентабельності), %	14
ІП (індекс прибутковості)	1,255
ТО (термін окупності), роки	4 роки 6 місяців

Графічно динаміка грошових потоків по проекту зображується у вигляді фінансового профілю проекту (рис. 3.5).

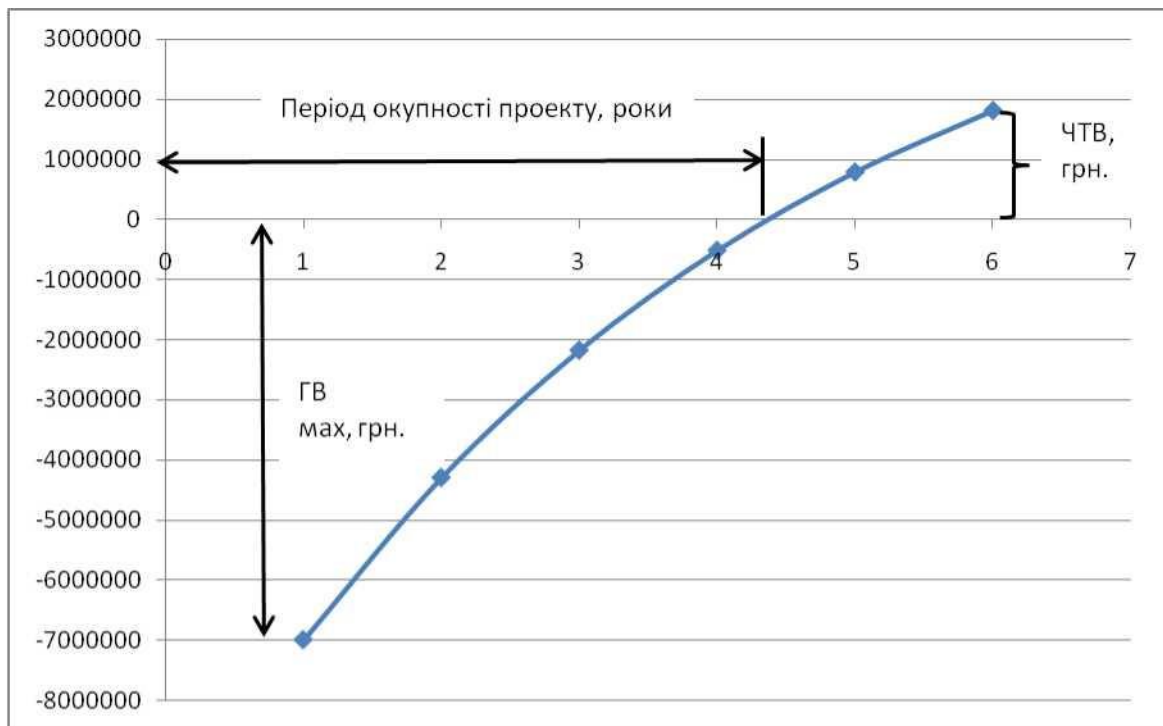


Рис. 3.5. Економічний профіль плану впровадження CRM-системи у процес ролі ТОВ НВ Support Services у масових ланцюгах споживчого значення

Цей графік побудований з урахуванням значень кумулятивного грошового потоку. Він має показувати такі характеристики ефективності проекту: величину інтегрального економічного ефекту (ІЕЕ), термін реалізації проекту (n), термін окупності (РА), мінімальне значення найбільшого кумулятивного грошового потоку – ГВтах.

Фінансовий профіль проекту впровадження системи CRM у міжнародному управлінні бізнесом компанії НВ Support Services Ltd найкраще ілюструє докладні характеристики проекту. На графіку шкали та розраховані характеристики відповідають отриманим результатам. Таким чином, реалізація проекту є доцільною, оскільки це дозволить збільшити чистий прибуток від міжнародної діяльності та сприятиме посиленню конкурентоспроможності НВ Support Services Ltd на ринку аутсорсингу.

Також можна оцінити прогнозовані економічні вигоди без урахування інвестиційних витрат (передбачається, що термін окупності інвестицій становитиме 4,5 роки). Для цього необхідно визначити фінансові результати

господарської діяльності NB Support Services LLC у плані 2023 з урахуванням впровадження CRM-системи в управління міжнародними операціями (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Моніторинг фінансових підсумків та продуктивності роботи з урахуванням впровадженої CRM-системи в систему ролі ТОВ NB Support Services у масових ланцюгах споживчого значення у плановому 2023 році

Показники	2020 р.	2021 р.	Темп приросту 2021 р. до 2020 р., %	Екстраполяційний прогноз показників у 2023 р.	Планові показники від впровадження CRM-системи	Загальні планові показники 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

Спочатку було встановлено темпи зростання показників у 2021 році до базового 2020 року та екстраполовано прогнози результатів діяльності компанії на 2023 рік, плановий рік. Потім до певних прогнозних показників було додано річні планові показники ефективності CRM-системи компанії NB Support Services Ltd. Результати показали, що чистий прибуток від надання послуг у 2023 році становив 116 950 тис. грн, а собівартість реалізованих послуг – 73 433 тис. грн. Чистий прибуток становитиме 30 871 тис. грн. Ефективність економічної діяльності оцінюється за показником рентабельності, який у 2023 році без CRM-системи складає 26,36%, а з урахуванням реалізованих проектів – 26,40%, що означає, що ефективність економічної діяльності збільшиться на 0,4 процентних 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 ЛСЦ. 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 хижаки, 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 (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.

Компанії можуть брати участь у глобальних ланцюжках створення вартості у різних формах, включаючи експортну торгівлю, створення представництв та торгових компаній, спільних підприємств за кордоном, перенесення виробництва, дослідження та розробки, а також розвиток маркетингових комплексів в інших країнах. Вибір найбільш підходящої організаційної форми для ведення міжнародного бізнесу залежить від стратегічних цілей компанії та конкретних умов її діяльності в країні та за кордоном.

У міжнародних ділових операціях міжнародні компанії довели, що вони відіграють важливу роль у розподілі товарів (робіт та послуг). Можна сказати, що система управління міжнародним бізнесом міжнародної організації виконує управлінську функцію з тонкого настроювання та реалізації комерційних відносин між виробниками та споживачами на міжнародних ринках. Економічний зміст управління міжнародним бізнесом слід розглядати через призму системного набору процесів управління, організації управління та інформації, що інтегрує перші два елементи управління у процесі його використання суб'єктами міжнародного бізнесу.

Як об'єкт дослідження з питання про участь компанії у глобальному ланцюжку створення вартості було обрано HB Support Services LLC, глобального постачальника аутсорсингових послуг з офісами в США, Бразилії, Україні та на Філіппінах. hb Support Спеціалісти Services Ltd допомагають командам як великим, так і малим знизити робоче навантаження і зосередитися на стратегічно важливих завданнях.

Аналіз показує, що HB Support Services Ltd є високорентабельним підприємством, виходячи з показників продажу та чистого прибутку. Чистий

прибуток підприємства має суттєвий та позитивний фактор – зростання у 2019-2021 роках: якщо у 2019 році він становив 3404 тис. грн, то у 2021 році значення цього показника становитиме 7676 тис. грн, що становить 125,50% від рівня 2019 року . Слід зазначити, що HB Support Services Ltd є прибутковою, але рівень прибутковості має тенденцію до зниження 2020 року порівняно з 2019 роком.

Міжнародний бізнес HB Support Services Ltd був визначений як пов'язаний із наданням різноманітних аутсорсингових послуг вітчизняним та зарубіжним компаніям; аутсорсингові послуги HB Support Services Ltd є організаційними рішеннями, за допомогою яких деякі бізнес-функції компанії або частина бізнес-процесу сторонньому підряднику (HB Support Services Ltd).

Дослідження показують, що HB Support Services є сучасною та інноваційною компанією в галузі аутсорсингу послуг для міжнародних компаній HB Support Services Ltd працює на міжнародному рівні відповідно до принципів соціальної відповідальності перед клієнтами та чесної конкуренції на світовому ринку ІТ-послуг рівні відповідно до

Основою системи управління міжнародними ІТ-послуги є налагоджена система внутрішніх управлінських комунікацій. hb Support Services s.r.o. - це плоска організація, де всі співробітники рівні та добровільно об'єднуються у групи відповідно до своїх інтересів. Компанія є плоскою організацією. Вживають проекти, що поєднують велику кількість співробітників. Міжнародна діяльність HB Support Services s.r.o. зосереджена на обслуговуванні клієнтів для міжнародного бізнесу. У 2021 році компанія заробила 49 104 тис. грн. від надання цих послуг, що становить 27456 тис. грн. або на 126,83% більше, ніж 2019 року.

Перспективи подальшого розвитку досліджуваної компанії HB Support Services LLC у системі глобальних ланцюжків створення вартості обґрунтовано передусім розглядати у зв'язку із загальними тенденціями на міжнародному ринку послуг ІТ-аутсорсингу International of HB Support

Services Діяльність може отримати подальший розвиток за рахунок впровадження сучасних аутсорсингових послуг.

В даний час однією з найбільш перспективних стратегій підвищення ефективності участі у глобальному ланцюжку створення вартості шляхом встановлення міцних довгострокових контактів з існуючими та потенційними клієнтами вважається стратегія, орієнтована на клієнта та заснована на концепції CRM. CRM у діяльності компанії HB Support Services Ltd. Проект може вирішити основні проблеми та якісно змінити організацію процесу взаємодії з клієнтами. Реалізація проекту виявилася доцільною, оскільки він дозволить збільшити чистий прибуток від міжнародної діяльності та сприятиме посиленню конкурентоспроможності HB Support Services LLC на ринку аутсорсингу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

3. Балик У. О. Роль та місце глобальних ланцюгів створення вартості в умовах глобалізації економічних процесів / У. О. Балик, М. В. Колісник // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2015. - Т. 20, Вип. 4. - С. 36-40. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2015_20_4_9.
4. Борман Н. Диалог с чиновниками — фантом стартап-индустрии. URL: <http://expertorama.com/dialog-s-chinovnikami-fantom-startap-industrii/>
5. Бортнікова Л. П. Можливості глобальних ланцюгів створення вартості для малого і середнього бізнесу / Л. П. Бортнікова // Економічний аналіз. - 2018. - Т. 28, № 4. - С. 173-178. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28\(4\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28(4)_24).
6. В Украине IT-сектор ежегодно растет на 25%. URL: <http://news.finance.ua/ru/news/-/369047/v-ukraine-it-sektor-ezhegodno-rastet-na-25-minich>
7. Вишнякова А.И. Глобальные цепочки добавленной стоимости в мировом хозяйстве. URL: <http://geo.esrae.ru/pdf/2015/1/6.pdf>
8. Власенко В. Украинским компаниям стало еще сложнее удерживать программистов. (chtyvo.org.ua) URL: <http://www.capital.ua/ru/publication/37807-ukrainskim-kompaniyam-stalo-esche-slozhnee-uderzhivat-programmistov>
9. Гайдуцький А. Не за крихти. Україні потрібна якісно нова стратегія залучення іноземного капіталу. (er.dduvs.in.ua) URL: http://gazeta.dt.ua/finances/ne-za-krihti-ukrayini-potribna-yakisno-nova-strategiya-zaluchennya-inozemnogo-kapitalu-_.html
10. Глобальні ланцюги створення вартості в секторах світової економіки [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Кравцова Ірина Вікторівна ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. - Київ, 2018. - 20 с. :

11. Глобальні ланцюги вартості [Текст] : монографія / Г. В. Дугінець ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. - 411 с.
12. Глобальні ланцюги вартості в економічному зростанні [Текст] : монографія / Н. І. Черкас ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - (www.iac.lviv.ua) Львів : Сполом, 2018. - 386 с.
13. Гужва І. Ю. Глобальні ланцюги доданої вартості та інтеграція до них України (essuir.sumdu.edu.ua) / І. Ю. Гужва, В. П. Онищенко // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. - 2015. - № 3. - С. 10-19. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2015_3_3.
14. Гурочкіна В. В. Особливості формування та функціонування інтегрованих структур в глобальних ланцюгах створення вартості / В. В. Гурочкіна, О. М. Менчинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. (www.investplan.com.ua) - 2020. - № 3. - С. 248-257. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_45.
15. Джереффи Г. Международное хозяйство и экономическое развитие // электронный журнал «Экономическая социология». URL: https://ecsoc.hse.ru/data/2011/12/08/1208204956/ecsoc_t5_n5.pdf#page=35
16. Донченко В. Upwork (бывший Elance-oDesk) официально запустился в Украине. URL: <http://dou.ua/lenta/news/upwork-ukraine/>
17. Дугінець Г. В. Інструменти міжнародного маркетингу глобальних ланцюгів вартості / Г. В. Дугінець // Економічний простір. - 2019. - № 149. - С. 40-51. (www.irbis-nbuv.gov.ua) - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2019_149_5.
18. Иванов Д. А. Управление цепями поставок. – Санкт-Петербург: Издательство СПбГПУ, 2009. 660 с.
19. Индустрия инноваций и венчурного капитала в Израиле: итоги 2015 и прогнозы 2016. (inventure.com.ua) URL: <https://inventure.com.ua/analytics/investments/industriya-innovacij-i-venchurnogo-kapitala-v-izraile-itogi-2015-i-prognozy-2016>

20. ИТ-аутсорсинг (мировой рынок). URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИТ-аутсорсинг_\(мировой_рынок\)](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИТ-аутсорсинг_(мировой_рынок))
21. Каплински Р. Распространение положительного влияния глобализации. Какие выводы можно сделать на основании анализа цепочки накопления стоимости? / Р. Каплински; пер. с англ.: Препринт WP5/2002/03/. М.: ГУ ВШЭ, (dspace.pdpu.edu.ua) 2002. 68с. (nauka.nlu.edu.ua)
22. Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. Москва: ГУ ВШЭ, 2000. (www.researchgate.net) 608 с.
23. Катенев, В. И. Проблемы конкурентоспособности в современной экономике // Проблемы современ. экономики. 2007. № 2(22). С. 90–95.
24. Кизим М. О. Теоретичні засади розвитку глобальних ланцюгів створення вартості (repository.hneu.edu.ua) / М. О. Кизим, Г. В. Крамарев, О. Ю. Иванова, В. Є. Хаустова // Бізнес Інформ. - 2018. - № 12. - С. 39-50. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_12_7.
25. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія. (molodyvcheny.in.ua) Київ : Лібра, 2003.
26. Конвергенція економічних моделей Польщі та України: монографія / за наук. ред. Д. Лук'яненка, В. Чужикова. Київ: КНЕУ, 2010. 719 с.
27. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я / Пер. с англ. под ред. Т. Р. Тэор. Санкт-Петербург : Издательський Дом «Нева», 2003. С. 33.
28. Кравцова І. В. Методика дослідження глобальних ланцюгів створення вартості (essuir.sumdu.edu.ua) / І. В. Кравцова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. (ir.duan.edu.ua) - 2016. - Вип. 16. - С. 39-45. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_16_10.
29. Кравцова І. В. Сучасні тенденції функціонування глобальних ланцюгів створення вартості (essuir.sumdu.edu.ua) в контексті світової торгівлі з доданою вартістю / І. В. Кравцова // Стратегія розвитку України. - 2015. - № 1. - С. 74-78. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sru_2015_1_14.

30. Крикавський Є. В. Ланцюг вартості Портера (конструкція, деконструкція, реконструкція) та управління за цінностями / Є. В. Крикавський, З. Патора-Висоцька // Маркетинг і менеджмент інновацій (is-journal.com). (is-journal.com) - 2015. - № 2. - С. 121-133. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_2_12
31. Максименко А. О. Методологічні підходи до дослідження глобальних ланцюгів вартості / А. О. Максименко // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. - 2019. - Вип. 4. - С. 14-18. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2019_4_5.
32. Маркетинг: Підручник/ В. (global-national.in.ua) Руделіус, О. М. Азарян, О. А. Виноградов та ін. Ред.-упор. О. І. Сидоренко, П. С. Редько. Київ: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. (lib.istu.edu.ua) С. 96.
33. Мельник Т. Національні підприємства у глобальних ланцюгах створення вартості / Т. Мельник, Ю. Конрад // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2016. - № 3. - С. 49–66. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2016_3_5.
34. Моторин Р. М. Методологічні підходи щодо вимірювання глобальних ланцюгів доданої вартості в міжнародній торгівлі / Р. М. Моторин, К. Р. Приходько // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. - 2015. - № 5-6. - С. 25–36. - Режим доступу: (chtyvo.org.ua) http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2015_5-6_5.
35. Несколько десятков корпораций правят миром, и это хорошо. (dspace.pdpu.edu.ua) URL: <http://www.interfax.ru/business/292854>
36. Павловська І. Г. Вимірювання участі країн у глобальних ланцюгах створення вартості / І. Г. Павловська, В. Є. Хаустова, І. О. Губарева // Академічний огляд. - 2022. - № 2. - С. 50-58. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2022_2_5.
37. Панченко В. Почему даже IT-технологии не помогут Украине разбогатеть. (chtyvo.org.ua) URL:

http://nv.ua/opinion/panchenko_a/pochemu-dazhe-it-tehnologii-ne-pomogut-ukraine-razbogatet-89027.html

38. Пасенченко Ю. А. Моделювання сценаріїв розвитку ланцюгів створення вартості товарів / Ю. А. Пасенченко, О. І. Назаренко // Економіка: теорія та практика. - 2014. - № 2. - (chtyvo.org.ua) С. 96-99. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econom_2014_2_15.
39. Подгайная Е. Поставят ли IT инвесторы "крест" на Украине? URL: <http://internetua.com/postavyat-li-it-investori--krest--na-ukraine>
40. Портер М. Конкуренция: Учеб. пос. М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2000. 495 с.
41. Портер, М. Конкуренція / М. Портер; пер. з англ. М.: Вильямс, 2005. 608 с.
42. Резнікова Н. В. Перспективи участі України в глобальних ланцюгах створення вартості як засіб підвищення конкурентоспроможності в умовах транснаціоналізації виробничих відносин / Н. В. Резнікова, О. А. Іващенко (dspace.mnau.edu.ua) // Інвестиції: практика та досвід. (www.investplan.com.ua) - 2015. - № 16. - С. 22-26. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_16_6.
43. Самойленко Л. Б. Вплив глобальних ланцюгів доданої вартості на українську індустрію інформаційних технологій / Л. Б. Самойленко. // Ефективна економіка. - 2016. - № 3. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_3_22.
44. Сухорукова Т. Проблеми економічної безпеки підприємства // Бізнес-інформ. 1998. № 4. С. 61–65.
45. ТОП-25 крупнейших IT-компаний Украины, январь-2016. Умеренный рост и переход порога «4000 сотрудников». URL: <http://dou.ua/lenta/articles/top-25-jan-2016/>
46. Трансформація вартості у розвитку відносин «підприємство – клієнт»: Монографія / За наук. ред. Є.В. Крикавського, Н.І. Чухрай. Львів:

- Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2007. 250 (conf.ztu.edu.ua) с.
47. Фридман Т Плоский мир: краткая история XXI века (izvestia.igras.ru) / Томас Л. Фридман. Москва: Мидгард, 2007. 608 с.
 48. Черкас Н. І. Теоретичні аспекти розвитку глобальних мереж і ланцюгів вартості: нова парадигма глобалізації / Н. І. Черкас // Бізнес Інформ. - 2018. - № 3. - С. 52-59. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_3_9.
 49. Черкас Н. І. Трансформаційний вплив Індустрії 4.0 на глобальні мережі виробництва та ланцюги вартості (dspace.nbuv.gov.ua) / Н. І. Черкас // Економіка промисловості. - 2018. - № 1. - С. 5-20. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2018_1_3.
 50. Черкас Н. І. Фрагментація виробництва та формування глобальних ланцюгів вартості як фактори глобалізації / Н. І. Черкас // Академічний огляд. - 2017. - № 2. - С. 96-103. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2017_2_11.
 51. Чухрай Н. І Логістичне обслуговування: Підручник. Львів: Вид-во Half, ун-т «Львівська політехніка», 2006. 298 с.
 52. Чухрай Н. І. Оцінювання функціонування ланцюга поставок: сутність та концептуальні підходи. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2009. (fmab.khadi.kharkov.ua)
 53. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення. Львів: Видавництво Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2002. – 314 с.
 54. Чухрай Н.І. Оптимізація часу виходу інновації на ринок// Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. Вип. 3 (24). Донецьк: ДЕГІ, 2007. с.100–106.
 55. Шнайдер Д. Введение в маркетинг технологий и высокотехнологичных товаров производственного назначения. Харьков: НТУ «ХПИ», 2003. 454 с.

56. Юлдашева, О. У. Межфирменная кооперация. Сетевые формы организации бизнеса (fmab.khadi.kharkov.ua) // Новости электротехники. 2007. № 2(44). С. 77–81.
57. Яровая М. Как сделать Киев IT-столицей Европы: Логвин, Сысоев, Кенигштейн, Галасюк (chtyvo.org.ua) . URL: <http://ain.ua/2014/05/14/>
58. Ahlstrom P., Nordin F. Problems of Establishing service supply relationships: Evidence from a high-tech manufacturing company// J. of Purchasing (library.kpi.kharkov.ua) & Supply Management Vol. 12, 2006, pp.75 – 89.
59. Antras P Conceptual aspects of global value chains (www.investplan.com.ua) [Internet]. 2020 [cited 2021 June 20]. Available (journals.bsu.by) from: https://scholar.harvard.edu/files/antras/files/conceptual_aspects_gvcs.pdf.
60. Burgelman R.A., Maidique M.A. Strategic Management of Technology and Innovation (dspace.mit.edu) – Homewood, Illinois: Irwin, 1988. 604 p.
61. Bykau AA, Parkhimenka UA, Sedun AM. Hierarchy of value chains: statistical analysis based on WIOD and EORA data. Belarusian Economic Journal. 2021;1:45-58. Russian. DOI: 10.46782/1818-4510-2021-1-45-58.
62. Bykov AA, Kolb OD, Khval'ko TV. Torgovlya dobavlennoi stoimost 'yi: istochniki sbalansirovannogo ekonomicheskogo rosta [Value added trade: sources of balanced economic growth]. Bykov AA, editor. Minsk: Misanta; 2017. 355 p. Russian. (journals.bsu.by)
63. Connecting to Compete 2010. Trade logistics in the Global. URL: <http://www.worldbank.org>
64. Davydenko E, Grichik M. Global value chains: (www.investplan.com.ua) theory and practice. Bankavski vesnik. (journals.bsu.by) 2014;4:22-27. Russian.
65. Dolega M. Offshoring, onshoring, and the rebirth of American manufacturing. TD Bank. SPECIAL REPORT TD Economics [Internet]. 2012 [cited 2021 June 20]. Available from: https://www.td.com/document/PDF/economics/special/md1012_onshoring.pdf

66. Gereffi G, Humphrey J, Kaplinsky R, Sturgeon TJ. Introduction: (journals.bsu.by) globalisation, value chains and development. *IDS Bulletin* [Internet]. 2001 [cited 2021 June (journals.bsu.by) 20];32(3):1-8. Available from:
https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/8757/IDSB_32_3_10.1111-j.1759-5436.2001.mp32003001.x.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
67. Gereffi G. A Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries. (www.ijirms.org) URL: http://eco.ieu.edu.tr/wp-content/Gereffi_CommodityChains99.pdf
68. Global market size of outsourced services from 2000 to 2015. (doi.org) URL: <http://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>
69. Global Value Chain Development Report 2017. Measuring and analyzing the impact of GVCs (www.easterneurope-ebm.in.ua) on economic development (www.investplan.com.ua) [Electronic resource]. International Bank for Reconstruction and Development/World Bank. 2017. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/gvcs_report_2017.pdf
70. Global value chains: challenges, opportunities, and implications for policy. URL: http://www.oecd.org/tad/gvc_report_g20_july_2014.pdf
71. Hamel G. Value creation in the marketplace.- *Harvard Business Review*; Boston; Jul/Aug 1996.
72. Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains. URL: http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/interconnected-economies_9789264189560-en.
73. Kaplinsky R. Global value chains, (www.investplan.com.ua) where they came from, where they are going and why this is important. The Open University [Internet]. 2013 [cited 2021 June 11]. Available from: (journals.bsu.by) <https://www.open.ac.uk/ikd/sites/www.open.ac.uk.ikd/files/files/working-papers/ikd-working-paper-68.pdf>.

74. Kondrat'ev VB. World economy as global value chain's (www.investplan.com.ua) network. Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya. (journals.bsu.by) 2015;3:5-17. Russian.
75. Krugman P Growing world (journals.bsu.by) trade: causes and consequences. Brookings Papers on Economic Activity. (doi.org) 1995;1(1):327-377.
76. Krugman P Stagnation, trade and transportation. Nezavisimaya gazeta [Internet; cited 2021 September 1]. Available from: https://www.ng.ru/krugman/2016-11-07/5_6852_stagnatsia.html. Russian. (journals.bsu.by)
77. Malygin VE. Global value chains (www.investplan.com.ua) phenomena: definition, forms, (journals.bsu.by) evolution. Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk. (journals.bsu.by) 2015;6:113-124. Russian.
78. Naidenova NV, Shkryabina AE. International trade trends under the influence of global value chains. (www.investplan.com.ua) Moscow Economic Journal. (journals.bsu.by) 2019;9:465-475. Russian. DOI: 10.24411/2413-046X-2019-19082.
79. Porter ME. On competition. Boston: Harvard Business Review Book; 1998. 485 p.
80. Russian edition: Porter ME. Konkurentsiya. Moscow: Williams; 2005. 608 p. (journals.bsu.by)
81. Slomann H., Dous M., Kolbe L., Brenner W. Self-service Revised: How to Balance High-tech and High-touch in Customer Relationship // European Management Journal. Vol. 25, No. 4, 2007 - pp. 310 – 319.
82. Smorodinskaya NV, Katukov DD. Dispersed model of production and smart agenda of national economic strategies. Economic Policy. 2017;12(6):72-101. Russian. DOI: 10.18288/1994-5124-2017-6-04. (journals.bsu.by)
83. Taglioni D., Winkler D. Making global value chains (www.investplan.com.ua) work for development [Electronic resource]. International Bank for Reconstruction and Development/ World Bank. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/24426>

84. The IT Industry Competitiveness Index. URL: <http://globalindex11.bsa.org/country-table/>
85. Ukraine Ascending to Top 25 Most Attractive Countries for IT Outsourcing (chtyvo.org.ua) . URL: <http://www.infopulse.com/blog/ukraine-ascending-to-top-25-most-attractive-countries-for-it-outsourcing/>.
86. Viardot E. Successful Marketing Strategy for High-Tech Firms - Norwood: Artech house, 2004. 295 p.
87. Yamazaki Y. Dynamic collaboration // J. of Advanced Technology Vol. 1, No. 1, 2004, pp. 9 – 16.
88. Yeung G. The operation of global production networks (GPNs) 2.0 and methodological constraints. Geoforum [Internet]. 2016 [cited 2021 September (journals.bsu.by) 11];75:265-269. Available from: <https://courses.nus.edu.sg/course/geoykyg/internet/Papers/Operation%20of%20GPNs.pdf>.