

УДК 339.92

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-45>**Лютак О.М.**

доктор економічних наук, професор,  
Луцький національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4293-0586>

**Баула О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Луцький національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2609-0211>

**Татарчук Д.Д.**

студент,  
Луцький національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2698-5126>

**Liutak Olena, Baula Olena, Tatarchuk Danyil**  
Lutsk National Technical University

## АУТСОРСИНГ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ

У статті розглядаються концептуальні засади здійснення аутсорсингової діяльності у міжнародному бізнес-середовищі; розглянуто структура світового ринку аутсорсинг-послуг за видами діяльності; наведено показники міжнародного рейтингу країн за їх привабливістю у сфері аутсорсингу; наведено характеристику країн – лідерів аутсорсингового ринку. Окреслено концептуальні переваги аутсорсингових пропозицій для міжнародного бізнесу. Виокремлено виклики для компаній, що користуються послугами аутсорс-посередників. В статті визначені перспективні напрями розвитку аутсорсингу у сучасному глобалізованому бізнес-середовищі.

**Ключові слова:** аутсорсинг, бізнес-процеси, переваги, виклики, зниження витрат, ефективність, спеціалізовані знання, ресурси, ризики безпеки, втрата контролю, управління відносинами з постачальниками, ненадійність постачальників.

## OUTSOURCING IN THE INTERNATIONAL BUSINESS ENVIRONMENT: PROSPECTS AND CHALLENGES

The article examines the conceptual principles of outsourcing activities in the international business environment; the structure of the world market of outsourcing services by types of activity is considered; the indicators of the international rating of countries according to their attractiveness in the field of outsourcing are given; the characteristics of the countries - the leaders of the outsourcing market are given. The conceptual advantages of outsourcing proposals for international business are outlined. It was determined that among the key advantages of outsourcing is the hiring of workers from countries where labor is relatively cheaper, but also characterized by high productivity indicators. This phenomenon is called "offshore outsourcing", which can be beneficial for companies interested in reducing their costs and optimizing production performance. On the other hand, offshore outsourcing gives access to those specialists whose level is higher than that which can be found in the labor market in the territory of the corporation's country of origin, which leads to an increase in the quality of services and products. It has been proven that India, China, the Philippines, Eastern Europe and Latin America are the leading regions in terms of using the services of offshore outsourcing companies. These regions are rich in opportunities in areas such as IT, data processing, financial services and other sectors that need to attract highly skilled professionals. One of the main advantages inherent in outsourcing is the ability to cover operations that are not core to the outsourcing firm. Outsourcing such operations helps businesses free up their resources for activities they specialize in, and thus improve their efficiency and competitiveness. Manufacturing companies, thanks to the availability of outsourcing companies, can hire an outsourced contractor or an outsourced accountant to handle their financial matters so that they can focus on product development and quality control. In addition to reducing the workforce, outsourcing will also allow businesses to reduce their costs. In most cases, service providers can perform specific tasks at a lower cost than a business could perform on its own. Challenges for companies using the services of outsourced intermediaries are singled out. The article identifies promising directions for the development of outsourcing in the modern globalized business environment.

**Keywords:** outsourcing, business processes, benefits, challenges, cost reduction, efficiency, specialised knowledge, resources, security risks, loss of control, supplier relationship management, supplier unreliability.

**JEL classification:** J32

**Постановка проблеми.** Враховуючи зростаючі тенденції на аутсорсинг за останні кілька років, існує недостатньо досліджень, які надають детальну інформацію щодо змін ринку аутсорсингу та впливу таких операцій на міжнародне бізнес-середовище. Крім того, існує широкий спектр новітніх ризиків і небезпек,

пов'язаних з аутсорсингом, які необхідно враховувати, коли приймається рішення про його застосування. Таким чином, проведення комплексного дослідження тенденцій ринку аутсорсингу є життєво важливим, оскільки це дасть змогу визначити перспективи та проблеми, пов'язані з аутсорсингом, і спрогнозувати

тенденції подальшого розвитку. У статті розглядається сучасні проблеми, з якими стикаються підприємства, у зв'язку з впровадженням аутсорсингу, та досліджується зв'язок з ефективністю виробничого процесу та конкурентоспроможністю. Застосування аутсорсингу має вагоме теоретичне і практичне значення як для стратегії розвитку бізнесу, так і для оптимізації виробничих процесів. Переваги аутсорсу полягають у тому, що він допомагає оптимізувати витрати на підприємстві за рахунок того, що другорядні процеси, на котрих бізнес не спеціалізується, віддаються на виконання фірмам-підрядникам, котрі можуть зробити це якісніше та дешевше.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику аутсорсингу успішно досліджувались у працях як вітчизняних так і зарубіжні вчених, а саме: Дж. Азера, І. Алексєєва, О. Бурлакова, Ю. Герасимчука, Р. Клепера, Дж. Крома, Лінн М. Зотта, М. Селіна, Б. Цибуляка, М. Тонюка, Т. Тищука та ін. Більшість існуючих досліджень аутсорсингу у світовому вимірі є вузьконаправленими оскільки здійснюються, в переважній більшості випадків, провідними спеціалізованими компаніями. У роботах вчених не досліджуються переваги та недоліки аутсорсингу у бізнес-середовищі. Тим не менш, є чимало питань щодо впровадження зарубіжного досвіду аутсорсингу у бізнес-процеси країн, які ще потребують вивчення.

**Метою** дослідження є проведення дослідження нинішньої ситуації на ринку аутсорсингу та виявлення можливостей, а також проблем, з якими стикаються компанії, що залучені до аутсорсингу; і, таким чином, окреслити перспективи подальшого розвитку цієї галузі.

**Виклад основних результатів дослідження.** У сучасному глобалізованому світі все більше компаній та підприємств намагаються підвищити свою конкурентоспроможність і знизити вартість виробничих процесів. Серед широко використовуваних стратегій досягнення цілей є призначення завдань, які не є основними у функціях організації, зовнішнім підрядникам, які є спеціалізованими установами, у розпорядженні яких є висококваліфіковані співробітники. Цей метод називається аутсорсинг і він часто використовується в бізнес-середовищі.

Наразі європейські та американські підприємства переходять на аутсорсинг, щоб розширити горизонти своєї роботи та ефективніше використовувати власні ресурси. У більшості випадків нині такі посади, як бухгалтер чи юрист, поступово втрачають свою актуальність, а їх обов'язки та компетенції в компаніях передаються іншим фахівцям, що працюють у сфері аутсорсу. Крім того, аутсорс-компанії працюють не лише з юридичними особами, а й фізичними. Оскільки постачальники послуг аутсорсингу зосереджуються на конкретних бізнес функціях, вони часто набувають колосального досвіду, завойовуючи позитивну репутацію та довіру клієнтів [1].

Співпраця з аутсорс-компаніями є, як правило, раціональнішою та дешевшою за створення та адміністрування особистих технічних та спеціалізованих відділів. Відповідно, аутсорсинг стає одним із засобів оптимізації управління бізнес-процесами, а також забезпечує підвищення ефективності як для власників підприємств, так і для людей, які користуються певними господарськими послугами.

Поширеною наразі послугою аутсорсингу є адміністрування, яке може включати усі види бухгалтерського обліку, управління персоналом та офісне адміністрування. Хоча ці процеси не є основними в компаніях, однак їх якісне виконання, зазвичай, вимагають багато часу та грошей. З цієї причини організації або вирішують делегувати адміністративні завдання, щоб скоротити витрати та покращити бізнес-операції, або ж зберігають ці функції всередині компанії, тим самим збільшуючи свої середні витрати.

Ще одна сфера, де аутсорсингові послуги користуються великим попитом, це інформаційні технології. Організації можуть залишати на аутсорсинг зовнішнім підрядникам, які мають компетенцію та ресурси для виконання завдань якнайкраще, такі операції, як розробка програмного забезпечення, технічна допомога та обслуговування інфраструктури.

Аутсорсинг також поширений у управлінні людськими ресурсами: набір і відбір персоналу, навчання та розвиток, а також управління заробітною платою та винагородами працівникам. Це допомагає компаніям стратегічно визначати чисельність персоналу, щоб вони могли зосередитися на більш важливих завданнях [2].

Крім того, аутсорсингове підприємництво широко поширене у сфері маркетингу та фінансових послуг. Підприємства наймають спеціалізовані компанії для розробки маркетингових стратегій та кампаній, бухгалтерського обліку, фінансового аналізу та консультацій.

Згідно нижче приведеного рисунка 1 можна простежити, що у більшості випадків фірми мають потребу, власне, у послугах аутсорс-адміністрування та ІТ-адміністрування.

Серед ключових переваг аутсорсингу є наймання робітників з країн, де робоча сила є відносно дешевою, але й характеризується високими показниками продуктивності. Таке явище називають «офшорним аутсорсингом», який може бути вигідний компаніям, які зацікавлені в зниженні своїх витрат і оптимізації виробничих показників. Низька вартість робочої сили також є перевагою, оскільки зарплата в деяких країнах зазвичай нижча, ніж в країнах, де розташовані головні офіси світових компаній. З іншого боку, офшорний аутсорсинг дає доступ до тих фахівців, рівень яких вище того, який можна знайти на ринку праці на території країни-походження корпорації, що призводить до підвищення якості послуг і продуктів. Також підприємства можуть скористатися відмінностями в часових поясах, щоб мати можливість безперервно працювати над окремими проектами та завданнями 24 години на добу [3].

Регіонами-лідерами за використанням послуг офшорних аутсорсингових компаній є Індія, Китай, Філіппіни, Східна Європа та Латинська Америка. Ці регіони багаті можливостями в таких сферах, як ІТ, обробка даних, фінансові послуги та інших секторах, які потребують залучення висококваліфікованих спеціалістів.

Однак, хоча аутсорсинг може створити робочі місця в багатьох країнах і допомогти глобалізувати економіку, потенційні ризики, пов'язані з цим явищем, здебільшого нехтуються. Мовні бар'єри та культурні відмінності можуть перешкоджати якості та ефективності спілкування та взаємодії. Тому, вкрай важливо вибрати постачальників послуг з належною ретельністю

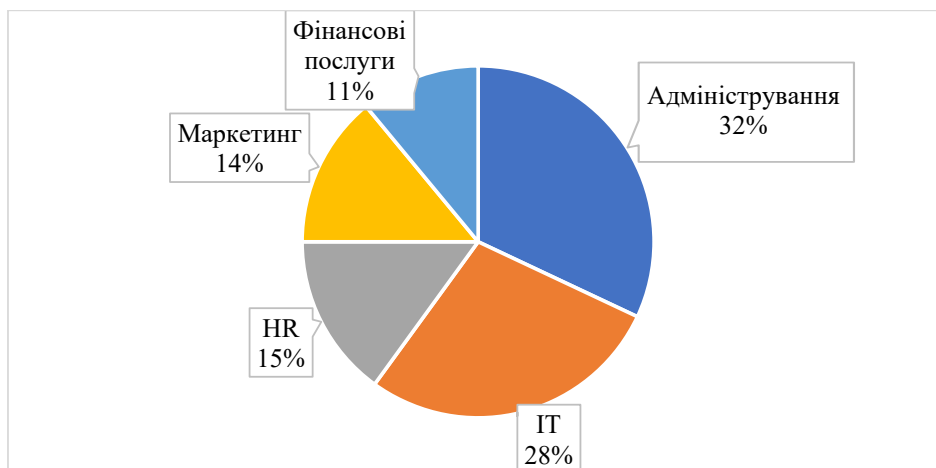


Рис. 1. Структура світового ринку аутсорсинг-послуг, 2019–2023 р.

Джерело: побудовано за [1]

та обережністю та укладати договори з чіткою термінологією, щоб мінімізувати ризик невдалої співпраці.

У таблиці 1 відображено міжнародний рейтинг країн за їх привабливістю у сфері аутсорсингу, що було визначено за 4 показниками: фінансова привабливість, людські ресурси, бізнес середовище, та цифровий резонанс (рівень розвитку цифрової інфраструктури у країні).

Згідно міжнародного рейтингу лідерами аутсорсингу є Індія, Китай та Малайзія. Вважаємо за доцільне дослідити причини, чому саме дані країни обрані кращими країнами для аутсорсингу (таблиця 2).

Основною проблемою аутсорсингу є ризик втрати контролю над діяльністю, яка була передана постачальнику. Організація, ймовірно, не зможе керувати тим, як проводиться ця діяльність, і, як наслідок, якість її послуг або продуктів може погіршитися. Тим не менш, аутсорсинг також може призвести до проблем комунікації та координації між компанією та підрядником, особливо якщо підрядник знаходиться в іншому часовому поясі або якщо дві сторони мають різні мовні та культурні відмінності [7].

Ще один з можливих викликів аутсорсингу – це можливість втрати конфіденційності та інформаційної безпеки. Надаючи постачальнику доступ до внутрішньої інформації, яка може мати конфіденційний характер або бути виключно для працівників компанії, можуть виникнути ризики витоки конфіденційної інформації.

Крім того, аутсорсинг може призвести до скорочення робочих місць всередині організації і, таким чином, перешкодити розвитку та знизити якість робочої сили, що залишилася.

Крім того, як уже зазначалося, аутсорсинг також може створити проблеми для організації, якщо постачальник стає тимчасово або постійно недоступним. Це може підштовхнути компанію до пошуку нового постачальника, що призведе до великих витрат та витрат у часі, або до пошуку рішення в межах її власних можливостей [8].

Однією з головних переваг, яка є притаманною аутсорсингу є здатність охоплювати ті операції, котрі не є основними для фірми, що вдається до послуг аутсорсингу. Аутсорсинг таких операцій допомагає підприємствам звільнити свої ресурси для діяльності, на якій вони спеціалізуються, і таким чином, підвищити свою ефективність і конкурентоспроможність. Виробничі підприємства, завдяки наявності аутсорс-компаній, можуть найняти аутсорс-підрядника або аутсорс-бухгалтер для вирішення їхніх фінансових питань, щоб вони могли зосередитися на розробці продукції та контролі якості. Окрім скорочення робочої сили, аутсорсинг також дозволить підприємствам скоротити свої витрати. У більшості випадків постачальники послуг можуть виконувати конкретні завдання з нижчою ціною, ніж підприємство могло б виконати

Таблиця 1

Міжнародний рейтинг лідерів аутсорсингу, 2023 р.

Назва	Фінансова привабливість	Людські ресурси	Бізнес середовище	Цифровий резонанс
Індія	2,85	2,09	1,19	0,78
Китай	2,09	2,24	1,45	0,89
Малайзія	2,58	1,29	1,62	0,65
Бразилія	2,51	1,66	1,23	0,68
Великобританія	0,95	2,03	1,95	1,02
Індонезія	2,87	1,12	1,27	0,65
В'єтнам	2,77	1,06	1,36	0,67
США	0,34	2,28	2,01	1,12
Тайланд	2,63	1,05	1,45	0,57
Мексика	2,39	1,39	1,35	0,55

Джерело: побудовано за [4]

Таблиця 2

## Характеристика країн – лідерів аутсорсингового ринку

Країна	Характеристика
Індія	Чисельна та кваліфікована робоча сила: в Індії велика кількість населення працездатного віку, яке володіє англійською мовою та має технічну освіту. Це робить Індію чудовим місцем для тих компаній, які хочуть отримати вигоду від послуг, які можуть замовити у межах цієї країни. Низькі витрати: вартість життя та ведення бізнесу в Індії дуже низька порівняно з країнами Європи. Аутсорсинг в Індію відносно дешевший, і багато компаній користуються цією можливістю. Урядова підтримка: зараз уряд Індії всіляко стимулює розвиток галузі аутсорсингу: податкові пільги, створення спеціальних економічних зон та впровадження іншої політики, спрямованої на сприяння іноземним інвестиціям. Досвід: аутсорсинг – це сфера, у котрій спеціалізується Індія не перший десяток років. Це робить індійські компанії надійними діловими партнерами, які мають можливості та ресурси для впровадження ефективного процесу аутсорсингу.
Китай	Населення: Китай характеризується значною кількістю населення, котре не володіє англійською мовою, проте їх рівень фахової підготовки є досить високим. Низькі витрати: вартість робочої сили у Китаї є відносно низькою порівняно з країнами Європи та Америки, проте є дещо вищою, ніж у Індії. Швидке зростання: за рахунок швидкого зросту у економіці Китаю є все більше можливостей для вкладання іноземних інвестицій у китайські аутсорс-компанії, тим самим надаючи їм поштовх до подальших покращень у процесі здійснення їх діяльності.
Малайзія	Стабільність політичної системи: політична система в Малайзії стабільна, як і бізнес-середовище. Це є причиною, чому саме Малайзію слід розглядати компаніям, які шукають довгострокові аутсорс контракти. Близькість до Азії: Малайзія є близьким і зручним регіоном для компаній, які ведуть бізнес з країнами Південно-Східної Азії.

Джерело: побудовано за [4–6]

самостійно. Це може бути вигідно для малих підприємств, коли вони не мають доступу до великого резерву робочої сили або достатньо грошей, для розвитку своїх власних внутрішніх резервів.

Аутсорсинг надає підприємствам можливість задовольнити відсутність експертних знань, яких вони можуть не мати всередині компанії. Підрядники, володіють досвідом у бізнес-процесах або функціях на яких спеціалізуються і, добре оснащені, щоб виконувати їх найкращим чином. Наприклад, якщо організація не має достатнього досвіду у сфері інформаційних технологій, вона може замовити розробку та підтримку програмного забезпечення, щоб система програмного забезпечення могла функціонувати безпечно і належним чином [9].

Окрім фактора ефективності витрат, аутсорсинг також може допомогти підприємствам покращити якість пропонованих продуктів або послуг. Постачальники послуг, які є експертами в певних областях, володіють ресурсами та навичками для виконання своїх функцій на досить високому рівні. Наприклад, компанія, яка використовує логістичні послуги від зовнішнього постачальника з досвідом виконання завдань у даній галузі. Це може допомогти компанії підвищити ефективність і якість обслуговування клієнтів.

Крім зазначених переваг, аутсорсинг також може дозволити будь-якому бізнесу швидко розширити масштаби своєї діяльності. Це означає, що компанії можуть швидко збільшувати або знижувати виробництво чи надання послуг відповідно до змін ринкового попиту. Показовим прикладом може бути компанія з сезонним бізнесом, яка передає частину своїх бізнес-процесів зовнішньому постачальнику, що дає змогу компанії швидко досягти високого обсягу виробництва чи послуг у пік сезону, а потім зменшити обсяг у міжсезоння. Це призводить до того, що підприємство не потребує наймати більше працівників або інвестувати

в додаткове обладнання, щоб задовольнити збільшений попит.

Крім того, аутсорсинг може бути засобом для компаній вийти на нові ринки або розширити своє географічне покриття. Наприклад, якщо організації потрібно вийти на ринок іншої країни, вона може передати свою логістику та розподіл продукції іншому зовнішньому постачальнику, який має досвід торгівлі на цьому ринку. Тим самим, компанія може не створювати свою власну інфраструктуру в новій країні і швидше «стартувати» на ринку. Проте в найближчі роки може відбутися зміна в тенденції аутсорсингу. Безпеці та конфіденційності даних приділятиметься підвищена увага, оскільки ризик кібератак і потреба в захисті даних стають дедалі вагомішими, підприємства будуть шукати більшої прозорості та гарантій безпеки від постачальників аутсорс-послуг [10].

**Висновки.** Завдяки всебічному аналізу всіх фактів стає очевидним, що аутсорсинг має потенціал для зростання і вагомо впливає на міжнародне бізнес-середовище. Це викликано деякими чинниками, серед яких:

- розвиток глобалізації та прогрес технологій надають компаніям все більше і більше причин для аутсорсингу своїх другорядних процесів: зростає кількість підприємств, які зараз розширюють свою міжнародну присутність та намагаються оптимізувати свої бізнес-процеси, не маючи штату у інших країнах та певних логістичних ресурсів;

- хмарні технології, штучний інтелект формують нові можливості для вдосконалення бізнес-процесів та оптимізації витрат;

- організації здебільшого усвідомлюють той факт, що треба зосереджувати увагу на основних процесах, у яких вони спеціалізуються найкраще, а власні ресурси слід використовувати ефективно. Вони можуть передати неосновні функції зовнішнім постачальникам послуг, щоб зосередитися на своїх основних бізнес-

процесах та інноваційному розвитку своїх власних можливостей.

Підприємства очікують від постачальників послуг підвищеного рівня надійності, якості, ефективності та еластичності до умов мінливого ринку. Нарешті, розвиток штучного інтелекту та автоматизації може призвести до зниження попиту на деякі види аутсорсингових послуг, але, водночас, відкриє нові можливості для оптимізації бізнес-процесів. Автоматизація деяких

видів діяльності може призвести до зниження попиту на послуги обробки даних. Однак це також надає нові можливості аутсорсингу в галузі, яка займається аналітикою даних і штучним інтелектом. Загалом, аутсорсинг залишатиметься аспектом стратегії для компаній у всьому світі, але вони приділятимуть більше уваги вибору постачальників послуг і моніторингу якості послуг, а також відстеженню нових тенденцій і викликів на ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Outsourcing and Shared Services 2019-2023. URL: [http://outsourcing-outlook.com/assets/pdf/Deloitte-DOCWhitepaper\\_outsourcing-and-shared-services2019-2023.pdf](http://outsourcing-outlook.com/assets/pdf/Deloitte-DOCWhitepaper_outsourcing-and-shared-services2019-2023.pdf) (дата звернення: 24.04.2024).
2. Kosta Mitrofanskiy. How Long Does It Take to Find and Hire Outsourcing Team. February 2024. URL: <https://intellisoft.io/how-long-does-it-take-to-find-and-hire-outsourcing-team/> (дата звернення: 14.05.2024).
3. Baula O., Zhukov S., Liutak O., Stoliarchuk Ya., Korolchuk L. Organizational and Financial Determinants of the Innovative Component of the Country's Competitiveness. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 5 (40). P. 465–474. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245199> (дата звернення: 14.05.2024).
4. Arjun A. Sethi, Juan Llanos, Rahul Lele, Venessa Redensek, Arun Singh. The 2023 Kearney Global Services Location Index: Regenerative talent pools. 2023. URL: <https://www.kearney.com/documents/291362523/297668319/Regenerative+talent+poools--The+2023+Kearney+Global+Services+Location+Index.pdf/c7895012-1f45-eb16-55fb-d32dfa861a40?t=1690244354000> (дата звернення: 14.05.2024).
5. Santanu Roy, Sunita Sharma, Vikrant Bhushan. Modelling and Analysis of Indian Outsourcing Industry: A System Dynamics Approach. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=a824be819959126b5901485657738d7395d6738> (дата звернення: 14.05.2024).
6. Antoine Boquen. What are the Benefits of Outsourcing to China? Horizons. 2022. URL: <https://joinhorizons.com/outsourcing-to-china/> (дата звернення: 14.05.2024).
7. Gluck S. Benefits Vs. Risks of Outsourcing IT Services. URL: <https://smallbusiness.chron.com/benefits-vs-risks-outsourcing-services-2504.html> (дата звернення: 23.05.2024).
8. Craig D. Lair. Outsourcing and the Risks of Dependent Autonomy. *Sage Open*. Volume 9, Issue 2. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244019845177> (дата звернення: 24.05.2024).
9. Лютак О.М., Баула О.В., Шуляк А.П. Вплив глобальних трансформацій світового ринку інформаційно-комунікаційних технологій на міжнародну конкурентоспроможність. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 9 (231). С. 86–95. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2019-1-231-86-95> (дата звернення: 27.05.2024).
10. Global Outsourcing Market Outlook To 2028 | Business Strategy, Investment Plans, Sales-Revenue, Value-Volume, Future Prospects, Development and Dynamics, Cost Analysis, New Entrants, Innovative Trends, and Competitor Ecosystem. URL: <https://www.globenewswire.com/newsrelease/2022/09/07/2511512/0/en/Global-Outsourcing-Market-Outlook-To-2028-Business-Strategy-Investment-Plans-Sales-Revenue-Value-Volume-FutureProspects-Development-and-Dynamics-Cost-Analysis-New-EntrantsInnovat.html> (дата звернення: 30.05.2024).

#### References:

1. Outsourcing and Shared Services 2019-2023. Available at: [http://outsourcing-outlook.com/assets/pdf/Deloitte-DOCWhitepaper\\_outsourcing-and-shared-services2019-2023.pdf](http://outsourcing-outlook.com/assets/pdf/Deloitte-DOCWhitepaper_outsourcing-and-shared-services2019-2023.pdf) (accessed April 24, 2024).
2. Kosta Mitrofanskiy (2024) How Long Does It Take to Find and Hire Outsourcing Team. Available at: <https://intellisoft.io/how-long-does-it-take-to-find-and-hire-outsourcing-team/> (accessed May 14, 2024).
3. Baula O., Zhukov S., Liutak O., Stoliarchuk Ya., Korolchuk L. (2021) Organizational and Financial Determinants of the Innovative Component of the Country's Competitiveness. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 5 (40), pp. 465–474. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245199> (accessed May 14, 2024).
4. Arjun A. Sethi, Juan Llanos, Rahul Lele, Venessa Redensek, Arun Singh (2023) The 2023 Kearney Global Services Location Index: Regenerative talent pools. Available at: <https://www.kearney.com/documents/291362523/297668319/Regenerative+talent+poools--The+2023+Kearney+Global+Services+Location+Index.pdf/c7895012-1f45-eb16-55fb-d32dfa861a40?t=1690244354000> (accessed May 14, 2024).
5. Santanu Roy, Sunita Sharma, Vikrant Bhushan. Modelling and Analysis of Indian Outsourcing Industry: A System Dynamics Approach. Available at: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=a824be819959126b5901485657738d7395d6738> (accessed May 14, 2024).
6. Antoine Boquen (2022) What are the Benefits of Outsourcing to China? Horizons. Available at: <https://joinhorizons.com/outsourcing-to-china/> (accessed May 14, 2024).
7. Gluck S. Benefits Vs. Risks of Outsourcing IT Services. Available at: <https://smallbusiness.chron.com/benefits-vs-risks-outsourcing-services-2504.html> (accessed May 23, 2024).
8. Craig D. Lair. (2019) Outsourcing and the Risks of Dependent Autonomy. *Sage Open*, volume 9, issue 2. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244019845177> (accessed May 24, 2024).
9. Liutak O. M., Baula O. V., Shuliak A. P. (2020) Vplyv hlobalnykh transformatsii svitovoho rynku informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii na mizhnarodnu konkurentospromozhnist [The impact of global transformations of the world market of information and communication technologies on international competitiveness]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no 9 (231), pp. 86–95. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2019-1-231-86-95>
10. Global Outsourcing Market Outlook To 2028 | Business Strategy, Investment Plans, Sales-Revenue, Value-Volume, Future Prospects, Development and Dynamics, Cost Analysis, New Entrants, Innovative Trends, and Competitor Ecosystem. Available at: <https://www.globenewswire.com/newsrelease/2022/09/07/2511512/0/en/Global-Outsourcing-Market-Outlook-To-2028-Business-Strategy-Investment-Plans-Sales-Revenue-Value-Volume-FutureProspects-Development-and-Dynamics-Cost-Analysis-New-EntrantsInnovat.html> (accessed May 30, 2024).