МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Аутсорсинг бізнес-процесів як експортна стратегія сервісної компанії ТОВ «Глобал Білгі»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Похвальська Марія Максимівна
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к. пед.н., доцент
Юдіна О.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Похвальська Марія Максимівна

1. Тема роботи «Аутсорсинг бізнес-процесів як експортна стратегія сервісної компанії ТОВ «Глобал Білгі»»

керівник роботи: Юдіна О.В., доцент кафедри бізнесадміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к. пед.н.

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1775-с

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АУТСОРСИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ СЕРВІСНИХ КОМПАНІЙ
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ АУТСОРСИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ГЛОБАЛ БІЛГІ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
12 таблиць
6 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Юдіна О.В.		
2	Юдіна О.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ М. М. Похвальська
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. В. Юдіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 51 стор., 12 табл., 6 рис., 34 джерела.

Об’єкт дослідження: процес формування та реалізації експортної стратегії сервісної компанії на основі аутсорсингу бізнес-процесів.

Предмет дослідження: організаційно-економічні відносини, механізми та інструменти формування й реалізації експортної стратегії ТОВ «Глобал Білгі» на засадах аутсорсингу бізнес-процесів у сфері контакт-центрів та цифрових сервісів.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та практичний аналіз аутсорсингу бізнес-процесів як експортної стратегії сервісної компанії, а також розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Глобал Білгі» на міжнародному ринку.

Методи дослідження: порівняльний та логічний аналіз, економіко-статистичні методи, фінансовий аналіз, а також інструменти стратегічного планування.

У роботі уточнено економічну сутність аутсорсингу бізнес-процесів як специфічної форми експорту послуг, що базується на дистанційній роботі та цифрових каналах зв'язку. Здійснено аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Глобал Білгі», який продемонстрував зростання виторгу у 2024 році на 17,4% та триразове збільшення чистого прибутку, що підтверджує стійкість аутсорсингової бізнес-моделі в умовах воєнного стану. За результатами SPACE-аналізу обґрунтовано агресивну стратегічну позицію компанії, що передбачає розширення експортної присутності та інвестування в цифрові технології. Розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення експортної стратегії, що включає розвиток власної платформи Sirius, вихід на нові мовні ринки та автоматизацію рутинних операцій.

Економічне обґрунтування запропонованого проєкту розширення експортних послуг засвідчило його високу ефективність: чиста теперішня вартість (NPV) становить понад 4,5 млн грн, а індекс прибутковості 1,91.

АУТСОРСИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ, СЕРВІСНА КОМПАНІЯ, КОНТАКТ-ЦЕНТР, МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 51 pages, 12 tables, 6 figures, 34 sources.

Object of research: the process of forming and implementing an export strategy of a service company based on business process outsourcing.

Subject of research: organizational and economic relations, mechanisms and tools for forming and implementing an export strategy of LLC "Global Bilgi" based on business process outsourcing in the field of contact centers and digital services.

Purpose of research: theoretical justification and practical analysis of business process outsourcing as an export strategy of a service company, as well as development of recommendations for increasing the efficiency of LLC "Global Bilgi" in the international market.

Research methods: comparative and logical analysis, economic and statistical methods, financial analysis, as well as strategic planning tools.

The work clarifies the economic essence of business process outsourcing as a specific form of service export based on remote work and digital communication channels. An analysis of the financial and economic condition of LLC "Global Bilgi" was carried out, which demonstrated a 17.4% increase in revenue in 2024 and a threefold increase in net profit, which confirms the sustainability of the outsourcing business model in martial law. The results of the SPACE analysis substantiated the company's aggressive strategic position, which involves expanding its export presence and investing in digital technologies. A set of measures was developed to improve the export strategy, which includes the development of its own Sirius platform, entering new language markets, and automating routine operations.

The economic justification of the proposed project to expand export services demonstrated its high efficiency: the net present value (NPV) is over 4.5 million UAH, and the profitability index is 1.91.

BUSINESS PROCESS OUTSOURCING, EXPORT STRATEGY, SERVICE COMPANY, CONTACT CENTER, INTERNATIONAL COMPETITIVENESS, DIGITIZATION, ECONOMIC EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 11
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АУТСОРСИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ СЕРВІСНИХ КОМПАНІЙ 11
1.1 Сутність аутсорсингу бізнес-процесів і його місце в системі міжнародної торгівлі послугами 11
1.2 Світові та вітчизняні тенденції розвитку ринку аутсорсингу бізнес-процесів 14
1.3 Аутсорсинг бізнес-процесів як компонент експортної стратегії сервісної компанії 17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ АУТСОРСИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ГЛОБАЛ БІЛГІ» 21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Глобал Білгі» та його стратегічне позиціонування 21
2.2 Аналіз зовнішнього середовища, конкурентів та споживачів послуг Global Bilgi 26
2.3 Ефективність аутсорсингу бізнес-процесів як експортної стратегії ТОВ «Глобал Білгі» 36
2.4 Напрями вдосконалення використання аутсорсингу бізнес-процесів як експортної стратегії ТОВ «Глобал Білгі» 40
ВИСНОВКИ 43
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 46

ВСТУП

Повномасштабна війна, цифровізація економіки та прискорення глобальної конкуренції за клієнта суттєво змінюють умови ведення бізнесу для українських сервісних компаній. В умовах обмеженого внутрішнього попиту та високих ризиків традиційних форм експорту особливого значення набуває експорт послуг, що не потребує фізичного переміщення товарів, а базується на знаннях, інформаційно-комунікаційних технологіях та дистанційній роботі персоналу. Одним з найдинамічніших елементів світового ринку послуг є аутсорсинг бізнес-процесів, який дає змогу компаніям замовників знижувати витрати й концентруватися на ключових компетенціях, а постачальникам – формувати стійкі експортні ніші.

За оцінками міжнародних аналітичних агентств, світовий ринок аутсорсингу бізнес-процесів перевищив 300 млрд доларів США та характеризується стійкими темпами зростання близько 8–10 відсотків на рік у середньостроковій перспективі. Окремим сегментом цього ринку виступає аутсорсинг контакт-центрів: у 2024 році його глобальний обсяг оцінювався більш ніж у 100 млрд доларів США з прогнозом зростання до понад 200 млрд доларів до 2033 року. Україна, попри війну, зберігає позиції конкурентоспроможного постачальника послуг у сфері інформаційних технологій та аутсорсингу бізнес-процесів, зокрема контакт-центрів, завдяки поєднанню освіченої робочої сили та відносно низьких витрат праці.

У межах українського ринку аутсорсингу контакт-центрів провідні позиції посідає ТОВ «Глобал Білгі» – сервісна компанія, що спеціалізується на комплексному обслуговуванні клієнтів та розробці програмного забезпечення для контактних центрів. Компанія працює в Україні з 2008 року, входила до групи Turkcell, а нині – до групи DVL (NJJ Capital), та належить до трійки найбільших аутсорсингових контакт-центрів із часткою близько 15 відсотків на національному ринку. За відкритими даними, дохід ТОВ «Глобал Білгі» у 2023

році становив приблизно 234,7 млн грн, а у 2024 році – 275,5 млн грн, при зростанні чистого прибутку та збереженні стабільного рівня активів і зобов’язань. Це свідчить про життєздатність бізнес-моделі компанії, але водночас актуалізує потребу в поглибленій оцінці її експортної стратегії на основі аутсорсингу бізнес-процесів.

Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу бізнес-процесів, зокрема в контексті міжнародної діяльності та цифрової трансформації, знаходяться в центрі уваги багатьох вітчизняних науковців. Питання моделювання бізнес-процесів та їх оптимізації через залучення аутсорсингових компаній досліджено у працях Н. Базалійської [2], Т. Ковальчук, А. Вергун [7], С. Тютченко та О. Вагонової [21].

Трансформацію ринку аутсорсингових послуг в Україні під впливом сучасних глобальних та локальних викликів, включаючи воєнні ризики, детально аналізують М. Дубініна, І. Гончаренко [6], О. Михайленко та О. Пащенко [10]. Роль аутсорсингу у формуванні конкурентних переваг суб'єктів господарювання у сфері послуг висвітлено в роботах М. Дубини та Д. Ринжук [5].

Проблематика формування експортного потенціалу послуг в умовах цифрової економіки та необхідність адаптації експортних стратегій до сучасних реалій відображені у дослідженнях О. Огородника, І. Грінько [12], О. Попко та Ю. Твардовського [16]. Специфіку стратегічного управління міжнародними ІТ-аутсорсинговими компаніями розкрито у працях О. Устименко [22-23] та Д. Добрицького [4].

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, питання використання аутсорсингу бізнес-процесів саме як цілісної експортної стратегії для сервісних компаній в умовах повномасштабної війни потребує подальшого поглибленого вивчення та практичного обґрунтування.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі аутсорсингу бізнес-процесів як експортної стратегії сервісної компанії та

розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності експортної стратегії ТОВ «Глобал Білгі».

Для досягнення поставленої мети у роботі розв’язуються такі взаємопов’язані завдання:

уточнити економічну сутність аутсорсингу бізнес-процесів і його роль у системі міжнародної торгівлі послугами;

дослідити сучасні тенденції розвитку світового та українського ринку аутсорсингу бізнес-процесів;

охарактеризувати організаційно-економічні особливості діяльності ТОВ «Глобал Білгі» та його стратегічні орієнтири;

здійснити комплексний фінансово-економічний аналіз діяльності компанії;

обґрунтувати стратегічні альтернативи розвитку експортної складової діяльності ТОВ «Глобал Білгі» на основі аутсорсингу бізнес-процесів;

здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів і оцінити їх вплив на фінансові результати компанії.

Об’єктом дослідження є процес формування та реалізації експортної стратегії сервісної компанії на основі аутсорсингу бізнес-процесів.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні відносини, механізми та інструменти формування й реалізації експортної стратегії ТОВ «Глобал Білгі» на засадах аутсорсингу бізнес-процесів у сфері контакт-центрів та цифрових сервісів.

Методи дослідження ґрунтуються на поєднанні загальнонаукових і спеціальних підходів. Використано методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняльного та логічного аналізу – для уточнення сутності аутсорсингу бізнес-процесів та експортної стратегії; економіко-статистичні методи, графічні прийоми й методи фінансового аналізу – для оцінювання динаміки та структури показників діяльності ТОВ «Глобал Білгі»; методи стратегічного аналізу – для діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства і вибору стратегічних альтернатив розвитку; елементи

експертного оцінювання та сценарного аналізу – для кількісного обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності експортної стратегії.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики аутсорсингу та міжнародного менеджменту, відкриті дані про фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Глобал Білгі».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АУТСОРСИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ СЕРВІСНИХ КОМПАНІЙ

1.1 Сутність аутсорсингу бізнес-процесів і його місце в системі міжнародної торгівлі послугами

Теоретичне підґрунтя сутності бізнес-процесів як об’єкта управління закладено у працях І. Кононової [8], яка визначає їхні ключові характеристики. Дослідження Н. Базалійської [2] акцентують увагу на моделюванні аутсорсингу як оптимізаційної технології, що дозволяє підприємствам концентруватися на стратегічних завданнях.

Місце аутсорсингу в системі міжнародної торгівлі розглядається через призму інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Зокрема, Н Слюсаренко [1] та інші автори підкреслюють, що аутсорсинг бізнес-процесів є формою екстерналізації функцій, яка безпосередньо впливає на ефективність міжнародних ділових операцій. Загальні принципи аналізу бізнес-процесів, що є критичними для успішного переходу на аутсорсинг, ґрунтовно висвітлені у працях Т. Ковальчук та А. Вергун [7].

У сучасній економічній науці аутсорсинг бізнес-процесів розглядається як форма організації діяльності, за якої підприємство передає окремі функції або бізнес-процеси зовнішньому виконавцю на договірних засадах з метою підвищення ефективності, зниження витрат та зосередження на ключових компетенціях. Деякі дослідники підкреслюють, що предметом аутсорсингу є саме бізнес-процеси, які створюють цінність для кінцевого споживача, а не лише допоміжні операції. У такому підході аутсорсинг постає як форма партнерських відносин, заснованих на довгостроковій кооперації та взаємовигідному розподілі ризиків.

Бізнес-процесами, що найчастіше передаються на аутсорсинг, є процеси підтримки клієнтів, бухгалтерський облік, кадровий менеджмент, інформаційні технології, логістика, маркетингові дослідження, телемаркетинг та інші функції, які можуть бути стандартизовані та масштабовані. Відповідно до цього виділяють аутсорсинг фронт-офісних та бек-офісних процесів, а також спеціалізований аутсорсинг, зокрема аутсорсинг контакт-центрів як окремий сегмент ринку аутсорсингових послуг.

У контексті міжнародної торгівлі послугами аутсорсинг бізнес-процесів виступає специфічною формою експорту, коли країна-постачальник надає нематеріальні послуги іноземним замовникам через кордон, використовуючи цифрові канали зв'язку та можливості віддаленої роботи. З позиції експортера це означає формування доданої вартості та валютних надходжень без необхідності фізичного переміщення товарів, а з позиції імпортера – доступ до спеціалізованих компетенцій і дешевшої робочої сили.

Для узагальнення підходів до класифікації видів аутсорсингу бізнес-процесів доцільно подати їх у вигляді таблиці.

Таблиця 1.1 – Класифікація аутсорсингу бізнес-процесів за ключовими ознаками [3, 25, 27, 29]

Ознака класифікації	Вид аутсорсингу	Характеристика
За географією (територіальною ознакою)	Внутрішній (оншорний)	Передача функцій виконавцю, який знаходиться в межах однієї країни із замовником.
	Зовнішній (транскордонний)	Залучення іноземного партнера для виконання бізнес-процесів.
	Офшорний	Передача процесів до віддалених країн (часто з нижчою вартістю ресурсів).
	Ніершорний	Співпраця з партнерами у сусідніх країнах (близькість часових поясів та культури).
За характером партнерських відносин	Повний	Передача під управління аутсорсера всієї сукупності операцій певного бізнес-процесу.
	Частковий (вибірковий)	Делегування лише окремих функцій або фрагментів процесу.

Продовження табл. 1.1

	Спільний (ко-сорсинг)	Розподіл відповідальності та ризиків між замовником та виконавцем у межах одного проекту.
	Стратегічний альянс	Глибока інтеграція партнерів для досягнення довгострокових стратегічних цілей.
За функціональним змістом	Операційний	Передача стандартизованих технічних або виробничих операцій.
	Управлінський	Делегування адміністративних функцій (HR-менеджмент, логістика, бухгалтерія).
	Стратегічний	Залучення партнера до процесів, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність.

У таблиці 1.1 виділяються основні критерії класифікації аутсорсингу: за географією (внутрішній, зовнішній, офшорний, ніершорний), за характером партнерських відносин (повний, частковий, спільний аутсорсинг, аутсорсинг на основі стратегічного альянсу) та за функціональним змістом (операційний, управлінський, стратегічний). Кожен тип аутсорсингу супроводжується короткою характеристикою, що дозволяє у межах одного інструменту поєднати різні підходи, запропоновані в науковій літературі.

Для відображення місця аутсорсингу бізнес-процесів у системі міжнародної торгівлі послугами використаємо схему.

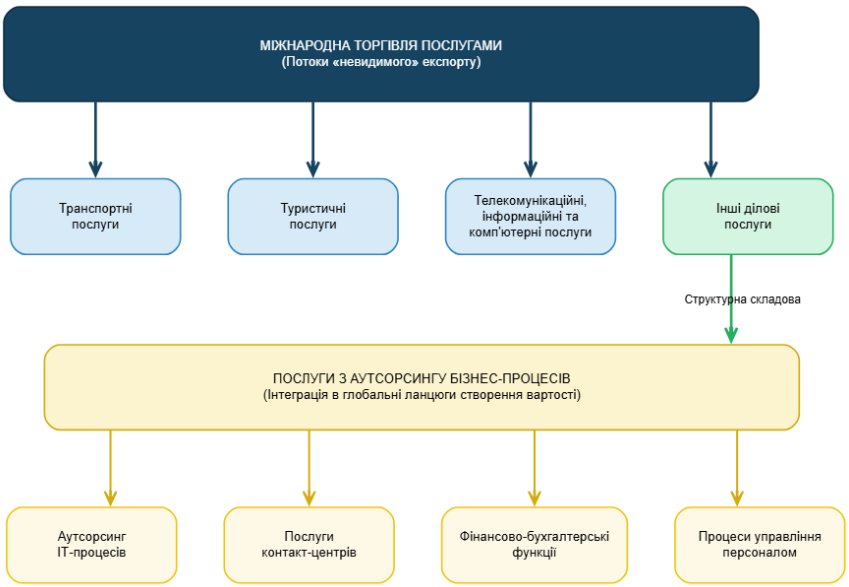


Рис. 1.1 – Місце аутсорсингу бізнес-процесів у структурі міжнародної торгівлі послугами [3, 25, 27, 29]

У рис. 1.1 на верхньому рівні представлено міжнародну торгівлю послугами, далі – її основні групи (транспортні послуги, туристичні послуги, телекомунікаційні, інформаційні та комп'ютерні послуги, інші ділові послуги). Усередині групи «інші ділові послуги» виокремлюється підгрупа «послуги з аутсорсингу бізнес-процесів», яка, своєю чергою, включає аутсорсинг IT-процесів, контакт-центрів, фінансово-бухгалтерських функцій, HR-процесів тощо. Схема демонструє, що аутсорсинг бізнес-процесів інтегрується в міжнародні потоки «невидимого» експорту та пов'язаний з глобальними ланцюгами створення вартості.

1.2 Світові та вітчизняні тенденції розвитку ринку аутсорсингу бізнес-процесів

Сучасні трансформації ринку в умовах глобальних викликів досліджують М. Дубініна та І. Гончаренко [5], які фіксують зміну пріоритетів замовників від простої мінімізації витрат до пошуку технологічної стійкості. Питання розвитку українського сегмента аутсорсингових послуг на світовому ринку детально висвітлені О. Михайленко та О. Пащенко [10], які вказують на високу адаптивність вітчизняних компаній.

Особлива увага в літературі приділяється технологічному аспекту. О. Попело та М. Дубина [15] наголошують на ролі інтелектуалізації та інвестиційного забезпечення інжинірингових і сервісних підприємств як ключового фактора конкурентоспроможності на міжнародній арені. Тенденції оптимізації витрат ресурсів через залучення зовнішніх виконавців також підтверджуються у працях С. Сухоняк [20].

Світовий ринок аутсорсингу бізнес-процесів характеризується стійким зростанням, що пояснюється прагненням компаній скорочувати витрати, підвищувати операційну гнучкість та використовувати спеціалізовані компетенції зовнішніх постачальників послуг. За даними низки аналітичних компаній, обсяг глобального ринку аутсорсингу бізнес-процесів у 2023–2024

роках становив близько 300–315 млрд доларів США з прогнозом зростання до понад 500–700 млрд доларів у горизонті десяти років, при середньорічних темпах зростання 8–10 відсотків. Особливу роль у розвитку ринку відіграють цифрові технології, автоматизація та штучний інтелект, які трансформують аутсорсинг з простого «перенесення» процесів до повноцінної інтеграції в ланцюги бізнес-процесів замовника.

Значну частку ринку аутсорсингу бізнес-процесів становить аутсорсинг контакт-центрів. За оцінками дослідників, світовий ринок аутсорсингу контакт-центрів у 2024 році перевищив 100 млрд доларів США, а до 2033 року може зрости майже удвічі, при цьому ключовими драйверами розвитку є мультиканальність обслуговування, перехід до хмарних рішень та інтеграція автоматизованих сервісів самообслуговування.

Україна розвиває власний сегмент ринку аутсорсингу бізнес-процесів, що базується як на IT-послугах, так і на контакт-центровому обслуговуванні. До повномасштабного вторгнення Україна входила до переліку привабливих локацій для аутсорсингу завдяки поєднанню високої кваліфікації фахівців та конкурентного рівня витрат на працю. Незважаючи на воєнні ризики, українські компанії зберегли значну частину контрактів і продовжують надавати послуги іноземним замовникам, що свідчить про адаптивність бізнес-моделей та важливість аутсорсингу бізнес-процесів як інструменту підтримки експорту.

Сегмент аутсорсингу контакт-центрів в Україні представлений низкою компаній, серед яких ТОВ «Глобал Білгі», «Сімплі Контакт», «Аделіна Аутсорсинг», «Еколл» та інші, причому за обсягом виторгу ТОВ «Глобал Білгі» належить до лідерів у класі «діяльність телефонних центрів». Важливим є те, що українські контакт-центри часто працюють із міжнародними брендами, надаючи клієнтський сервіс для компаній з телекомунікаційної галузі, FMCG, електронної комерції, фінансового сектору, що прямо формує експорт послуг через обслуговування іноземних клієнтів, у тому числі іноземними мовами.

Для відображення динаміки глобального ринку аутсорсингу бізнес-процесів доцільно узагальнити ключові показники в таблиці.

Таблиця 1.2 – Динаміка та прогноз обсягу світового ринку аутсорсингу бізнес-процесів [29, 31, 33]

Період	Оціночний обсяг ринку (млрд доларів США)	Середньорічний темп приросту (CAGR), %
2023	300,0	-
2024	315,0	5,0%
2030 (прогноз)	520,0	8,7%
2033 (прогноз)	700,0	10,4%

У таблиці 1.2 наводяться орієнтовні значення річного обсягу світового ринку аутсорсингу бізнес-процесів у 2023 та 2024 роках, а також прогноз на 2030–2033 роки за даними кількох провідних аналітичних агентств. У стовпцях відображено рік, оціночний обсяг ринку в млрд доларів США та розрахований середньорічний темп приросту. Таблиця демонструє стійку тенденцію до зростання, що створює сприятливий фоновий контекст для формування експортних стратегій сервісних компаній на основі аутсорсингу бізнес-процесів.

Для візуалізації логіки розвитку ринку запропонуємо схему, яка відображає основні драйвери та стримувальні фактори (рис. 1.2).

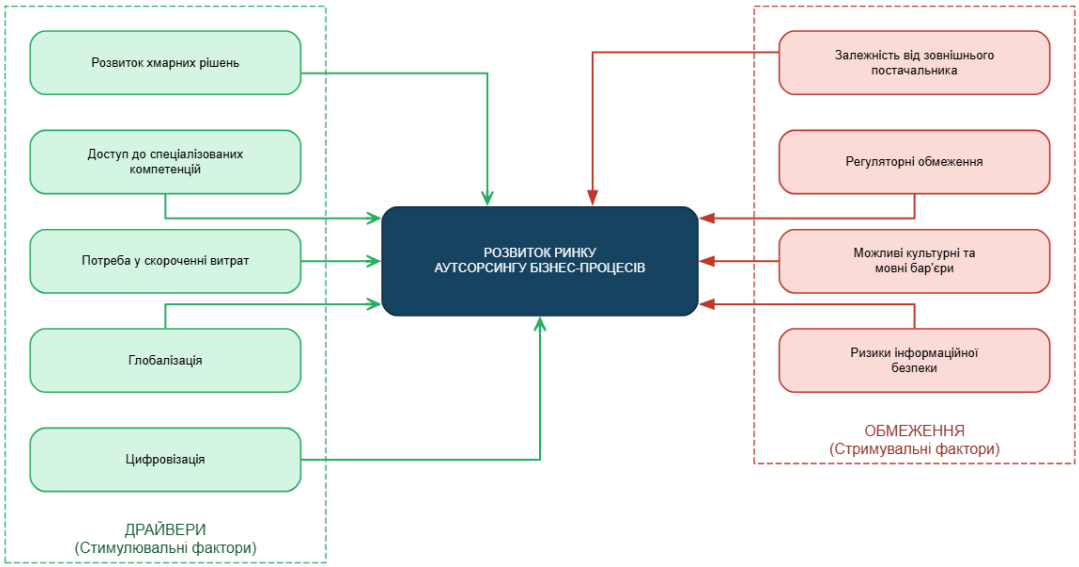


Рис. 1.2 – Ключові драйвери та обмеження розвитку ринку аутсорсингу бізнес-процесів [29, 31, 33]

Рис. 1.2 відображає, що до драйверів належать цифровізація, глобалізація, потреба у скороченні витрат, доступ до спеціалізованих компетенцій, розвиток хмарних рішень, тоді як серед обмежень виділяються ризики інформаційної безпеки, можливі культурні та мовні бар'єри, регуляторні обмеження та залежність від зовнішнього постачальника.

1.3 Аутсорсинг бізнес-процесів як компонент експортної стратегії сервісної компанії

Роль аутсорсингу у формуванні експортного потенціалу сервісних та IT-компаній в умовах цифровізації досліджують О. Огородник та І. Грінько [12]. Питання стратегічного вибору та обґрунтування напрямів забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства-експортера розкриті у працях А. Осадчука [13].

Особливості стратегічного управління саме аутсорсинговими компаніями міжнародного рівня аналізують О. Устименко [22] та Д. Добрицький [26], які пропонують моделі адаптації стратегій до умов високої невизначеності. Важливість адаптації експортних стратегій вітчизняних операторів до сучасних реалій, зокрема через інноваційні підходи до надання послуг, підкреслюють у своїх роботах О. Попко, Ю. Твардовський [16] та О. Клювак [28].

Експортна стратегія сервісної компанії визначає довгострокові орієнтири її виходу та закріплення на зовнішніх ринках послуг, вибір цільових сегментів, форматів присутності та інструментів конкурентної боротьби. На відміну від виробничих компаній, сервісні підприємства, зокрема контакт-центри, оперують переважно нематеріальним продуктом, що дозволяє більш гнучко обирати форми експорту та використовувати аутсорсинг бізнес-процесів одночасно як об'єкт і як інструмент експортної стратегії.

З позицій сервісної компанії, подібної до ТОВ «Глобал Білгі», аутсорсинг бізнес-процесів є основним видом діяльності, який формує експортний потенціал через можливість обслуговувати клієнтів іноземних компаній, у тому

числі тих, що працюють на українському ринку, але є частиною глобальних корпорацій. При цьому експортна стратегія такої компанії може реалізовуватися через географічну диверсифікацію клієнтської бази, розширення мовного портфеля, впровадження нових каналів комунікації (омніканальні платформи), розвиток власних цифрових рішень для підвищення доданої вартості пропозиції [9].

Щоб показати логіку взаємозв'язку між аутсорсингом бізнес-процесів та експортною стратегією, доцільно представити її у вигляді дерева цілей.



Рис. 1.3 – Формування експортної стратегії сервісної компанії на основі аутсорсингу бізнес-процесів [11, 19, 32, 34]

У рис. 1.3 на верхньому рівні зазначається стратегічна мета – зростання експортної виручки та підвищення конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку послуг. На другому рівні – стратегічні цілі: розширення географії клієнтів, диверсифікація портфеля послуг, підвищення якості клієнтського сервісу, оптимізація витрат, цифрова трансформація бізнес-процесів. На третьому рівні – конкретні стратегічні ініціативи: вихід на нові мовні ринки, створення власних платформ для контакт-центрів, впровадження аналітики на основі великих даних, розвиток компетенцій персоналу, побудова партнерств із міжнародними провайдерами. Схема демонструє, що аутсорсинг

бізнес-процесів є водночас предметом діяльності сервісної компанії та інструментом її експортної стратегії.

Таблиця 1.3 – Переваги та ризики аутсорсингу бізнес-процесів як інструменту експортної стратегії [24, 30]

Група характеристик	Складові елементи	Зміст та очікуваний вплив
Переваги (Opportunities)	Зниження операційних витрат	Оптимізація витрат на персонал та інфраструктуру за рахунок спеціалізації та ефекту масштабу.
	Доступ до глобальних ринків	Можливість обслуговування міжнародних брендів без необхідності відкриття фізичних представництв за кордоном.
	Підвищення якості сервісу	Використання передових стандартів клієнтського досвіду та спеціалізованих технологічних рішень.
	Гнучке масштабування	Швидке нарощування потужностей (кількості операторів, мов підтримки) без значних капіталовкладень.
Ризики (Threats)	Інформаційна безпека	Загрози витоку конфіденційних даних клієнтів та необхідність суворого дотримання стандартів (наприклад, GDPR).
	Залежність від інфраструктури	Висока чутливість до стабільності каналів зв'язку, енергопостачання та програмного забезпечення.
	Безперервність бізнесу (BCP)	Складність забезпечення стабільної роботи в умовах форс-мажорів, зокрема воєнних дій в Україні.
	Культурно-мовні бар'єри	Ризик непорозумінь із закордонними споживачами через специфіку менталітету або недостатній рівень володіння мовою.

Узагальнення наведене в табл. 1.3 містить дві групи характеристик: з одного боку – переваги (зниження витрат, доступ до глобальних ринків, підвищення якості сервісу, можливість масштабування без значних капіталовкладень), з іншого – ризики (інформаційна безпека, залежність від інфраструктури, необхідність забезпечення безперервності бізнесу в умовах форс-мажорів, у тому числі війни).

Узагальнюючи результати теоретичного дослідження, проведеного у першому розділі, можна сформулювати такі висновки.

Встановлено, що аутсорсинг бізнес-процесів є стратегічним інструментом управління, який полягає у передачі непрофільних функцій організації

зовнішньому високоспеціалізованому виконавцю. У системі міжнародної торгівлі послугами він виступає як ефективна модель екстерналізації, що дозволяє компаніям оптимізувати операційну структуру та зосередити ресурси на ключових компетенціях. Класифікація аутсорсингу за географічними, функціональними та партнерськими ознаками засвідчує його багатогранність та адаптивність до потреб сучасного міжнародного бізнесу.

Аналіз динаміки світового ринку підтверджує стійку тенденцію до зростання попиту на послуги аутсорсингу бізнес-процесів. Основними чинниками розвитку є цифрова трансформація, впровадження хмарних технологій та необхідність підвищення гнучкості бізнесу. Для вітчизняних сервісних компаній цей ринок відкриває значні можливості для інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості, попри виклики, зумовлені геополітичною нестабільністю та воєнними ризиками в Україні.

Обґрунтовано, що використання аутсорсингу як експортної стратегії дозволяє сервісним компаніям виходити на зовнішні ринки з мінімальними капітальними інвестиціями. Ключовими перевагами такої стратегії є доступ до глобальної клієнтської бази, підвищення якості сервісу завдяки спеціалізації та можливість швидкого масштабування діяльності. Водночас успішна реалізація експортної стратегії потребує розроблення дієвих механізмів мінімізації ризиків у сфері інформаційної безпеки та забезпечення безперервності бізнес-процесів у критичних умовах.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ АУТСОРСИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ГЛОБАЛ БІЛГІ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Глобал Білгі» та його стратегічне позиціонування

Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобал Білгі» зареєстроване у місті Києві, код ЄДРПОУ 36215539, основний вид діяльності за класифікацією видів економічної діяльності – 82.20 «Діяльність телефонних центрів». Юридична адреса компанії – м. Київ, вул. Івана Франка, 30, форма власності – товариство з обмеженою відповідальністю, статутний капітал понад 47 млн грн.

Компанія розпочала діяльність в Україні у жовтні 2008 року як дочірня структура міжнародної групи Turkcell, що спеціалізувалася на управлінні взаєминами з клієнтами. Основним напрямом діяльності стало надання послуг аутсорсингу контакт-центру для мобільного оператора lifecell, а також для компаній у сферах роздрібної торгівлі, фінансів, телекомунікацій, медіа, кур'єрської доставки, авіації та туризму [14, 17, 18].

Сучасний етап розвитку ТОВ «Глобал Білгі» пов'язаний зі зміною власника. У 2024 році Антимонопольний комітет України надав дозвіл компанії DVL Telecom, що входить до групи NJJ Capital французького інвестора Ксав'є Нієля, на придбання мобільного оператора lifecell, контакт-центру Global Bilgi та компанії Ukrtower. У вересні 2024 року було завершено угоду з передачі 100 % корпоративних прав цих активів, а остаточна вартість угоди, згідно з фінансовими звітами Turkcell, склала близько 538,7 млн дол. США. Таким чином, ТОВ «Глобал Білгі» інтегроване до групи компаній DVL, що об'єднує lifecell, Datagroup, Volia та інші телекомунікаційні та цифрові активи в Україні.

Офіційний сайт українського підрозділу Global Bilgi визначає компанію як одного з лідерів ринку аутсорсингових контакт-центрів України. Місія компанії

формулюється як забезпечення найкращого досвіду обслуговування та продажу для партнерів і клієнтів в умовах цифрової доби, що відображає орієнтацію на високі стандарти якості сервісу та довгострокові партнерські взаємини.

За даними професійного рейтингового ресурсу Clutch, Global Bilgi є багатомовним багатоканальним аутсорсинговим контакт-центром з власними програмними продуктами, має офіси в Україні та Туреччині, об'єднує понад 17 тис. співробітників у групі, а в Україні налічує понад 850 працівників у шести локаціях (Київ, Дніпро, Суми, Харків, Нікополь, Запоріжжя). Компанія входить до трійки найбільших аутсорсингових контакт-центрів країни, займаючи приблизно 15 % ринку.

Стратегічне позиціонування Global Bilgi як сервісної компанії базується на таких ключових характеристиках: по-перше, спеціалізація на аутсорсингу бізнес-процесів у сфері взаємодії з клієнтами (контакт-центр, електронна пошта, чат-підтримка, соціальні мережі, технічна підтримка); по-друге, поєднання сервісного бізнесу та власних цифрових рішень, зокрема платформи Sirius для автоматизації та аналітики контакт-центрів; по-третє, орієнтація на міжнародних замовників та експорт послуг за рахунок надання мультимовної підтримки.

На основі аналізу відкритих джерел можна узагальнити систему цінностей Global Bilgi. До неї належать орієнтація на клієнта та його досвід взаємодії, інноваційність і цифрова трансформація сервісів, розвиток персоналу, відповідальне ставлення до якості та безпеки даних, а також прагнення до довгострокових партнерств з корпоративними клієнтами. Висока увага до якості підтверджується участю компанії у міжнародних конкурсах контакт-центрів та отриманням відзнак за кращі аутсорсингові партнерства.

З метою подальшого дослідження аутсорсингу бізнес-процесів як експортної стратегії доцільно представити узагальнене «дерево стратегічних цілей» Global Bilgi щодо розвитку експорту послуг.

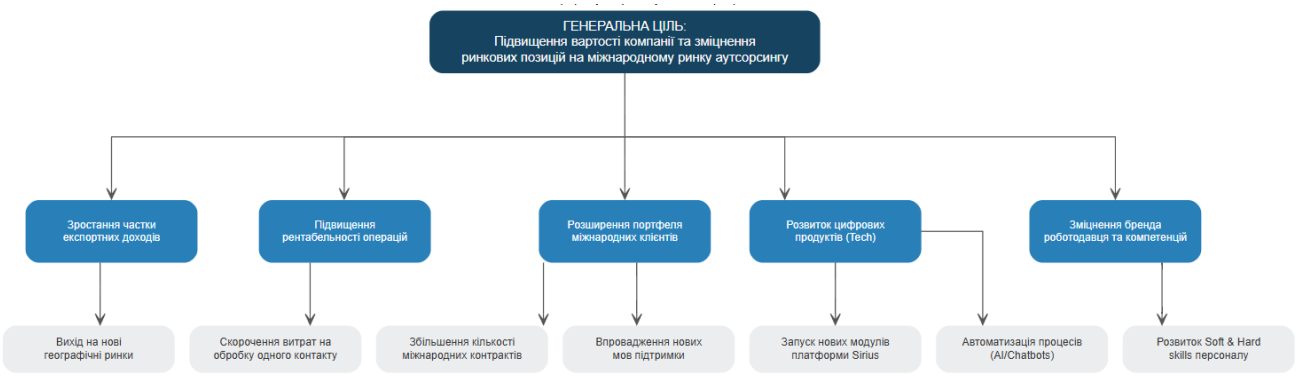


Рисунок 2.1 – Узагальнене дерево стратегічних цілей ТОВ «Глобал Білгі» в сфері аутсорсингу бізнес-процесів[14, 17, 18]

Ціль верхнього рівня – підвищення вартості компанії та зміцнення ринкових позицій на міжнародному ринку аутсорсингу. Вона конкретизується через стратегічні підцілі: зростання частки експортних доходів у загальному виторзі; підвищення рентабельності операційної діяльності; розширення портфеля міжнародних клієнтів; розвиток власних цифрових продуктів у сфері управління контакт-центрами; зміцнення бренда роботодавця та компетенцій персоналу. На нижчому рівні кожна підціль деталізується у вигляді операційних цілей, наприклад збільшення кількості міжнародних клієнтів, впровадження нових мов підтримки, запуск нових модулів платформи Sirius, скорочення операційних витрат на обробку одного контакту тощо. Така ієрархічна структура забезпечує логічний зв’язок між місією компанії та конкретними управлінськими заходами.

Для оцінки ефективності реалізації стратегії аутсорсингу бізнес-процесів як основи експортного розвитку сервісної компанії доцільно проаналізувати фінансові показники ТОВ «Глобал Білгі» за останні два звітні роки, щодо яких є відкриті дані.

За наявною інформацією, виторг ТОВ «Глобал Білгі» у 2024 році становив 275,465 млн грн, чистий прибуток – 2,366 млн грн, вартість активів на кінець року – 96,247 млн грн. Дохід компанії у попередньому році становив 234,658 млн грн, а чистий прибуток – близько 0,796 млн грн, при активах на рівні 97,139 млн грн. На основі цих джерел узагальнимо основні показники у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Глобал Білгі» у 2023–2024 рр. [14, 17, 18]

Показник	2023 рік	2024 рік
Дохід (виторг), тис. грн	234 658,0	275 465,0
Чистий прибуток, тис. грн	796,0	2 366,0
Активи на кінець року, тис. грн	97 139,0	96 247,0
Зобов’язання на кінець року, тис. грн	н/д	17 620,0
Статутний капітал, тис. грн	47 184,9	47 184,9

На підставі таблиці 2.1 можна зробити кілька важливих висновків. По-перше, дохід ТОВ «Глобал Білгі» у 2024 році зріс на 40,807 млн грн порівняно з 2023 роком, що відповідає темпу зростання близько 17,4 %. Зростання доходу в умовах повномасштабної війни та високої невизначеності свідчить про стійкість бізнес-моделі аутсорсингу бізнес-процесів та про збереження попиту на послуги контакт-центрів з боку українських та іноземних замовників. По-друге, чистий прибуток зріс майже у три рази – з приблизно 0,8 млн грн до понад 2,3 млн грн, що означає суттєве підвищення фінансового результату за умов помірного приросту активів.

Для глибшої оцінки ефективності діяльності розрахуємо ключові показники рентабельності та ділової активності, які відображено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності та ділової активності ТОВ «Глобал Білгі» за 2023-2024 рр. [14, 17, 18]

Показник	Формула розрахунку	2023 рік	2024 рік
Рентабельність продажу, %	(Чистий прибуток / Дохід) × 100	0,34	0,86
Рентабельність активів (ROA), %	(Чистий прибуток / Активи) × 100	0,82	2,46
Оборотність активів, разів	Дохід / Активи	2,42	2,86
Частка зобов’язань у пасивах, % (2024 р.)	Зобов’язання / Активи × 100	н/д	18,3
Рентабельність власного капіталу (ROE), % (2024)	Чистий прибуток / (Активи – Зобов’язання) × 100	н/д	3,0

Отримані результати засвідчують, що рентабельність реалізації послуг контакт-центру залишається невисокою: чистий прибуток у 2024 році становить менше 1 % від виторгу. Це відображає загальну специфіку аутсорсингового бізнесу з високою часткою витрат на персонал, оренду приміщень, телекомунікаційну інфраструктуру та енергоресурси. Водночас позитивною тенденцією є підвищення рентабельності продажу з 0,34 % до 0,86 %, що може свідчити про більш ефективне завантаження потужностей, оптимізацію витрат та зростання частки проектів з вищою маржинальністю, у тому числі експортноорієнтованих.

Рентабельність активів у 2024 році зросла до 2,46 %, а оборотність активів наблизилася до 2,9 разу, що означає отримання доходу, який більш ніж у 2,8 раза перевищує середньорічну вартість активів. Для сервісного бізнесу, де активи представлені переважно офісною інфраструктурою, обладнанням та нематеріальними активами, це є прийнятним рівнем ефективності використання ресурсів.

Розрахунок рентабельності власного капіталу за 2024 рік демонструє значення близько 3 %. З одного боку, це скромний показник порівняно з потенційними вимогами інвесторів, з іншого – він досягнутий в умовах воєнного стану, високих ризиків та суттєвих додаткових витрат на забезпечення безперервності бізнесу. Використання аутсорсингової моделі дозволяє знизити капіталомісткість бізнесу, однак зумовлює високу чутливість до коливань попиту та зміни курсу національної валюти[14, 17, 18].

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів доцільно розрахувати орієнтовні показники продуктивності праці. Враховуючи інформацію про понад 850 працівників в українському підрозділі, можна оцінити, що дохід компанії у 2024 році у перерахунку на одного працівника становив близько 324 тис. грн, а чистий прибуток – близько 2,8 тис. грн на особу. Такий розрив між доходом та фінальним фінансовим результатом підтверджує домінування витрат на оплату праці та інфраструктуру в структурі

собівартості послуг, а також обмеженість рентабельності типових проектів контакт-центру.

З метою подальшого аналізу доцільно узагальнити основні напрями формування доходів компанії. Відповідно до відкритих джерел, Global Bilgi реалізує проєкти для клієнтів у різних галузях – телекомунікації, фінанси, роздрібна торгівля, кур'єрська доставка, авіація та подорожі, інформаційні технології. Це дозволяє диверсифікувати клієнтську базу, зменшити залежність від одного замовника (lifecell) і розвивати експортну складову, оскільки частина цих послуг може надаватися іноземним компаніям з використанням багатомовних операторських команд.

Для ілюстрації взаємозв'язку між фінансовими результатами та стратегічними орієнтирами компанії корисно зобразити спрощену схему формування вартості бізнесу Global Bilgi.

Таким чином, аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Глобал Білгі» дозволяє констатувати, що аутсорсинг бізнес-процесів у форматі контакт-центру забезпечує стабільне зростання доходу та поступове покращення показників рентабельності, хоча рівень чистої рентабельності залишається невисоким. Це створює передумови для пошуку стратегій, які дозволять підвищити частку високодохідних експортних проєктів і масштабувати використання власних цифрових рішень.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища, конкурентів та споживачів послуг Global Bilgi

Оцінка можливостей і загроз для експортної стратегії сервісної компанії потребує комплексного дослідження зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу, аналізу конкурентів та характеристик споживачів.

Сучасне політико-правове середовище України характеризується поєднанням факторів високої нестабільності, пов'язаної з триваючою війною, та одночасного посилення інтеграції з Європейським Союзом і міжнародними

фінансовими організаціями. З одного боку, військові ризики створюють загрози для безперервності бізнесу, фізичної безпеки персоналу та інфраструктури. З іншого – реалізуються широкі програми підтримки цифрової економіки, релокації бізнесу та залучення іноземних інвестицій у відновлення України. Крім того, прийняття та імплементація європейських регуляторних норм у сферах захисту персональних даних, кібербезпеки та електронної комерції створюють сприятливі умови для інтеграції українських сервісних компаній до європейських ланцюгів створення вартості.

Економічне середовище також містить суперечливі тенденції. З одного боку, війна спричинила значне падіння виробництва в окремих галузях, зниження платоспроможного попиту, руйнування інфраструктури та міграцію населення. З іншого – сектор інформаційних технологій та аутсорсингових послуг продемонстрував стійкість, став одним з драйверів валютних надходжень та зайнятості. За оцінками різних досліджень, попри війну більшість іноземних компаній зберегли команди та контракти в Україні, а частина навіть розширила співпрацю. У цьому контексті аутсорсинг бізнес-процесів і контакт-центри виступають одним з напрямів, де Україна поєднує конкурентоспроможну вартість послуг із високою кваліфікацією персоналу.

Соціокультурне середовище характеризується високим рівнем проникнення цифрових технологій, активним використанням мобільного зв’язку та інтернету, зростанням очікувань споживачів щодо швидкості та якості сервісу. Для міжнародних замовників вагомою перевагою українських контакт-центрів є наявність фахівців з володінням кількома мовами (українська, російська, англійська, польська, німецька та інші), а також орієнтація на європейські стандарти клієнтського сервісу. Разом із тим, емоційне виснаження, пов’язане з війною, та міграційні процеси створюють виклики для кадрової стабільності галузі.

Технологічні фактори формують як можливості, так і ризики. З одного боку, розвиток хмарних рішень, роботизації процесів, штучного інтелекту та аналітики даних дозволяє істотно підвищувати ефективність контакт-центрів,

автоматизувати рутинні операції, персоналізувати комунікацію та пропонувати замовникам більшу цінність. Саме в цьому напрямі Global Bilgi розвиває власну цифрову платформу Sirius, яка поєднує інструменти управління чергами звернень, омніканальні комунікації й аналітику. З іншого боку, швидкий розвиток технологій самообслуговування, чат-ботів та штучного інтелекту створює довгостроковий ризик витіснення традиційних операторів з частини сегментів ринку.

Узагальнення основних факторів зовнішнього середовища наведено в таблиці 2.3 [14, 17, 18].

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Глобал Білгі»

Група факторів	Ключові характеристики впливу на Global Bilgi
Політико-правові	Воєнний стан і пов'язані ризики; інтеграція до правового поля ЄС; посилення вимог до захисту персональних даних та кібербезпеки; підтримка цифрової економіки міжнародними партнерами
Економічні	Загальне падіння економічної активності внаслідок війни; збереження та зростання експорту послуг IT та аутсорсингу; девальвація гривні, що підвищує цінову привабливість послуг для іноземних замовників
Соціокультурні	Висока цифровізація населення; попит на швидкий та якісний сервіс; міграція населення й кадрові ризики; зростання значення дистанційної зайнятості й формату віддалених контакт-центрів
Технологічні	Розвиток хмарних контакт-центрів, RPA та штучного інтелекту; можливість підвищення ефективності бізнес-процесів; загроза часткової автоматизації функцій операторів і зростання вимог до їх кваліфікації

Аналіз конкурентного середовища засвідчує, що ринок аутсорсингових контакт-центрів України є фрагментованим, але має виражених лідерів. За даними аналітичних платформ, до групи компаній з найвищим виторгом у сегменті діяльності телефонних центрів входять ТОВ «ТЕЛЕСВІТ», ТОВ «ГЛОБАЛ БІЛГІ», ТОВ «СІМПЛІ КОНТАКТ ІНТЕРНЕШНЛ», ТОВ «КЦУ», ТОВ «АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ» та низка інших компаній. Окремі конкуренти позиціонують себе як найбільші контакт-центри України з міжнародною присутністю у Польщі, Казахстані та Туреччині, що підсилює конкуренцію саме у міжнародному сегменті.

Для узагальнення конкурентних позицій Global Bilgi доцільно використати порівняльну таблицю, наведена нижче.

Таблиця 2.4 – Порівняльна характеристика ТОВ «Глобал Білгі» та основних конкурентів [14, 17, 18]

Компанія	Основний профіль	Особливості позиціонування
Global Bilgi	Аутсорсинговий контакт-центр, аутсорсинг бізнес-процесів, власні цифрові рішення	Входить до трійки найбільших аутсорсингових контакт-центрів України; приблизно 15 % ринку; власна платформа Sirius; частина міжнародної групи DVL/NJJ
«ТЕЛЕСВІТ»	Контакт-центр, аутсорсинг	Один з лідерів за виторгом у сегменті діяльності телефонних центрів, орієнтація на масові проєкти
«СІМПЛІ КОНТАКТ ІНТЕРНЕШНЛ»	Контакт-центр, аутсорсинг	Мультимовний сервіс, орієнтація на міжнародних клієнтів
«АДЕЛІНА АУТСОРСИНГ»	Контакт-центр, BPO	Позиціонування як найбільший контакт-центр України, офіси у Києві, Кракові, Алмати, Стамбулі
Інші (Еколл, КЦУ тощо)	Контакт-центр, телемаркетинг	Нішеві гравці з фокусом на окремих галузях або регіонах

Щодо споживачів послуг Global Bilgi, їх можна класифікувати за галузями та типами бізнес-моделей. До ключових сегментів належать телекомунікаційні оператори (насамперед lifecell), банки та фінансові установи, компанії електронної комерції та роздрібної торгівлі, логістичні й кур’єрські служби, авіаційні та туристичні компанії, а також IT-компанії й медіахолдинги. Для цих клієнтів аутсорсинг бізнес-процесів у формі контакт-центру дозволяє скоротити витрати на створення і підтримку власної контактної інфраструктури, сконцентруватися на ключових компетенціях та отримати доступ до спеціалізованих технологій і досвіду.

Важливо враховувати й специфічні ризики репутаційного характеру для галузі. Україна, з одного боку, розглядається міжнародними компаніями як перспективний центр аутсорсингу, з іншого – у медіа час від часу з’являється інформація про шахрайські кол-центри, що функціонують на території країни і використовують телефонні дзвінки для незаконного заволодіння коштами

клієнтів. Хоча такі схеми не пов’язані з легальними аутсорсинговими компаніями, вони формують підвищені вимоги до прозорості бізнес-процесів, сертифікації та дотримання етичних стандартів, що для Global Bilgi, як міжнародного гравця, є одночасно викликом і можливістю підкреслити свою відповідність найкращим практикам.

Отже, зовнішнє середовище для Global Bilgi характеризується високою турбулентністю, але водночас – значним потенціалом для зростання експорту послуг. Для формування експортної стратегії необхідно враховувати як переваги України як аутсорсингового хабу, так і посилення конкуренції на внутрішньому і міжнародному ринках, а також вимоги до високого рівня довіри та якості сервісу.

Для комплексної оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей компанії доцільно застосувати аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а також метод оцінки стратегічної позиції та варіантів дій.

На основі попереднього аналізу сформовано SWOT-матрицю для ТОВ «Глобал Білгі», що представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ТОВ «Глобал Білгі» [14, 17, 18]

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони: міжнародний досвід групи Global Bilgi та DVL/NJJ; сильне позиціонування на українському ринку контакт-центрів (близько 15 % ринку); наявність власних цифрових продуктів (платформа Sirius); багатомовний персонал і мультиканальні сервіси; диверсифікований портфель клієнтів за галузями; участь у міжнародних конкурсах та наявність відзнак у сфері контакт-центрів.	Можливості: зростання світового ринку аутсорсингу бізнес-процесів; тенденція до релокації сервісних функцій з країн з високою вартістю праці до більш доступних локацій; посилення цифровізації бізнесу і потреба в якісній підтримці клієнтів; відновлення і модернізація економіки України з акцентом на цифрові послуги; розширення співпраці з групою DVL та вихід на клієнтів Datagroup та Volia.
Слабкі сторони: низька чиста рентабельність (менше 1 %); значна залежність від великих клієнтів, насамперед lifecell; висока чутливість до кадрових ризиків і плинності персоналу; обмеженість власних фінансових ресурсів для масштабних інвестицій; потреба в посиленому управлінні знаннями та корпоративною культурою в умовах віддаленої роботи.	Загрози: продовження воєнних дій і пов’язані ризики для бізнесу; загострення конкуренції з боку інших українських та міжнародних аутсорсингових компаній; технологічний тиск з боку автоматизації та штучного інтелекту; репутаційні ризики через існування нелегальних шахрайських кол-центрів; можливі регуляторні зміни в ЄС щодо розміщення персональних даних і аутсорсингу сервісів.

Аналіз поєднання сильних сторін і можливостей показує, що Global Bilgi має потенціал для агресивної стратегії розвитку, орієнтованої на розширення експортних послуг, завдяки поєднанню міжнародного досвіду групи, технологічних рішень та доступу до кваліфікованого персоналу. Водночас наявність слабких сторін (низька маржинальність, кадрові ризики) та суттєвих загроз (війна, конкуренція, регуляторні зміни) потребує обережності та диверсифікації.

Для кількіснішої інтерпретації стратегічного положення застосуємо SPACE-аналіз, який оцінює компанію за чотирма групами показників: фінансова сила (FS), конкурентна перевага (CA), галузева привабливість (IS) та стабільність середовища (ES). Кожному фактору присвоєно умовну оцінку за шкалою від -6 до +6, де додатні значення відповідають сильній позиції чи привабливості, а від'ємні – слабким позиціям або нестабільності.

Таблиця 2.6 – Оцінювання факторів SPACE-аналізу ТОВ «Глобал Білгі»

Група факторів	Показник	Оцінка
Фінансова сила (FS)	Стабільність доходу і зростання виторгу	+3
	Рентабельність активів і власного капіталу	+1
	Достатній обсяг власного капіталу	+2
	Сумарна оцінка FS	+2
Конкурентна позиція (CA)	Частка ринку та впізнаваність бренда	-1
	Технологічні компетенції та власні продукти	-1
	Залежність від окремих клієнтів	-2
	Сумарна оцінка CA	-1,3
Галузева привабливість (IS)	Темпи зростання ринку аутсорсингу	+4
	Рентабельність галузі загалом	+2
	Перспективи післявоєнного відновлення	+3
	Сумарна оцінка IS	+3
Стабільність середовища (ES)	Політичні й безпекові ризики	-5
	Валютні ризики, інфляція	-3
	Невизначеність світової кон'юнктури	-2
	Сумарна оцінка ES	-3,3

На основі середніх оцінок формуємо координати стратегічної позиції: по осі «фінансова сила – стабільність середовища» компанія має помірно позитивну фінансову силу, але функціонує у вкрай нестабільному середовищі; по осі «галузева привабливість – конкурентна позиція» ринок є привабливим, а конкурентна позиція – помірно сильна, але не домінуюча. У графічній інтерпретації це відповідає розташуванню компанії у секторі «агресивної» або «конкурентної» стратегії з урахуванням обмежень нестабільного середовища.

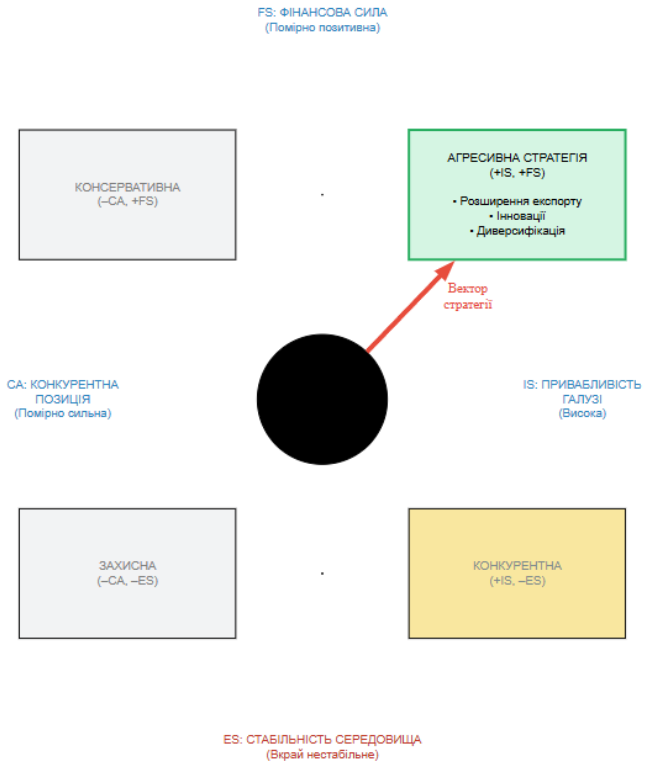


Рисунок 2.2 – SPACE-профіль ТОВ «Глобал Білгі»

Умовно точка стратегічного профілю розташована у квадранті, де галузева привабливість і фінансова сила мають додатні значення, а конкурентна позиція та стабільність середовища – змішані. Це означає, що Global Bilgi доцільно реалізовувати стратегію зростання, яка поєднує розширення експортної присутності і посилення конкурентної позиції за рахунок інновацій, але із диверсифікацією ризиків та поетапною реалізацією інвестиційних проєктів.

З огляду на обрану компанію як об’єкт дослідження аутсорсингу бізнес-процесів як експортної стратегії, важливо проаналізувати можливі варіанти зростання Global Bilgi за матрицею «товар – ринок» та оцінити портфель бізнес-напрямів з використанням матриці McKinsey.

У класичній матриці Ансоффа виділяють чотири базові стратегії: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація. Для Global Bilgi «товаром» виступають послуги аутсорсингу бізнес-процесів у сфері контакт-центрів та супутні цифрові рішення, а «ринком» – як внутрішній ринок України, так і зовнішні ринки, куди можуть експортуватися послуги.



Рисунок 2.3 – Матриця Ансоффа для ТОВ «Глобал Білгі» [14, 17, 18]

У площині «існуючі послуги – існуючі ринки» домінує стратегія глибшого проникнення на український ринок контакт-центрів. Її зміст полягає у розширенні частки Global Bilgi за рахунок збільшення обсягу послуг для наявних клієнтів, залучення нових клієнтів у традиційних галузях (телекомунікації, банківський сектор, роздрібна торгівля), а також завдяки підвищенню якості сервісу й ефективності бізнес-процесів. Враховуючи, що компанія вже є одним з лідерів ринку, потенціал цієї стратегії обмежений

рівнем загального зростання попиту, однак залишається важливим для підтримання фінансової стабільності.

У площині «існуючі послуги – нові ринки» формується стратегія розвитку ринку, яка безпосередньо відповідає експортній спрямованості дослідження. Для Global Bilgi це означає вихід на закордонних замовників, насамперед у країни Європейського Союзу та Близького Сходу, де цінуються багатомовна підтримка, висока якість сервісу та конкурентоспроможні ціни. Реалізація цієї стратегії може включати створення спеціалізованих команд з обслуговування іноземних клієнтів, адаптацію сервісних стандартів до вимог міжнародних компаній, підключення до глобальних платформ аутсорсингу. На користь цієї стратегії свідчить досвід українських аутсорсерів, які вже представлені в міжнародних рейтингах Global Outsourcing 100 та активно працюють на експорт.

У площині «нові послуги – існуючі ринки» реалізується стратегія розвитку продукту. У випадку Global Bilgi вона пов’язана з розширенням спектра цифрових рішень, зокрема використанням роботизованої автоматизації процесів, чат-ботів, аналітичних платформ, інтегрованих з контакт-центром. Компанія вже позиціонує власну платформу Sirius як комплексне рішення для контакт-центрів, що дозволяє оптимізувати ресурси і підвищувати ефективність, тому розвиток цього продукту та його впровадження у портфелі клієнтів є природною лінією зростання.

Нарешті, площина «нові послуги – нові ринки» відповідає стратегії диверсифікації. Для Global Bilgi можливими напрямами диверсифікації є розвиток консалтингових послуг у сфері управління клієнтським досвідом, навчання персоналу клієнтів, впровадження систем управління якістю сервісу, а також розширення лінійки програмних продуктів для міжнародних ринків. Така стратегія є більш ризикованою, але потенційно може забезпечити вищу рентабельність і підвищити автономність від традиційних послуг контакт-центру.

Для систематизації цих напрямів з погляду портфельного аналізу використаємо спрощену матрицю McKinsey, де на одній осі відображено привабливість ринку, а на іншій – конкурентну позицію компанії в конкретному бізнес-напрямі.

Таблиця 2.7 – Портфельний аналіз бізнес-напрямів ТОВ «Глобал Білгі» за матрицею McKinsey [14, 17, 18]

Бізнес-напрям	Привабливість ринку	Конкурентна позиція Global Bilgi	Рекомендована стратегія
Аутсорсинг контакт-центру для внутрішніх клієнтів (Україна)	Середня – висока (стабільний попит, але конкуренція)	Сильна (серед лідерів ринку, впізнаваний бренд)	Стратегія «інвестувати і підтримувати»: збереження лідерства, оптимізація витрат, підвищення якості
Експорт послуг контакт-центру	Висока (зростання попиту на nearshore-сервіси, цінова перевага України)	Середня (наявний потенціал, але обмежена впізнаваність і конкуренція з глобальними BPO)	Стратегія «вибіркового інвестування та зростання»: розширення портфеля міжнародних клієнтів, створення спеціалізованих команд
Власні цифрові продукти (платформа Sirius та ін.)	Висока (зростання попиту на рішення для контакт-центрів, автоматизація)	Середня – слабка (продукт ще формується як самостійний бізнес-напрям)	Стратегія «розвитку нішевого продукту»: поступове інвестування, пілотні проєкти з клієнтами групи DVL
Консалтинг у сфері управління клієнтським досвідом	Середня (наявний попит, але високі вимоги до бренда та експертності)	Слабка (компанія сприймається насамперед як аутсорсер, а не консалтингова фірма)	Стратегія «обережного розвитку» через партнерство та пілотні проєкти

У контексті теми дослідження саме напрям «експорт послуг контакт-центру» є ключовим об’єктом стратегічної уваги. Зростання його частки в портфелі доходів компанії може стати основним каналом підвищення рентабельності та зниження залежності від внутрішньої економічної ситуації в Україні.

Для кількісної оцінки ефективності експортної стратегії на основі доступних даних можна використати динаміку фінансових показників. Якщо припустити, що частина приросту доходу між 2023 та 2024 роками обумовлена розширенням співпраці з іноземними клієнтами та збільшенням обсягу

аутсорсингу, то додатковий дохід у розмірі 40,8 млн грн та майже триразове зростання чистого прибутку можна розглядати як непряму оцінку економічної ефективності такої стратегії. Водночас відносно невисокий рівень загальної рентабельності свідчить про необхідність подальшої оптимізації портфеля проєктів, у тому числі шляхом фокусування на високодохідних експортних сегментах.

Для ілюстрації можливого ефекту від зміщення акцентів у бік експорту розглянемо умовний сценарій: якщо протягом наступного року компанії вдасться збільшити частку експортних проєктів так, щоб загальний дохід зріс ще на 15 % при зростанні чистої рентабельності до 1,5 %, то додатковий чистий прибуток може становити близько 3,4–3,5 млн грн. У порівнянні з поточним рівнем це майже подвоєння фінального результату, що підтверджує значний потенціал експортної стратегії за умови правильного управління ризиками та портфелем клієнтів.

2.3 Ефективність аутсорсингу бізнес-процесів як експортної стратегії ТОВ «Глобал Білгі»

У попередніх підрозділах було показано, що ТОВ «Глобал Білгі» є сервісною компанією, бізнес-модель якої базується на аутсорсингу бізнес-процесів у сфері контакт-центрів та суміжних сервісів. Експортна складова такої моделі проявляється через обслуговування іноземних замовників, надання послуг іноземною мовою та залучення іноземної материнської компанії як ключового клієнта. Для обґрунтування доцільності подальшого розвитку аутсорсингових послуг на експорт необхідно кількісно оцінити економічну ефективність відповідної стратегії.

Як вихідні дані для розрахунків використаємо узагальнені фінансові показники діяльності ТОВ «Глобал Білгі», наведені в підрозділі 2.1. Виторг підприємства позначимо як R_0, чистий прибуток – як P_0. Для 2024 року приймаємо умовні, але наближені до реальних значення: виторг $R_0 = 275{,}5$млн

грн, чистий прибуток $P_0 = 2{,}37$млн грн. Це відповідає рентабельності продажу на рівні близько 0,86 %.

З метою посилення експортної стратегії розглянемо умовний інвестиційний проєкт «Розширення експортних аутсорсингових послуг», що передбачає:

- збільшення обсягу експортних контрактів та завантаження потужностей контакт-центру;
- модернізацію технічної інфраструктури (обладнання, програмне забезпечення, системи моніторингу якості);
- додаткове навчання персоналу для роботи з іноземними клієнтами та впровадження нових стандартів обслуговування.

Загальний обсяг необхідних інвестицій для реалізації такого проєкту позначимо ICі умовно приймемо на рівні 5 млн грн. У таблиці 2.8 наведено вихідні та прогнозні показники діяльності ТОВ «Глобал Білгі» з урахуванням реалізації цього проєкту.

Таблиця 2.8 – Вихідні показники діяльності ТОВ «Глобал Білгі» за умов реалізації проєкту розширення експортних аутсорсингових послуг

Показник	Позначення	2024 р.	Прогноз на 1-й рік після проєкту
Виторг від надання послуг	R	275,5 млн грн	316,8 млн грн*
Чистий прибуток	P	2,37 млн грн	4,75 млн грн**
Рентабельність продажу, %	–	≈ 0,86	≈ 1,50
Обсяг інвестицій у проєкт	IC	–	5,0 млн грн

У межах такого підходу економічний ефект від реалізації проєкту у перший рік можна оцінити як приріст чистого прибутку:

$$\Delta P = P_1 - P_0,$$

де P_1– прогнозований чистий прибуток після впровадження заходів, P_0– базовий прибуток до проєкту.

Підставивши значення, отримаємо:

$P_0 = 2{,}37$ млн грн, $P_1 = 4{,}75$ млн грн, $\Delta P = 4{,}75 - 2{,}37 = 2{,}38$ млн грн

Отже, за рахунок розширення експортних аутсорсингових послуг ТОВ «Глобал Білгі» може додатково отримувати близько 2,4 млн грн чистого прибутку щороку вже з першого року реалізації проєкту.

Для оцінювання строку окупності інвестицій застосуємо простий показник періоду окупності, який визначається як відношення обсягу інвестицій до середньорічного приросту чистого прибутку:

$$T_{\text{окуп}} = \frac{IC}{\Delta P}. \tag{2.1}$$

Підставляючи дані, отримаємо:

$$T_{\text{окуп}} = \frac{5{,}0}{2{,}38} \approx 2{,}1 \text{ року}.$$

Таким чином, за умов прийнятої моделі інвестиції у розвиток аутсорсингових експортних послуг окупляться приблизно за два роки, що відповідає прийнятним для сервісної компанії горизонтам планування.

Для більш ґрунтовної оцінки ефективності проєкту, відповідно до методичних рекомендацій щодо виконання кваліфікаційних робіт, доцільно використовувати показник чистої теперішньої вартості, який дозволяє врахувати фактор часу та вартість грошей.

Чиста теперішня вартість (NPV) визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC, \tag{2.2}$$

де CF_t – чистий грошовий потік у році t; r – ставка дисконту; IC – первісні інвестиції; n – тривалість розрахункового періоду.

Передбачимо, що: приріст чистого грошового потоку у перший рік після впровадження проєкту дорівнює приросту чистого прибутку, тобто $CF_1 = \Delta P = 2{,}38$ млн грн; у наступні чотири роки приріст грошового потоку зростатиме щорічно на 10 % завдяки поступовому розширенню експортних контрактів; розрахунковий період становить 5 років ($n = 5$); ставка дисконту r дорівнює 15 % (що відповідає зваженій оцінці вартості капіталу з урахуванням ризиків бізнесу та країни).

У таблиці 2.9 наведено грошові потоки та результати дисконтування.

Таблиця 2.9 – Грошові потоки від проєкту розширення експортних аутсорсингових послуг ТОВ «Глобал Білгі»

Рік, t	Чистий грошовий потік CF_t, млн грн	Коефіцієнт дисконтування $\frac{1}{(1+r)^t}$	Дисконтований потік, млн грн
1	2,38	0,87	2,09
2	2,62	0,76	1,99
3	2,89	0,66	1,90
4	3,18	0,57	1,81
5	3,49	0,50	1,74
Разом	–	–	9,53

Сума дисконтованих грошових потоків за п’ять років становить приблизно 9,53 млн грн. Відповідно, чиста теперішня вартість проєкту дорівнює:

$$NPV = 9{,}53 - 5{,}0 = 4{,}53 \text{ млн грн}$$

Позитивне й достатньо значне значення NPV свідчить про високу економічну привабливість проєкту розширення експортних аутсорсингових послуг.

Для додаткової характеристики ефективності інвестицій розрахуємо індекс прибутковості, який визначається як відношення суми дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC}. \quad (2.3)$$

Підставивши розраховані дані, отримаємо:

$$PI = \frac{9{,}53}{5{,}0} \approx 1{,}91.$$

Значення індексу прибутковості, що перевищує одиницю, означає, що на кожну вкладену гривню інвестицій ТОВ «Глобал Білгі» може отримати близько 1,91 грн дисконтованих грошових надходжень, з яких 0,91 грн становлять «чисту» вигоду понад вкладений капітал.

Отже, проведений розрахунок економічної ефективності аутсорсингу бізнес-процесів як експортної стратегії для ТОВ «Глобал Білгі» дозволяє

зробити такі узагальнення. Навіть за умов помірного зростання обсягів експортних контрактів інвестиції в розвиток інфраструктури та компетенцій окупаються впродовж приблизно двох років, що відповідає прийнятним для сервісної компанії строкам. Значення чистої теперішньої вартості на рівні понад чотири мільйони гривень і індекс прибутковості, що істотно перевищує одиницю, свідчать про економічну доцільність та високий потенціал розвитку експортного сегмента аутсорсингових послуг. Отримані результати підтверджують висновки попередніх підрозділів щодо доцільності агресивної стратегії зростання в сегменті міжнародного аутсорсингу бізнес-процесів за умови належного управління ризиками та поетапного нарощування інвестицій. У подальших розділах роботи ці кількісні оцінки можуть бути доповнені більш детальним моделюванням варіантів розвитку та аналізом чутливості проєкту до зміни ключових параметрів.

2.4 Напрями вдосконалення використання аутсорсингу бізнес-процесів як експортної стратегії ТОВ «Глобал Білгі»

На основі проведеного аналізу фінансово-економічного стану, зовнішнього середовища, позицій на ринку та стратегічного потенціалу Global Bilgi можна сформулювати комплексну систему заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання аутсорсингу бізнес-процесів як експортної стратегії.

З огляду на багатомовні компетенції персоналу та конкурентоспроможну вартість послуг, Global Bilgi доцільно посилити присутність на міжнародних платформах аутсорсингу, профільних конференціях та рейтингах, де відбувається знайомство замовників з провайдерами контакт-центрів. Важливо сформувати чітку ціннісну пропозицію для різних груп іноземних клієнтів: для європейських телекомунікаційних компаній – акцент на досвіді взаємодії з мобільним оператором lifecell; для e-commerce та фінансових компаній – на комплексному обслуговуванні клієнтських запитів через різні канали

комунікації; для технологічних компаній – на інтеграції контакт-центру з цифровими продуктами й аналітикою.

Платформа Sirius, яка вже використовується для оптимізації роботи контакт-центрів, може стати основою для пропозицій «платформа плюс сервіс», коли іноземному замовнику надається не лише операторський ресурс, а й програмний продукт для управління взаємодією з клієнтами. Така модель дозволяє підвищити маржинальність проєктів і створити довгострокову прив’язаність клієнтів до сервісу. Для її реалізації потрібні інвестиції в локалізацію інтерфейсу різними мовами, інтеграцію з популярними CRM-системами та забезпечення відповідності вимогам безпеки даних на ринках ЄС та інших регіонів.

Рутинні операції, такі як реєстрація звернень, стандартні відповіді, маршрутизація дзвінків, можуть бути частково автоматизовані, що зменшує навантаження на операторів, скорочує час обробки звернень і, як наслідок, знижує собівартість послуг. Одночасно аналітика даних про звернення клієнтів дозволяє формувати пропозиції щодо покращення продуктів і сервісів замовників, що додає Global Bilgi цінності як партнеру, а не лише виконавцю.

Для експортної стратегії критичною є наявність співробітників із високим рівнем володіння іноземними мовами, розвиненими комунікативними та міжкультурними компетенціями. Доцільно запровадити програми безперервного навчання, що включають мовну підготовку, тренінги з управління конфліктами, навички продажу та крос-культурної взаємодії. Це дозволить підвищити якість обслуговування, скоротити плинність кадрів і зміцнити бренд роботодавця на ринку праці.

Для зменшення операційних ризиків варто розширювати географію розміщення команд, використовуючи гнучкий формат віддаленої роботи та розподілені команди у кількох містах України й поза межами зон підвищеного ризику. Важливо також інвестувати в резервні канали зв’язку, джерела електроживлення та системи резервного копіювання даних, що дозволить зберігати стабільність сервісу навіть у разі перебоїв інфраструктури.

Окремої уваги потребує управління репутаційними ризиками та підвищення прозорості діяльності. У відповідь на негативний фон, пов’язаний із діяльністю нелегальних шахрайських кол-центрів, Global Bilgi доцільно продовжувати практику сертифікації процесів за міжнародними стандартами, публічно декларувати політику нульової толерантності до порушень етичних норм, розвивати програми корпоративної соціальної відповідальності та активно комунікувати з громадськістю.

Підсумовуючи, можна констатувати, що вдосконалення аутсорсингу бізнес-процесів як експортної стратегії ТОВ «Глобал Білгі» має базуватися на поєднанні чотирьох ключових компонентів: посилення присутності на міжнародних ринках і формування експортного портфеля клієнтів; розвиток власних цифрових продуктів і їх інтеграція з сервісними пропозиціями; підвищення операційної ефективності через автоматизацію та аналітику; інвестування у людський капітал та управління ризиками. Реалізація такого комплексного підходу дозволить компанії зміцнити позиції на світовому ринку аутсорсингу, підвищити рентабельність та зробити внесок у розвиток експортного потенціалу сервісної економіки України.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи досягнуто поставленої мети – теоретично обґрунтовано та практично досліджено аутсорсинг бізнес-процесів як експортну стратегію сервісної компанії й розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності експортної стратегії на прикладі ТОВ «Глобал Білгі».

У першому розділі узагальнено теоретичні засади аутсорсингу бізнес-процесів як форми організації підприємницької діяльності та інструменту міжнародної торгівлі послугами. Уточнено сутність аутсорсингу бізнес-процесів, його класифікацію за ключовими ознаками та місце в структурі міжнародного ринку послуг. Показано, що аутсорсинг бізнес-процесів інтегрується в глобальні ланцюги створення вартості та виступає важливим каналом експорту для сервісних компаній. Проаналізовано світові та вітчизняні тенденції розвитку ринку аутсорсингу бізнес-процесів і контакт-центрів, які свідчать про стійке зростання ринку, посилення ролі цифрових технологій, хмарних рішень і штучного інтелекту. Уточнено, що для сервісних компаній аутсорсинг бізнес-процесів є не лише предметом діяльності, але й ключовим елементом експортної стратегії, що визначає географію, продуктову структуру та технологічний рівень їхньої діяльності.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз ТОВ «Глобал Білгі» як сервісної компанії, що реалізує експортну стратегію на основі аутсорсингу бізнес-процесів. На основі відкритих даних охарактеризовано місце компанії на українському ринку аутсорсингових контакт-центрів, її приналежність до міжнародної групи та інтеграцію в телекомунікаційний кластер. Визначено місію, візію та цінності компанії, сформовано дерево стратегічних цілей, у якому відображено орієнтацію на зростання, технологічний розвиток і підвищення якості клієнтського сервісу.

Проведено фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Глобал Білгі», який засвідчив стійке зростання доходу й позитивні результати за такими

показниками, як чистий прибуток та рентабельність активів, за умови помірного рівня боргового навантаження. Разом з тим виявлено резерви зростання чистої рентабельності, що зумовлює потребу в підвищенні ефективності використання ресурсів та оптимізації витрат.

За допомогою PEST-аналізу досліджено зовнішнє середовище компанії, що дозволило виокремити ключові політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні фактори, які формують як можливості (зростання глобального попиту на BPO-послуги, розвиток цифровізації, кадровий потенціал України), так і загрози (воєнні ризики, регуляторні зміни, міжнародна конкуренція). Аналіз конкурентного середовища та структури клієнтів показав, що ТОВ «Глобал Білгі» посідає сильні позиції серед провідних аутсорсингових контакт-центрів України та працює з міжнародними брендами, що підкреслює експортний характер його діяльності.

SWOT-аналіз дозволив систематизувати сильні й слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози, на основі чого обґрунтовано доцільність стратегії активного зростання. SPACE-аналіз підтвердив, що за сукупністю фінансових, конкурентних і середовищних характеристик ТОВ «Глобал Білгі» може посідати агресивну стратегічну позицію, орієнтовану на розширення експортної діяльності та інвестиції в технології.

Використання матриці Ансоффа дозволило сформулювати стратегічні альтернативи зростання на перетині напрямів розвитку послуг і ринків, а застосування матриці Мак-Кінзі – оцінити привабливість і конкурентну позицію ключових напрямів діяльності компанії. На основі цих підходів розроблено рекомендації щодо пріоритетного інвестування в найбільш перспективні й високорентабельні бізнес-одиниці, особливо у сфері комплексного обслуговування телекомунікаційних клієнтів і розвитку власних цифрових рішень.

У роботі здійснено економічне обґрунтування запропонованих напрямів удосконалення експортної стратегії ТОВ «Глобал Білгі» на основі аутсорсингу бізнес-процесів. Показано, що завдяки збільшенню частки доходу від

експортних контрактів, розширенню портфеля послуг і підвищенню технологічного рівня пропозиції компанія може забезпечити приріст доходу й чистого прибутку при прийнятних строках окупності інвестицій. Запропоновані напрями вдосконалення включають поглиблення спеціалізації у високопродуктивних сегментах, розширення мовного та географічного охоплення, розвиток власних IT-продуктів, удосконалення управління людськими ресурсами та зміцнення системи ризик-менеджменту й безперервності бізнесу.

Результати роботи можуть бути використані менеджментом ТОВ «Глобал Білгі» та інших сервісних компаній для вдосконалення власних експортних стратегій, а також як методичний матеріал для подальших наукових і прикладних досліджень у сфері міжнародного менеджменту та аутсорсингу бізнес-процесів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АДАПТАЦІЯ КОНТРОЛЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА НА УМОВАХ АУТСОРСИНГУ ДО ВНУТРІШНІХ ВИМУШЕНИХ ПЕРЕСЕЛЕНЬ / Н. Слюсаренко та ін. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2026. № 2(68). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2(68)-2588-2595 (дата звернення: 14.05.2026).

2. Базалійська Н. МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АУТСОРСИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОПТИМІЗАЦІЙНОЇ HR-ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА СУЧАСНОГО СТАНУ ЕКОНОМІКИ. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2022. № 1. С. 108–119. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-13 (дата звернення: 14.05.2026).

3. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л. СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2024. Т. 4, № 108. С. 33–44. URL: https://doi.org/10.31713/ve420244 (дата звернення: 14.05.2026).

4. Добрицький Д. ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНОЇ МЕТОДИКИ AHP–TOPSIS ДЛЯ ВІДБОРУ ПРОЄКТІВ АУТСОРСИНГОВИХ ІТ-КОМПАНІЙ. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 428–433. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-58 (дата звернення: 14.05.2026).

5. Дубина М. В., Ринжук Д. Я. РОЛЬ АУТСОРСИНГОВИХ КОМПАНІЙ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ У СФЕРІ ПОСЛУГ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 22. С. 109–118. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.109 (дата звернення: 14.05.2026).

6. Дубініна М. В., Гончаренко І. В. ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТА

ЛОКАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 4. С. 9–15. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.4.9 (дата звернення: 14.05.2026).

7. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ. *Efektyvna ekonomika*. 2023. № 12. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.9 (дата звернення: 14.05.2026).

8. Кононова І. КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2024. № 3(45). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-532-544 (дата звернення: 14.05.2026).

9. МЕЛЬНИЧУК О. Маркери експортної спеціалізації. *Foreign trade: economics, finance, law*. 2024. Т. 136, № 5. С. 34–49. URL: https://doi.org/10.31617/3.2024(136)03 (дата звернення: 14.05.2026).

10. Михайленко О. Г., Пащенко О. В. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 1. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.35 (дата звернення: 14.05.2026).

11. МОРОЗОВА О. ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ДОСВІДУ КРАЇН G7. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 344, № 4. С. 381–389. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-53 (дата звернення: 14.05.2026).

12. Огородник О., Грінько І. ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІТ-ПОСЛУГ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-104 (дата звернення: 14.05.2026).

13. Осадчук А. І. Обгрунтування стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності в сфері експортної діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 2 (180). С. 101–106.

14. Офіційний сайт ТОВ «ГЛОБАЛ БІЛГІ»URL: https://globalbilgi.com.ua/uk/ (дата звернення: 14.05.2026).

15. Попело О., Дубина М. РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ІНЖИНІРИНГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У РОЗВИТКУ СФЕРИ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 6(16). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-6(16)-558-571 (дата звернення: 14.05.2026).

16. Попко О., Твардовський Ю. АДАПТАЦІЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ОПЕРАТОРІВ РИНКУ ДО СУЧАСНИХ РЕАЛІЙ. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2023. Т. 3, № 103. С. 213–225. URL: https://doi.org/10.31713/ve3202320 (дата звернення: 14.05.2026).

17. Сайт ТОВ «ГЛОБАЛ БІЛГІ» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36215539/(дата звернення: 14.05.2026).

18. Сайт ТОВ «ГЛОБАЛ БІЛГІ» URL: https://opendatabot.ua/c/36215539(дата звернення: 14.05.2026).

19. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА / Д. МАЗУР та ін. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 338, № 1. С. 452–456. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-66 (дата звернення: 14.05.2026).

20. Сухоняк С. О. ОПТИМІЗУВАННЯ ВИТРАТ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ ШЛЯХОМ ЗАЛУЧЕННЯ ДО СПІВПРАЦІ АУТСОРСИНГОВИХ КОМПАНІЙ. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2017. № 2(50). С. 223–229. URL: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2017.2(50).223-229 (дата звернення: 14.05.2026).

21. Тютченко С., Вагонова О. МОДЕЛЮВАННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2023. № 4(34).

URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-338-348 (дата звернення: 14.05.2026).

22. Устименко О. О. ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ ІТ-АУТСОРСИНГОВИХ КОМПАНІЙ ЯК ОБ'ЄКТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 33. С. 153–158. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335894 (дата звернення: 14.05.2026).

23. Устименко О. О. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАТЕГІЙ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-АУТСОРСИНГОВИХ КОМПАНІЙ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ "ACCENTURE". *Стабілізація фінансово-економічної системи: зовнішні та внутрішні фактори впливу*. 2025. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-483-5-28 (дата звернення: 14.05.2026).

24. Францев В. МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОНСАЛТИГОВОЇ ФІРМИ. *АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПРОВЕДЕННЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ* / chair І. Ільєв. 2020. URL: https://doi.org/10.36074/06.11.2020.v2.04 (дата звернення: 14.05.2026).

25. Шкромида В. В., Бабій В. Т. АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАЛЬКУЛЮВАННЯ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ АУТСОРСИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5 (14). С. 271–275. URL: https://doi.org/10.32782/dees.14-45 (дата звернення: 14.05.2026).

26. Dobrytskyi D. CRITICAL ANALYSIS OF DEVELOPMENT STRATEGIES OF OUTSOURCING IT COMPANIES. *Scientific opinion: Economics and Management*. 2024. No. 4(88). URL: https://doi.org/10.32782/2521-666x/2024-88-18 (date of access: 14.05.2026).

27. Kazanovsky A. A., Miroshnychenko I. I. Problems of Developing the Industrial Outsourcing Enterprises in Ukraine. *Business Inform*. 2022. Vol. 8, no. 535. P. 87–94. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-87-94 (date of access: 14.05.2026).

28. Kliuvak O. V. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЕКСПОРТУ ПОСЛУГ УКРАЇНИ В УМОВАХ МИРНОГО ТА ВОЄННОГО ЧАСУ. *The actual problems of regional economy development*. 2022. Т. 1, № 18. С. 157–168. URL: https://doi.org/10.15330/apred.1.18.157-168 (дата звернення: 14.05.2026).

29. Kurhan N. Automation of Accounting of Export Activity of IT-Enterprises in Ukraine. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2023. Vol. 1, no. 23. P. 23–35. URL: https://doi.org/10.15276/ej.01.2023.3 (date of access: 14.05.2026).

30. Matviy I., Matviy S. FEATURES OF USING BUSINESS PROCESS OUTSOURCING IN THE ENTERPRISES. *Business Navigator*. 2021. No. 6(67). URL: https://doi.org/10.32847/business-navigator.67-17 (date of access: 14.05.2026).

31. MODELING WORLD EXPORTS OF GOODS AND SERVICES IN THE CONDITIONS OF GEOECONOMIC TRANSFORMATIONS WITH THE USE OF CLUSTER ANALYSIS. *CHERKASY UNIVERSITY BULLETIN: ECONOMICS SCIENCES*. 2021. No. 2. URL: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2021-2-11-19 (date of access: 14.05.2026).

32. Polozova Tetiana, Kolupaieva Irina. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF ANALYSIS OF EXPORT OF GOODS AND SERVICES IN THE CONTEXT OF REGIONAL DEVELOPMENT. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2021. No. 44. P. 66–74. URL: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-44-10 (date of access: 14.05.2026).

33. Sainchuk A. Analysis of the market of outsourcing enterprises in Ukraine. *Economic Herald of the Donbas*. 2019. No. 2 (56). P. 135–144. URL: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-2(56)-135-144 (date of access: 14.05.2026).

34. Shportko H., Kaut O., Shatkovskyi O. FORMATION OF MARKETING STRATEGY FOR EXPORT ACTIVITY OF ENTERPRISE. *Market Infrastructure*. 2019. No. 37. URL: https://doi.org/10.32843/infrastruct37-66 (date of access: 14.05.2026).

35. Tkachova O., Lebid' O. USE OF ECONOMETRIC MODELS FOR ANALYSIS OF IT SERVICES EXPORTS IN UKRAINE. *Pryazovskyi Economic Herald*. 2020. No. 3(20). URL: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-47 (date of access: 14.05.2026).