

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.35>

УДК 339.9

О. Г. Михайленко,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4405-9093>

О.В. Пащенко,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9439-5247>

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

О. Mykhailenko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of International Economics and Global Finance,
Oles Honchar Dnipro National University*

О. Pashchenko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of International Economics and Global Finance,
Oles Honchar Dnipro National University*

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN OUTSOURCING SERVICES ON THE GLOBAL MARKET

У статті досліджено тенденції розвитку аутсорсингових послуг України, яка є провідною країною в Європі в сфері аутсорсингу ІТ-послуг. Високий рівень визнання та професіоналізму українських аутсорсингових компаній на світовому ринку підтверджують їх високі позиції у провідних світових рейтингах щодо розвитку даного сектору. Виявлено, що у країні компанії які займаються аутсорсингом розташовані у Львові, Вінниці, Івано-Франківську, Києві, Дніпрі. Зазначено, що в Україні активно розвивається широкий спектр аутсорсингових послуг: ІТ-послуги, логістичні послуги, бухгалтерські послуги, юридичні та фінансові послуги, комунікації, переклади, управління персоналом. Найбільшими є аутсорсинг ІТ-послуг. Частка ІТ-послуг в експорті послуг України постійно зростала у 2023 р. і склала 41% (44,6% у 2022 р.), а частка експорту ІТ-послуг у ВВП країни у 2023 р. склала 4% (4,6% у 2022 р.). Виявлено, що зменшення часток відбулося по 2 причинам. По-перше, це обережне ставлення іноземних компаній до продовження та запуску нових проєктів в Україні через повномасштабне вторгнення. По-друге, це - світова рецесія та просадка ІТ-сфери, яка продовжується вже декілька років, та втрата спеціалістів.

Визначено, що до основних країн-імпортерів ІТ-послуг України відносяться: США (у 2023 р. їх частка склала 36,4%), Мальта, Великобританія, Кіпр, Ізраїль, Німеччина, Швейцарія, Польща, Естонія, Нідерланди. Крім того, внаслідок війни змінилася модель надання ІТ-послуг на міжнародних ринках. Виявлено, що перспективними для України є ІТ-послуги, такі як веб-розробка, програмне забезпечення, кібербезпека, розробка мобільних додатків, ІТ-консалтинг тощо.

Українські ІТ-компанії вже здобули міжнародне визнання і досягли значних успіхів у залученні інвестицій. Визначено, що для розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні необхідно: посилити заходи з кібербезпеки, створити ІТ-кластери для розвитку екосистеми, зробити акцент на цифровій трансформації (впровадження штучного інтелекту), здійснювати підвищення кваліфікації та розвитку ІТ-фахівців, орієнтуватися на гнучкість і перехід до

інтегрованих IT-рішень, а також активно розширювати співпрацю з міжнародними компаніями.

The article examines the trends in the development of outsourcing services in Ukraine, which is a leading country in Europe in the field of outsourcing of IT services. The high level of recognition and professionalism of Ukrainian outsourcing companies in the global market is confirmed by their high positions in the leading world rankings for the development of this sector. It was found that in the country, outsourcing companies are located in Lviv, Vinnytsia, Ivano-Frankivsk, Kyiv, and Dnipro. It is noted that a wide range of outsourcing services is actively developing in Ukraine: IT services, logistics services, accounting services, legal and financial services, communications, translations, and personnel management. The largest is outsourcing of IT services. The share of IT services in Ukraine's exports of services was constantly growing in 2023 and amounted to 41% (44.6% in 2022), and the share of IT services exports in the country's GDP in 2023. amounted to 4% (4.6% in 2022). It was found that the decrease in shares occurred for 2 reasons. Firstly, this is the cautious attitude of foreign companies to the continuation and launch of new projects in Ukraine due to the full-scale invasion. Secondly, this is the global recession and decline in the IT sector, which has been going on for several years, and the loss of specialists. It was determined that the main importing countries of IT services in Ukraine include: the USA (in 2023 their share was 36.4%), Malta, Great Britain, Cyprus, Israel, Germany, Switzerland, Poland, Estonia, the Netherlands. In addition, as a result of the war, the model of providing IT services in international markets has changed. It was found that promising IT services for Ukraine are such as web development, software, cybersecurity, mobile application development, IT consulting, etc. The Ukrainian IT sector has significant experience in creating software products using modern technologies such as the Internet of Things (IoT), Big Data, cloud computing, blockchain and artificial intelligence.

Ukrainian IT companies have already gained international recognition and achieved significant success in attracting investments. It has been determined that for

the development of IT outsourcing in Ukraine it is necessary to: strengthen cybersecurity measures, create IT clusters for ecosystem development, focus on digital transformation (implementation of artificial intelligence), improve the skills and development of IT specialists, focus on flexibility and the transition to integrated IT solutions, and actively expand cooperation with international companies.

Ключові слова: аутсорсинг, послуги, експорт, імпорт, зовнішня торгівля, IT-аутсорсинг.

Keywords: outsourcing, services, export, import, foreign trade, IT-outsourcing.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сфера послуг є однією з найперспективніших в економіці. Вона охоплює широкий спектр діяльності: транспорту, туризму, інформаційних, видавничих послуг до фінансування, посередництва різного виду. Сфера послуг у більшості розвинених країн світу займає домінуюче становище. З початком повномасштабної війни сфера послуг в Україні значно постраждала, зокрема, порушилися транспортно-логістичні ланцюги поставок. При цьому, послуги аутсорсингу, зокрема в ІТ-сфері набули ключової ролі щодо стимулювання української економіки під час війни та відновлення після її закінчення. Тому звернення до даної теми та дослідження змін на даному ринку є актуальним питанням сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретичних і методичних аспектів аутсорсингу знайшли зарубіжних авторів Ж.-Л. Бравару, Р. Моргана, Дж. Б. Хейвуда тощо. Також значні напрацювання у цій сфері мають такі науковці як Б. А. Анікін, І. Л. Руда, Ф. Н. Філіна, С. Н. Растворцева, І. Я. Максименко, Л. О. Лігоненко, Ю. Ю. Фролова, Т. В. Шарчук, Л. Г. та ін. У працях українських економістів проблеми аутсорсингу знайшли відображення у таких авторів, як М. Бабій, Т. Гавриленко, Гаврилюк О., А. Загородній, О. Партин, О. Зозульов, О. Микало, А. Скороходов та ін. Разом із цим, на нашу

думку, потребують подальшого вивчення питання щодо перспектив розвитку аутсорсингових послуг України в умовах сучасних трансформаційних змін.

Мета статті полягає у дослідженні сучасних тенденцій розвитку аутсорсингових послуг України та визначені перспектив їх розвитку в умовах трансформаційних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні стрімкі процеси глобалізації спричиняють зростаючу взаємозалежність національних економік, яка проявляється, зокрема, у тенденціях до залучення різноманітних ресурсів у бізнес-процеси. Це стосується як традиційних економічних ресурсів (людський капітал, виробничі потужності), так і інноваційних, які відповідають вимогам часу (наприклад, інформаційно-технологічних). Залучення таких ресурсів на комерційній основі з метою оптимізації бізнесових витрат сьогодні відоме як аутсорсинг.

Протягом розвитку аутсорсингу сформувалися його найвідоміші та найбільш затребувані види [19]:

- *Аутсорсинг бізнес-процесів.* Це найпоширеніша форма аутсорсингу, що передбачає передачу сторонньому постачальнику послуг окремих бізнес-процесів за контрактом. Найчастіше сюди входять повторювані завдання, такі як обслуговування клієнтів і адміністративні функції.

- *Професійний аутсорсинг.* У випадках, коли певні завдання занадто складні для самостійного виконання підприємцями чи невеликими командами, їх доручають професіоналам. Для таких робіт часто потрібні додаткові навички, спеціалізоване навчання або професійна ліцензія. Місцеві фахівці можуть коштувати дорого через їх дефіцит. Професійний аутсорсинг дозволяє знизити витрати, залучаючи висококваліфікованих спеціалістів, таких як бухгалтери для складання фінансової звітності, інженери САПР для створення будівельних проєктів або маркетологи для управління рекламними кампаніями.

- *Аутсорсинг виробництва.* Виробництво власними силами може бути дуже дорогим через витрати на сировину, оплату праці працівників, а також необхідність інвестування в інфраструктуру й обладнання. Залучення зовнішніх

постачальників для виробничих процесів дозволяє значно знизити витрати, оскільки компанії не доводиться турбуватися про утримання підприємств, обладнання чи виплати персоналу.

- *IT-аутсорсинг*. Одним із найпоширеніших видів аутсорсингу сьогодні є IT-послуги. Вони охоплюють передачу частини або всієї діяльності у сфері інформаційних технологій зовнішнім підрядникам. Незалежно від розміру бізнесу, кожне підприємство має IT-потреби, які можна вирішити за допомогою аутсорсингу.

Україна у глобальному рейтингу аутсорсингової привабливості Global Services Location Index (GSLI) займає 24-е місце у 2023 році, де GSLI оцінює 78 країн на основі 52 показників. Лідерами в цьому рейтингу є Індія, Китай і Малайзія, Бразилія, Великобританія, Індонезія, В'єтнам, США завдяки своїм величезним перевагам у витратах, багатим кадрам та сильним навичкам. Основні показники, які враховуються в рейтингу включають фінансову привабливість, наявність кваліфікованих кадрів, сприятливе підприємницьке середовище тощо [4]. Рейтингу України показує, що все більше країн звертаються до українських фахівців за послугами. Україна успішно постачає свої послуги, переважно до США, країн ЄС та Ізраїлю [1] та продовжує демонструвати свою конкурентоспроможність і професіоналізм на міжнародній арені.

Водночас Україна займає місце в списку Global Outsourcing 100 від IAOP, який щорічно публікує перелік кращих постачальників аутсорсингових послуг у світі. Критерії оцінки включають прибутковість, зростання команди, рейтинг проектів, відгуки клієнтів, корпоративну соціальну відповідальність та рівень інновацій у наданні послуг [2, 16]. Усе це підтверджує високий рівень визнання та професіоналізму українських аутсорсингових компаній на міжнародному ринку. До цього рейтингу у 2024 році увійшли 15 українських компаній з розробки програмного забезпечення та 3 міжнародні компанії з офісами в Україні (COMPUTOOLS; ELEKS; Infopulse; Innovecs; Intellias; Jelvix; Light IT

Global; Miratech; N-iX; NIX; Redwerk; QAwerk; Softengi; Svitla Systems; Trinetix) [5, 17].

В Україні, у 2023 році нараховувалось більше 4000 аутсорсингових компаній [12, 18]. Розташування цих компаній переважно зосереджене в містах з великою кількістю населення. Однак спостерігається поступове збільшення їхньої присутності в районах. Це особливо стосується аутсорсингових компаній, які орієнтуються виключно на український ринок і наймають співробітників, здатних надавати послуги аутсорсингу лише українською мовою.

Найбільша кількість аутсорсингових компаній зареєстрована в таких великих містах, як Київ, Львів, Івано-Франківськ, Хмельницький, Вінниця, Чернівці, Харків, Дніпро, Тернопіль [18]. Аутсорсингові компанії прагнуть виходити на міжнародні ринки. У зв'язку з цим, одним із основних вимог до працівників стає знання іноземних мов, оскільки аутсорсингові послуги надаються переважно іноземними мовами (при цьому йдеться не лише про англійську, але й про знання кількох інших мов).

В Україні активно розвивається широкий спектр аутсорсингових послуг (рис. 1).

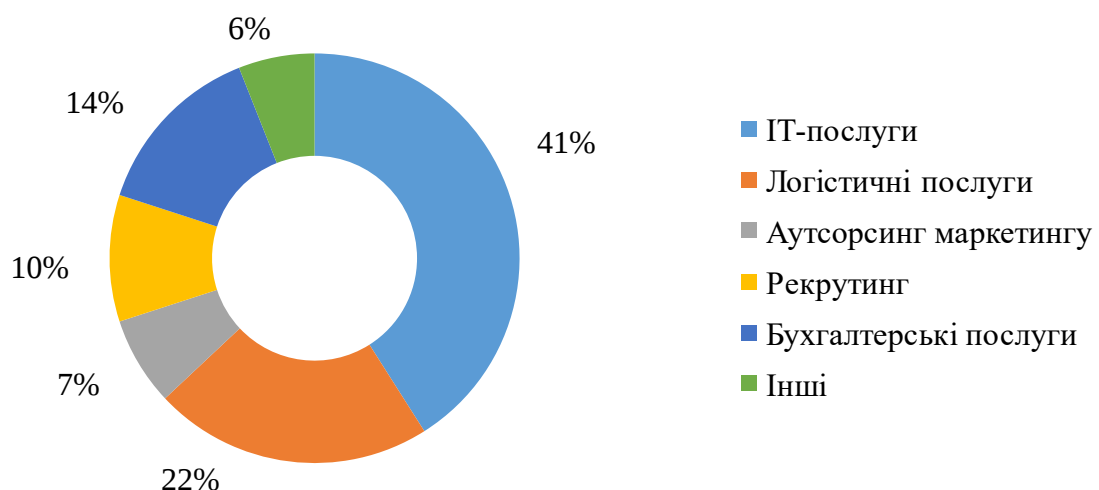


Рис. 1. Розподіл аутсорсингових послуг за сферами в Україні у 2023 р.

Джерело: побудовано автором за даними [12]

Аутсорсинг IT-послуг (41% від загального обсягу аутсорсингових послуг)

– це передача частково або повністю функцій, що пов’язані з інформаційними технологіями, спеціалізованій компанії, а саме:

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

Логістичний аутсорсинг (22% від загального обсягу аутсорсингових послуг) - це повна або часткова передача логістичних завдань бізнесу сторонній компанії, також означає залучення третьої сторони для виконання логістичних функцій. В Україні найбільш затребуваними послугами у сфері логістичного аутсорсингу є транспортні рішення та впровадження IT-технологій у логістиці. Зокрема, 94% компаній віддають перевагу замовленню транспортних послуг. Значний попит спостерігається також на оренду транспортних засобів (57%) і складських приміщень (65%). Найменш популярною послугою залишається обслуговування повернень, яке готові замовити лише 12% українських підприємств [21].

Аутсорсинг бухгалтерських послуг (14% від загального обсягу аутсорсингових послуг) передбачає передачу функцій бухгалтерського обліку зовнішній компанії, яка спеціалізується на наданні таких послуг. Це дозволяє зосередитися на основних бізнес-процесах, не витрачаючи час на ведення бухгалтерії. Аутсорсинг бухгалтерії має ряд переваг. Це зниження витрат на утримання штатного бухгалтера, професійний підхід до обліку, конфіденційність даних та можливість зосередитися на розвитку бізнесу. Прикладом з аутсорсингу бухгалтерських послуг є компанія «Глобал Консалтинг». Вона має більше ніж 25 років успішного досвіду надання послуг бухгалтерського аутсорсингу; постійні клієнти отримують знижки на інші послуги компанії; успішно обслуговуємо і вирішуємо завдання клієнтів з різних

сфер бізнесу, практичний досвід наших фахівців дозволяє вирішити будь-яку проблему [22].

Підбір персоналу (рекрутинг) (10 % від загального обсягу аутсорсингових послуг) - це підбір персоналу для роботи в компанії. Рекрутинг персоналу має на меті пошук кваліфікованих працівників, від приходу яких компанія сильно виграє. Головна перевага аутсорсингу для замовників - ретельний масовий підбір персоналу з необхідними професійними, особистими якостями, стажем. Наприклад, рекрутингова агенція «Opti People» бере на себе весь процес підбору, від пошуку кандидатів до проведення співбесід. Це звільняє бізнес від необхідності витрачати час та ресурси на внутрішні вакансії, дозволяючи зосередитися на стратегічних завданнях [23].

Послуга аутсорсинг маркетингу (7 % від загального обсягу аутсорсингових послуг) призначена для компаній, перед якими стоять завдання в області маркетингу, але персоналу для їх виконання немає або його недостатньо. І передача маркетингових функцій спеціалізованому агентству позбавляє компанію від необхідності створювати відділ маркетингу з нуля або запрошувати в штат маркетолога. Наприклад, «Агентство інтернет маркетингу Elit-Web», якв надає весь спектр послуг з просування товару, маркетингу, реклами. Також маркетингова агенція INMARK спеціалізується на аутсорсингу маркетингу для малого та середнього бізнесу [24].

Аутсорсинг ІТ-послуг залишається найбільшою сферою як в Україні (41%), так і за її межами. При цьому 90% українського ІТ-аутсорсингу орієнтовано на іноземних замовників. Україна займає друге місце у світі за темпами розвитку цієї галузі, випереджаючи багатьох міжнародних конкурентів. ІТ-сектор є однією з найбільш динамічно зростаючих галузей в Україні, демонструючи щорічний приріст і забезпечуючи 4,6 % ВВП країни у 2022р. За 2013-2023 рр. частка експорту ІТ-послуг у ВВП України за 2013-2023 рр. мала тенденцію до зростання з 0,7% у 2013 до 4,0% у 2023 р. [2,7,9].

Україна є провідною країною в Європі в сфері аутсорсингу ІТ-послуг, що приносить значні доходи для національної економіки, які оцінюються приблизно в 2,5 млрд. дол. США щорічно [1]. В ІТ-сфері аутсорсинг

використовується для розробки програмного забезпечення, тестування, підтримки або обслуговування інформаційних систем. Незважаючи на виклики, пов'язані з поточними умовами, експорт ІТ-послуг та інновацій українських компаній продовжує стабільно зростати і цього року зріс на 7 пунктів, зайнявши 55-у позицію у світовому індексі інновацій [2, 3].

Український сектор ІТ-аутсорсингу продовжує зміцнювати свої позиції на міжнародному ринку. Хоча наразі ще рано говорити про найвищі темпи зростання в порівнянні з іншими країнами, українські компанії вже зарекомендували себе як одні з найбільш соціально відповідальних і здатних досягати безпрецедентного успіху у виконанні своїх проєктів. Згідно з даними, 94% клієнтів повністю задоволені якістю обслуговування в Україні, що перевищує результати кращих закордонних компаній, де цей показник складає лише 84%. Це частково пояснюється тим, що 72% українських постачальників активно займаються інноваціями [1].

У передвоєнний період українська сфера інформаційних технологій демонструвала позитивний розвиток і стала важливим елементом національної економіки, маючи значний потенціал для виходу на міжнародні ринки та сприяння національній цифровій трансформації. Зростаючий попит на цифрові послуги та програмне забезпечення стимулює впровадження новітніх цифрових тенденцій і стратегій. Україна займає лідируючі позиції в регіоні за обсягами експорту інформаційних послуг і продукції, що створює можливості для успішної конкуренції на світовому ринку [2, 6].

Протягом 2013-2022 рр. частка ІТ-послуг в експорті послуг України постійно зростала (з 5,7% у 2013 р. до 44,2% у 2022 р.). Але у 2023 р. частка ІТ-послуг в експорті послуг зменшилася і склала 41%. На це є причини, а саме:

- обережне ставлення іноземних компаній до продовження та запуску нових проєктів в Україні через повномасштабне вторгнення,
- світова рецесія та просадка ІТ-сфери, яка продовжується вже декілька років, та втрата спеціалістів.
- тяжіння компаній до оптимізації витрат на розробку та розвиток ІІІ, який посилюється з кожним роком впливом на індустрію та людство.

Загалом за 2013-2023 рр. частка ІТ-послуг в експорті послуг України збільшилася на 35,3%. У 2023 р. ІТ-сектор приніс економіці України 6,7 млрд. дол. США шляхом експорту послуг, але це на 8,5% менше за показник 2022 р. (або на 622 млн дол. США.) (рис. 2).

Обсяги експорту ІТ-сектору в 2023 р. знизились нижче рівня 2021 р., коли становили 6,9 млрд. дол. США. У 2022 р. спостерігалось найменше за всі роки зростання обсягів експорту ІТ-послуг – на 5,8%. При цьому, в умовах війни та глобальних криз показник досяг рекордних 7,3 млрд. дол. США. У першому півріччі 2024 р. обсяг українського експорту ІТ-послуг становив 3,21 млрд. дол. США [7, 9, 20].

За перші шість місяців 2024 р. частка ІТ-послуг в експорті послуг України становила 37,9%, що є найвищим показником серед усіх галузей українського експорту [9].

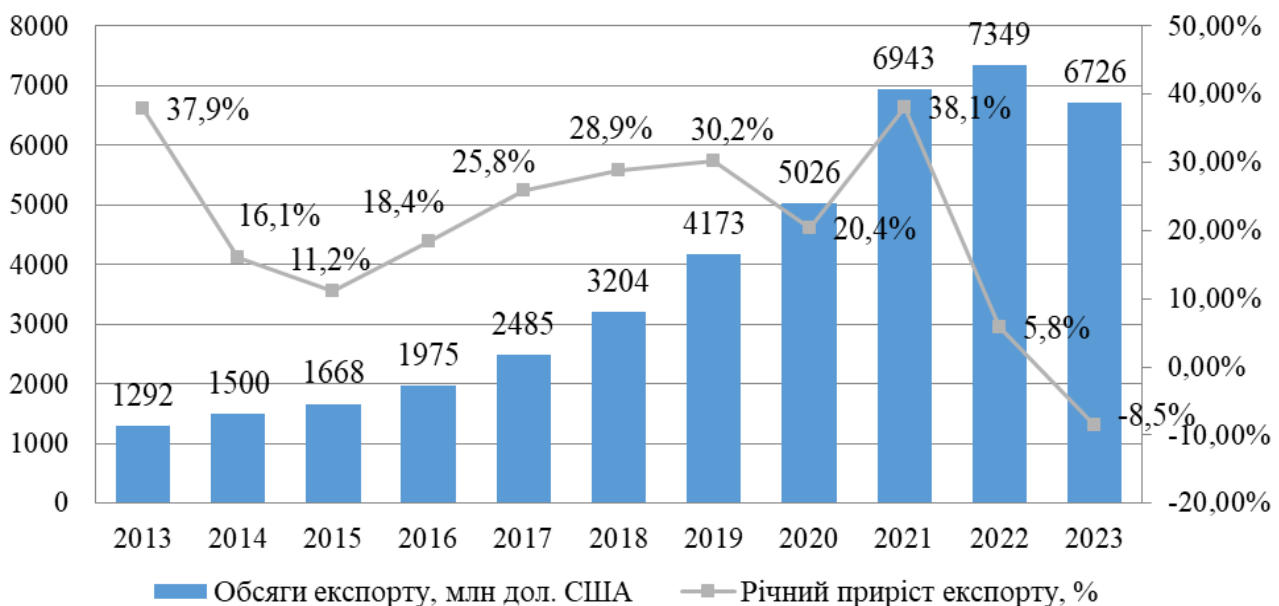


Рис. 2. Динаміка експорту ІТ-сектору України протягом 2013-2023 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [20]

Наведемо деяку статистику діяльності ІТ-сектору України [9]:

- На технологічну галузь припадає 4,9% ВВП України.
- Із 307 тис. українських спеціалістів у сфері технологій 65 тис. проживають за кордоном.

- 2630 дол. США – середня місячна зарплата українських технічних фахівців.

- Україна набрала 97% у Звіті про зрілість відкритих даних 2022 р. Цей звіт вимірює рівень зрілості відкритих даних у європейських країнах: ЄС та країнах-кандидатах, статус, наданий Україні у червні 2022 р.

- 2023 р. в Україні було зареєстровано 2150 технологічних компаній. До них відносяться компанії з розробки програмного забезпечення, технологічного консалтингу, бізнес-аналізу та інші компанії у сфері інформаційних технологій.

- 43% українських технічних фахівців працюють як фахівці на аутсорсингу, 8% працюють як фахівці на аутстаффі, а 30% усіх українських технічних працівників працюють у технологічних продуктових компаніях [9].

США залишаються провідним імпортером українських ІТ-послуг, як і десять років тому. Протягом 2013-2023 рр. частка США збільшувалась, досягнувши рекордного показника у 2022 р. 40,5% від загального імпорту ІТ-послуг, тобто майже 3 млрд. дол. США. Однак, у 2023 р. спостерігався спад до 36,4% [7,8] (рис. 3).

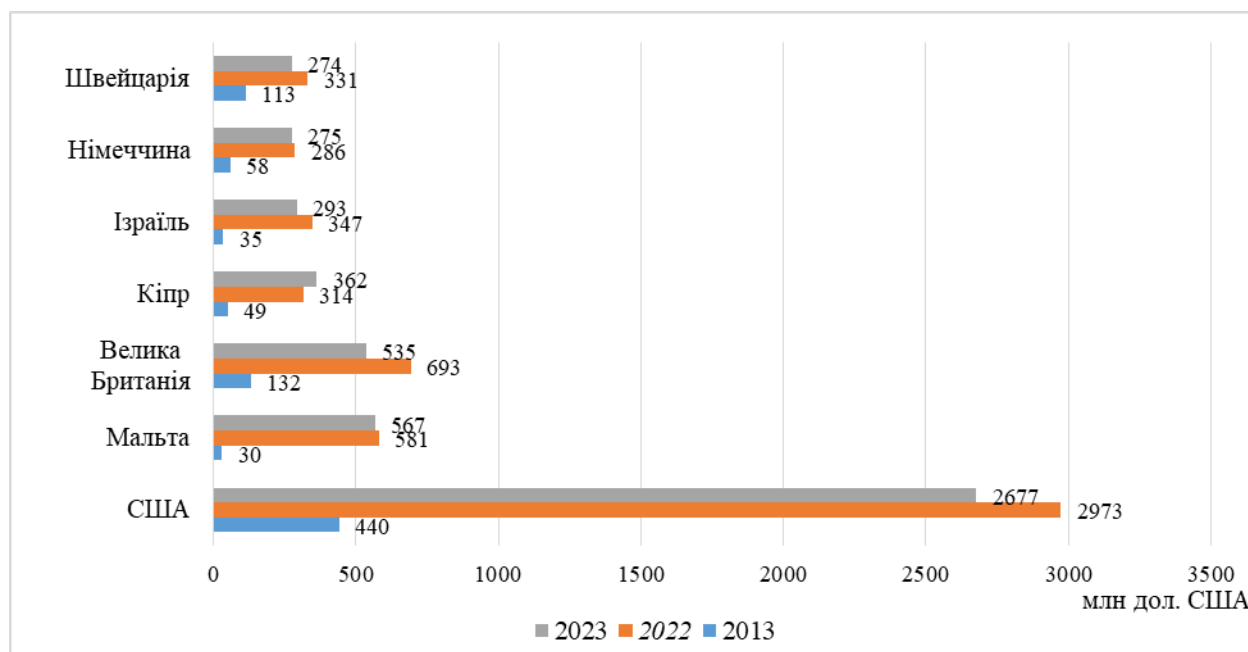


Рис. 3. Основні країни-імпортери ІТ-послуг України

Джерело: побудовано авторами за даними [7,8,9]

Також основними країнами-імпортерів ІТ-послуг України на протязі 10 років, а також і у 2023 році є: Мальта (7,7% від загального експорту українських ІТ-послуг), Великобританія (7,3%), Кіпр (4,9%), Ізраїль (4%), Німеччина (3,7%), Швейцарія (3,7%), також це Польща, Естонія, Нідерланди. При цьому, у 2023 р. частки вказаних країн зменшилися, крім Кіпру – відбулося збільшення на 0,6% (рис. 4). Ця тенденція не змінилась і у 2024 р. [7,8,9].

Обсяг українського ІТ-експорту скоротився лише на 5% у 2024 році порівняно з аналогічним періодом минулого року, що означає, що багато підприємств із сусідніх та більш віддалених країн, як і раніше, здійснюють аутсорсинг в Україні. Компанії зі США, Великобританії, Швейцарії та Німеччини продовжують покладатися на Україну, часто через збільшення штату ІТ-фахівців для розвитку своїх проектів [9].

Варто зауважити, що Україна є провідним постачальником технічних талантів із першокласними жорсткими та м'якими навичками за привабливими погодинними ставками та щомісячними зарплатами. Нестача технічних талантів у США та Європі є реальною проблемою, і багато компаній знають, що вигідно використати величезний кадровий резерв із 242 тис. технічних фахівців, які нині проживають в Україні. У країнах, де технічні кандидати не мають необхідних знань чи досвіду (якщо взагалі є кваліфіковані кандидати), відмова від України як від сприятливого напрямку для розробки програмного забезпечення є втраченою можливістю.

На українському ринку аутсорсингу є розробники програмного забезпечення та інші технічні фахівці з усіма видами навичок, які готові обійняти посади на будь-якому рівні: понад 83% мають досвід роботи на середньому, старшому чи провідному рівні [9].

Завдяки своїм технічним навичкам та різноманітності послуг українські постачальники аутсорсингу продовжують робити собі ім'я. Вони процвітають в інтеграції новітніх технологій, таких як ІІ, блокчейн, ІоТ і АR/VR, в програмне забезпечення, яке вони розробляють для клієнтських проектів, і пропонують повний спектр послуг:

- розробка програмного забезпечення на замовлення;
- веб-розробка; розробка мобільних додатків; IT-консалтинг;
- кібербезпека; забезпечення якості та тестування; DevOps;
- хмарні сервіси; послуги передачі даних; UI/UX-дизайн; ігровий дизайн;
- штучний інтелект, як машинне навчання; розробка блокчейну;
- розвиток Інтернету речей (IoT);
- розробка доповненої реальності (AR) та віртуальної реальності (VR) [9].

Незалежно від того, чи розробляється проєкт для охорони здоров'я, фінансів, роздрібної торгівлі, виробництва, освіти чи іншого сектору, досвідчені фахівці з України надають тонко адаптовані рішення. Клієнти можуть вибирати між аутсорсингом, аутстафінгом та виділеними чи розширеними командами для своїх проєктів. Залежно від вимог проєкту, вони також можуть додавати або прибирати фахівців, щоб масштабувати команду вгору або вниз. Ось лише деякі з доступних фахівців: інженери ВІ, інженери великих даних, бізнес-аналітики, архітектори хмарних обчислень, інженери комп'ютерного зору, аналітики даних, архітектори даних, вчені, які займаються даними, DevOps-інженери, ігрові дизайнери, дизайнери продукції, менеджери з продукції, менеджери проєктів, інженери з контролю якості, фахівці з безпеки, інженери з надійності сайту, інженери-програмісти, архітектори рішень/програмного забезпечення, керівники команд/технологій, UI/UX-дизайнери. Говорячи про масштабування, українські постачальники технологій часто наймають усіх необхідних членів команди ще до початку проєкту, щоб клієнтам не гаяти часу на формування команди [9].

Крім того, внаслідок війни змінилася модель надання IT-послуг на міжнародних ринках. Згідно з новою концепцією, українські компанії реалізують складні проєкти інтегрованих IT-рішень, переходячи від традиційного експорту програмного забезпечення до ролі консультантів у сфері цифрової трансформації. Це створює нові можливості для розвитку українських аутсорсерів. Українська IT-індустрія має значний досвід у створенні програмних продуктів з використанням сучасних технологій, таких як Інтернет

речей (IoT), Big Data, хмарні обчислення, блокчейн і штучний інтелект. Цифрові технології та послуги в сфері інформаційних технологій можуть суттєво сприяти формуванню конкурентоспроможної цифрової економіки в Україні. ІТ-компанії та розробники програмного забезпечення можуть стати ключовими партнерами та ресурсами для цифрової трансформації країни, сприяючи розвитку експорту технологій до Європейського Союзу та збереженню ІТ-спеціалістів в Україні. На українському ринку аутсорсингу є розробники програмного забезпечення та інші технічні спеціалісти з усіма навичками, готові зайняти посади будь-якого рівня: понад 83% мають досвід роботи на середньому, старшому чи провідному рівнях. Незалежно від того, чи шукаєте ви backend, frontend, full-stack або мобільних розробників, інженерів обробки даних, QA або DevOps інженерів, українські аутсорсингові компанії завжди готові працювати [9].

Однак, в сучасних умовах у країні, вітчизняні ІТ-компанії стикаються з серйозними труднощами, такими як необхідність релокації, перебої в електропостачанні, а також організаційні та технологічні виклики. Це може відлякувати потенційних клієнтів і уповільнювати розвиток галузі [10].

Бізнес – це гра з високими ставками та високим прибутком. Зрозуміло, що компанії хочуть мінімізувати ризик під час інвестування великих сум грошей. Але правда, що аутсорсинг розробки програмного забезпечення в Україні не набагато більш ризикований у 2024 р., ніж у 2021 р. Фактично, експорт ІТ-послуг у лютому 2024 р. був навіть трохи вищим, ніж у лютому 2021 р. – 518 млн дол. США та 480 млн дол. США відповідно [9].

Хоча 2024 р. може виявитися не найкращим роком для української індустрії аутсорсингу ПЗ, він, безумовно, не стане крахом поїзда, який передбачали деякі «експерти». Це частково завдяки постійним клієнтам, які продовжували працювати із відданими своїй справі українськими командами, а частково завдяки тому, що українські постачальники програмного забезпечення думають на ходу. З хоч би якими труднощами не стикалася дана індустрія, ІТ-

аутсорсинг в Україні справляється з усіма труднощами, які зустрічаються на його шляху [9].

Слід зазначити, що для розвитку України особливо перспективними є ІТ-послуги, зокрема веб-розробка, програмне забезпечення та кібербезпека. Українські ІТ-компанії вже здобули визнання на міжнародному ринку і досягли значних успіхів у залученні інвестицій. Проте для підвищення конкурентоспроможності необхідно продовжувати розвиток цього сектора та покращувати якість надаваних послуг [11].

За даними Statista, очікується, що обсяги українського ринку ІТ-послуг щорічно зростатимуть на 6,11%, демонструючи позитивну динаміку. На основі цих прогнозів можливо спрогнозувати, що у 2029 р. ІТ-послуги досягнуть 9600 млн дол. США (рис. 4) [9].

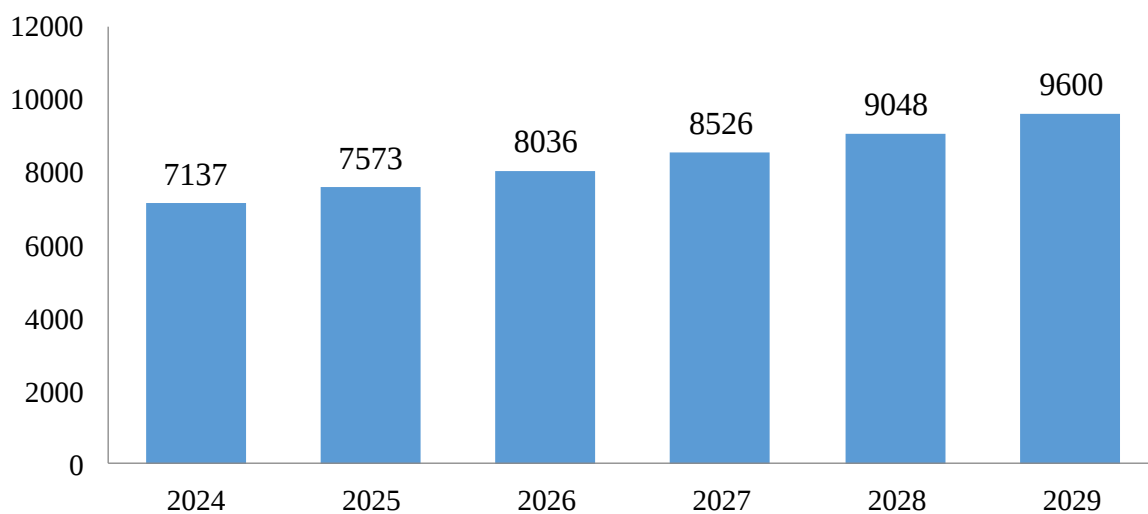


Рис. 4. Прогноз динаміки українського ринку ІТ-послуг на 2024-2029 рр., млн дол. США

Джерело: побудовано авторами на основі прогнозів

Прогнозується, що виторг на ринку аутсорсингу мобільних додатків досягне 299,6 млн дол. США у 2024 р. Очікується, що річний темп зростання виручки за період 2024-2029 рр. становитиме 1,31%, внаслідок чого до 2029 р. обсяг ринку аутсорсингу мобільних додатків становитиме 319,8 млн дол. США.

Також прогнозується, що середні витрати на одного співробітника на ринку аутсорсингу мобільних додатків досягнуть 15,4 дол. США у 2024 р. У світовому порівнянні більшість доходів буде отримано в США (42860 млн дол. США в 2024 р.) [12].

Майбутні тренди аутсорсингу можна розподілити на шість груп, а саме:

По-перше, прогнозується продовження дефіциту та зростання потреби в сучасних ІТ-навичках. У відповідь на активний технологічний розвиток багато компаній дедалі частіше вдаються до аутсорсингу, щоб зберегти свою конкурентоспроможність. Швидкий прогрес у таких сферах, як кібербезпека, штучний інтелект, блокчейн та криптовалюти, викликав значну потребу в спеціалізованих знаннях, що визначають майбутні тренди аутсорсингу. Тому компанії активно шукають найсучасніші навички, щоб ефективно реалізувати аутсорсинг і залишатися конкурентоспроможними на ринку.

У цьому році сегмент програмного забезпечення очікує значного зростання, оскільки компанії готові інвестувати в нього для отримання конкурентних переваг через підвищення продуктивності, автоматизацію та інші ініціативи з трансформації. Водночас сегмент пристроїв зазнає скорочення, оскільки споживачі відкладають придбання нових пристроїв через зниження купівельної спроможності та відсутність стимулів для покупок [13, 14].

У зв'язку з постійною економічною нестабільністю, підприємства все більше усвідомлюють різницю між технологіями, які вони використовують, та тими, що забезпечують їх бізнес-процеси. Це стає помітним у контексті загального зростання витрат на ІТ. На ринках центрів обробки даних існують значні витрати на утримання вже наявних локальних центрів, тоді як нові інвестиції переорієнтовуються на хмарні рішення, що проявляється у зростанні попиту на ІТ-послуги.

В ІТ-сфері спостерігається серйозна нестача кваліфікованих кадрів. Попит на таланти в технологічній галузі значно перевищує їхню пропозицію, і ця ситуація, ймовірно, збережеться до 2026 р., враховуючи прогнозовані витрати на ІТ. Витрати на внутрішні ІТ-послуги в усіх секторах знижуються, а

компанії не встигають за зростанням зарплат. Як наслідок, підприємства будуть змушені витрачати більше коштів для утримання меншого числа співробітників і звертатися до сторонніх ІТ-компаній для покриття нестачі кадрів.

Таким чином, попит на ІТ-аутсорсинг продовжить зростати. Це зростання зумовлене підвищенням інтересом до технологічних рішень і цифрової трансформації, а також ініціативами в різних секторах. Нестача кваліфікованих інженерів у компаніях стане однією з ключових причин майбутніх тенденцій у сфері аутсорсингу [13, 14].

По-друге, очікується розвиток нових напрямків. У найближчі роки країни, такі як Україна, Польща, Румунія та інші, можуть стати важливими гравцями на ринку аутсорсингу та створити серйозну конкуренцію Індії та Китаю. Найбільша частка світових доходів від аутсорсингу зосереджена в регіоні Європи, Близького Сходу та Африки, де домінують Індія та Китай. Прогнозується, що ці тенденції в аутсорсингу будуть прискорюватися в найближчі роки. Однак ситуація може змінитися, оскільки Україна, Польща та Румунія можуть стати основними трендами в сфері ІТ-аутсорсингу [13, 14].

По-третє, акцент робиться на кібербезпеці та дотриманні норм. Однією з майбутніх тенденцій у сфері ІТ-аутсорсингу, з якою згодні експерти, є зростаюча значущість захисту даних. В останні роки суспільство стало більш усвідомленим щодо питань безпеки інформації, що призвело до збільшення попиту на комплексне шифрування даних. Тому інноваційні ІТ-компанії впроваджують багаторівневий підхід до захисту, використовуючи аутсорсинг послуг кібербезпеки для мінімізації ризиків, захисту бізнес-даних, дотримання вимог стандартів та масштабування своїх операцій.

По-четверте, спостерігається зростання проєктів у сфері доповненої (віртуальної) реальності. Згідно з даними Grand View Research, світовий ринок доповненої реальності (AR) значно зріс за останні роки і оцінювався приблизно в 38,5 млрд. дол. США у 2022 р. Прогнозується, що протягом 2024-2030 рр. він буде зростати в середньому на 39,8% щорічно. Нещодавно технології AR/VR

стали одними з найпопулярніших трендів у сфері ІТ-аутсорсингу, особливо на мобільному ринку.

По-п'яте, спостерігається автоматизація з використанням штучного інтелекту. Автоматизація є однією з основних тенденцій, що визначатимуть майбутнє ІТ-аутсорсингу, і вона вплине на наше повсякденне життя. Прогнозується, що значні інвестиції будуть спрямовані на дві ключові області: роботизовану автоматизацію процесів (RPA) та штучний інтелект (AI) [13, 14].

По-шосте, змінюється суть партнерства. 72% респондентів з бізнес-сектору вже використовують аутсорсинг для ІТ-функцій, причому понад чверть з них планують посилити свої зусилля в цій сфері. Вважає, що 70% опитаних компаній мали намір збільшити використання аутсорсингу в найближчі роки, і 35% з них планували значне розширення. У цьому контексті 84% постачальників послуг очікують на розвиток аутсорсингової галузі, а 37% вважають її перспективною.

Внаслідок цих змін сфера ІТ-аутсорсингу стане більш конкурентоспроможною та відкритою для співпраці. Зокрема, клієнти звертатимуть увагу на постачальників ІТ-аутсорсингу, які пропонують клієнтоорієнтовані рішення та сучасні технології. Хоча зниження витрат залишатиметься важливим пріоритетом, компанії також шукатимуть партнерів, які забезпечують підхід, зосереджений на вартості [13, 14].

Залучення аутсорсингових послуг від кваліфікованих фахівців приносить підприємствам такі переваги:

- підприємство може зосередитися на своїй основній діяльності, тоді як другорядні та допоміжні функції виконують аутсорсингові спеціалісти;
- співпраця з підготовленими фахівцями дозволяє заощадити час і кошти на навчання та підготовку. Періодичне залучення спеціалістів не потребує щомісячних витрат на зарплату;
- залучення незалежних експертів для оцінки роботи виробництва допомагає виявити слабкі місця та знайти оптимальні рішення проблем;
- забезпечується ефективність фінансового та управлінського процесів;

- загальна рентабельність виробництва підвищується.

Перспективи розвитку як внутрішнього, так і зовнішнього аутсорсингу в Україні зумовлені такими факторами:

- вигідним географічним положенням;
- великою кількістю виробничих підприємств;
- значною кількістю кваліфікованих фахівців у сферах, пов'язаних із бізнес-процесами;
- високою якістю освітньої системи.

Отже, для розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні необхідно: посилення заходів з кібербезпеки, створення ІТ-кластерів для розвитку екосистеми, зробити акцент на цифровій трансформації (впровадження штучного інтелекту), підтримка підвищення кваліфікації та розвитку ІТ-фахівців, орієнтація на гнучкість і перехід до інтегрованих ІТ-рішень, а також активне розширення співпраці з міжнародними компаніями.

Щоб вирішити ряд проблем, з якими стикається сфера ІТ-аутсорсингу, державі та бізнесу необхідно адаптуватися і впроваджувати нові робочі механізми. Для покращення ситуації з кібербезпекою уряд повинен встановити більш суворі стандарти у цій сфері та розробити спеціалізовані програми підтримки для підприємств, які стикаються з кіберзагрозами. У свою чергу, компаніям варто інвестувати в сучасні рішення для кібербезпеки та розробляти власні внутрішні протоколи захисту даних [15].

Одночасно, щоб підтримати розвиток бізнесу, уряд може ввести податкові пільги та гранти для компаній, які займаються науковими дослідженнями та розробками. Крім того, варто активно співпрацювати з міжнародними організаціями для залучення інвестицій. Зі свого боку, бізнесу рекомендується брати участь у міжнародних виставках і конференціях, щоб залучити нових інвесторів і партнерів.

Щоб спростити процес відрядження та врахувати складнощі з організацією зустрічей між компаніями, державі слід розробити спрощені процедури для виїзду бізнес-лідерів за кордон. Це можна реалізувати шляхом

впровадження спеціальних дозволів на відрядження. У той же час, бізнесу необхідно оптимізувати свої внутрішні процеси, щоб зменшити залежність від особистих зустрічей, і активно використовувати віртуальні платформи для комунікації.

Втрата співробітників через мобілізацію є серйозною проблемою, оскільки відсутність ефективного механізму бронювання ключових кадрів призводить до втрати кваліфікованих спеціалістів, що негативно позначається на безперервності бізнес-процесів. Державі варто впровадити чіткі механізми для бронювання важливих працівників, щоб забезпечити стабільну діяльність компаній. У свою чергу, бізнесу необхідно створити резервні команди та розробити плани дій на випадок мобілізації основних фахівців [15].

- Україна – один із найкращих напрямків для ІТ-аутсорсингу. Переваги та причини передати розробку програмного забезпечення на аутсорсинг в Україну наступні [5]:

- Величезний кадровий резерв. Талановитий пул молодий та яскравий, із блискучими розробниками, які постійно підвищують планку досконалості, незважаючи на проблеми, щоб сектор ІТ процвітав. З більш ніж 400 університетами та зростаючим числом спеціалізованих програм підвищення кваліфікації, розподілених по всій країні, Україна щороку випускає понад 15 тис. випускників у галузі ІТ. Це число є одним із найвищих у світі.

- Різноманітний набір технічних навичок, що охоплює різні технології. ІТ-фахівці з України мають широкий спектр технічних навичок у всіх мовах програмування.

- Ефективне спілкування та володіння англійською мовою.

- Економія коштів. Порівняно з фірмами з розробки програмного забезпечення в Північній Америці та країнах Європи, українські постачальники послуг з розробки програмного забезпечення пропонують виняткові технічні знання та креативність за конкурентними цінами.

- Співвідношення ціни та якості.

- Сильна трудова етика.

- Географічна близькість. Українське стратегічне розташування історично вважається перехрестям світу. Близькість до основних ринків як Заходу, так і Сходу дозволяє Україні отримати доступ до цих ринків.

- Безпека даних. Безпека даних має важливе значення для глобальних корпорацій. Закони України відповідають законам ЄС.

- Хоча Україна є популярним місцем для аутсорсингу, підприємствам також слід зважати на деякі проблеми, з якими вони можуть зіткнутися при виборі України, а саме [5]:

- Проблеми інфраструктури. Хоча IT-інфраструктура України загалом надійна, більшість інфраструктурних проблем виходять із інфраструктури на державному рівні. Після кількох місяців килимових бомбардувань енергетичної інфраструктури багато компаній зіштовхнулися зі стабільними труднощами з електропостачанням та підключенням до інтернету.

- Повільний Інтернет. Хоча українські інтернет-провайдери пропонують одні з найнижчих цін у світі, якість інтернету часто викликає сумніви.

- Перебої у роботі зв'язку. На жаль, більшість інженерів-програмістів, які залишилися в Україні, змушені переривати робочий процес кілька разів на місяць через ризик повітряних бомбардувань.

- Склад компаній змінюється.

Цифрові технології та інновації відіграють важливу роль у діяльності та покращенні всіх процесів. У сучасних умовах цифровізація та впровадження новітніх фінансових технологій стали одними з ключових чинників економічного зростання для тих екосистем, які активно їх використовують. Вони охоплюють всі сфери життя суспільства, як у виробництві, так і в невиробничій сфері. Для ринку послуг цифрові трансформації в першу чергу проявляються у збільшенні значення інформаційно-комунікаційних технологій при прийнятті фінансових рішень учасниками економічних відносин.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Аутсорсинг в Україні поступово набирає популярності. У зв'язку з війною та дефіцитом робочої сили аутсорсингові послуги стають одним з небагатьох

способів отримати якісні послуги від професіоналів, необхідні для нормального функціонування та розвитку підприємств, а також для забезпечення безпеки та стабільності економіки. Тому запропонована інноваційну модель розвитку ІТ-аутсорсингової галузі в Україні є унікальною стратегією для забезпечення стабільного прогресу та конкурентоспроможності даної сфери на світовому ринку. Перспективами подальших розвідок у даному напрямі є дослідження щодо управління ризиками в процесі аутсорсингової діяльності.

Література

1. Державна служба статистики України. 2024. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.12.2024).
2. Korolchuk, L. (2023). IT outsourcing as a strategic direction for the development of ukraine's economy on its path to sustainable development. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 1(19), 87–96. <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.87-96> (дата звернення: 16.12.2024).
3. GII 2023 at a glance. The Global Innovation Index 2023 captures the innovation ecosystem performance of 132 economies and tracks the most recent global innovation trends. *WIPO*. 2023. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-section1-en-gii-2023-at-a-glance-global-innovation-index-2023.pdf> (дата звернення: 14.11.2024).
4. The 2023 Kearney Global Services Location Index: Regenerative talent pools. *Kearney*. 2024. URL: <https://www.kearney.com/service/digital-analytics/gсли/2023-full-report> (дата звернення: 17.11.2024).
5. IT Outsourcing to Ukraine: Growth that Outshines the War. *ELITEX*. 2024. URL: <https://elitex.systems/blog/it-outsourcing-ukraine-growth-outshines-war/> (дата звернення 18.11.2024).
6. Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави: матеріали круглого столу (м. Львів, 12 травня 2023 року) / за заг.ред. В.С. Бліхара, Г.З. Леськів. Львів: ЛьвДУВС, 2023. 239 с.

. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5723> (дата звернення: 25.11.2024).

7. Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT research for 2023. *IT Ukraine Association*. 2024. URL: https://itukraine.org.ua/files/ITU_GT.pdf (дата звернення: 12.12.2024).

8. Річний обсяг ІТ-експорту України *вперше* знизився. *Це плато чи погіршення ситуації? Аналітика й думки експертів*. DOU.ua. 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/> (дата звернення: 27.11.2024).

9. Outsourcing to Ukraine: resilience and software amid challenges. Outsourcing to Ukraine: Resilience and Software Amid Challenges. 2024. URL: <https://reenbit.com/outsourcing-to-ukraine-resilience-and-software-amid-challenges/> (дата звернення: 23.11.2024).

10. Services Global Market Report 2024. *The Business Research Company*. 2024. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/services-global-market-report> (дата звернення: 22.11.2024).

11. Шелест О., Кутовий Я., Самоходський І. Розвиток української ІТ-індустрії. *Аналітичний звіт*. Асоціація «IT Ukraine». BRDO. 2018. URL: https://ko.com.ua/files/u125/Ukrainian_IT_Industry_Report_UKR.pdf (дата звернення: 11.12.2024).

12. Application Outsourcing – Ukraine. Statista. 2024. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/it-outsourcing/application-outsourcing/ukraine> (дата звернення: 20.11.2024).

13. Future trends of outsourcing: 6 predictions for 2023. *Devabit*. 2022. URL: <https://devabit.com/blog/future-of-it-outsourcing-trends-2022> (дата звернення: 26.10.2024).

14. Будяков Г.В. Тенденції розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні. *International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*. 2023. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17031697017655.pdf> (дата звернення: 21.10.2024).

15. Репета, І. (2024). Потенціал та особливості розвитку аутсорсингу іт-послуг в умовах сучасних глобальних викликів. *Економіка та суспільство*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-156> _ (дата звернення: 05.11.2024).

16. The New Digital Services Ecosystem: A Revolution driven by the Convergence of IT, BPO and Digitally-fueled Outsourcing. *The Outsourcing Institute*. 2024. URL: <http://www.outsourcing.com/> (дата звернення: 17.11.2024).

17. Дячкіна А. 15 українських компаній увійшли до рейтингу найкращих аутсорсерів світу. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/02/22/710257/> (дата звернення: 18.11.2024).

18. В Україні зрівнялась кількість айтівців у продукті та аутсорсі — їх по 40%. Які зарплати та вимоги в продуктових компаніях. *IT is CULTURE CODE*. 2023. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/specifics-of-product-companies-2023/> (дата звернення: 18.11.2024).

19. Які види аутсорсингу користуються попитом в Україні та світі. *Ukrainian Food Assocsation*. 2024. URL: <https://u-food.org/uk/post/aki-vidi-autsorsingu-koristuutsa-popitom-v-ukraini-ta-sviti> (дата звернення: 18.11.2024).

20. Скільки грошей приносить ІТ Україні. *Finance.ua*. 2024. URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/skilky-hroshei-prynosyt-IT-Ukraini> (дата звернення: 18.11.2024).

21. Оксенюк, К. (2022). Розвиток логістичного аутсорсингу в Україні. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-8> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1776> (дата звернення: 19.11.2024).

22. Офіційний сайт компанії «Глобал Консалтинг». 2024. URL: <https://gc.ua/uk/buxgalterski-poslugi/> (дата звернення: 19.12.2024).

23. Офіційний сайт рекрутингової агенції «Opti People». 2024. URL: <https://opti.global/services/people> (дата звернення: 19.12.2024).

24. Офіційний сайт маркетингової агенції INMARK. 2024. URL: <https://inmark.com.ua/services/marketing/marketingoutsorsing/> (дата звернення: 19.12.2024).

References

1. State Statistics Service of Ukraine (2024), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 12.12.2024).

2. Korolchuk, L. (2023), "IT outsourcing as a strategic direction for the development of ukraine's economy on its path to sustainable development", The Actual Problems of Regional Economy Development, vol. 1(19), pp. 87-96. <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.87-96>.

3. WIPO (2023), "GII 2023 at a glance. The Global Innovation Index 2023 captures the innovation ecosystem performance of 132 economies and tracks the most recent global innovation trends", available at: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-section1-en-gii-2023-at-a-glance-global-innovation-index-2023.pdf> (Accessed 14.11.2024).

4. The 2023 Kearney Global Services Location Index: Regenerative talent pools. Kearney. 2024 (), "", available at: <https://www.kearney.com/service/digital-analytics/gсли/2023-full-report> (Accessed 17.11.2024).

5. ELITEX (2024), "IT Outsourcing to Ukraine: Growth that Outshines the War", available at: <https://elitex.systems/blog/it-outsourcing-ukraine-growth-outshines-war/> (data zvernennia 18.11.2024).

6. Blikhar, V.S. and Les'kiv H.Z. (2023), Bezpekovi aspekty upravlinnia orhanizatsiiamy v umovakh vijny ta povoiiennoi vidbudovy derzhavy: materialy kruhloho stolu [Security aspects of managing organizations in wartime and post-war reconstruction: materials from the roundtable], L'vDUVS, L'viv, Ukraine, available at: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5723> (Accessed 25.11.2024).

7. IT Ukraine Association (2024), "Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT research for 2023", available at: https://itukraine.org.ua/files/ITU_GT.pdf (Accessed 12.12.2024).

8. DOU.ua (2024), “The annual volume of Ukraine's IT exports has decreased for the first time. Is this a plateau or a worsening of the situation? Analysis and expert opinions”, available at: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/> (Accessed 27.11.2024).

9. Tabas, I. (2024), “Outsourcing to Ukraine: resilience and software amid challenges. Outsourcing to Ukraine: Resilience and Software Amid Challenges”, available at: <https://reenbit.com/outsourcing-to-ukraine-resilience-and-software-amid-challenges/> (Accessed 23.11.2024).

10. The Business Research Company. (2024), “Services Global Market Report 2024”, available at: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/services-global-market-report> (Accessed 22.11.2024).

11. Shelest, O. Kutovyj, Ya. and Samokhods'kyj, I. (2018), “Development of the Ukrainian IT industry”, available at: https://ko.com.ua/files/u125/Ukrainian_IT_Industry_Report_UKR.pdf (Accessed 11.12.2024).

12. Statista (2024), “Application Outsourcing – Ukraine”, available at: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/it-outsourcing/application-outsourcing/ukraine> (Accessed 20.11.2024).

13. Devabit (2022), “Future trends of outsourcing: 6 predictions for 2023”, available at: <https://devabit.com/blog/future-of-it-outsourcing-trends-2022> (Accessed 26.10.2024).

14. Budiakov, H.V. (2023), “Trends in the development of IT-outsourcing in Ukraine”, International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences», available at: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17031697017655.pdf> (Accessed 21.10.2024).

15. Repeta, I. (2024), “Opportunities and peculiarities of growing IT services outsourcing in the current global challenges”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-156>

16. The Outsourcing Institute (2024), “The New Digital Services Ecosystem: A Revolution driven by the Convergence of IT, BPO and Digitally-fueled Outsourcing”, available at: <http://www.outsourcing.com/> (Accessed 17.11.2024).
17. Diachkina, A. (2024), “15 Ukrainian companies entered the ranking of the best outsourcers in the world”, available at: <https://epravda.com.ua/news/2024/02/22/710257/> (Accessed 18.11.2024).
18. Ippolitova, I. (2023), “In Ukraine, the number of IT specialists in product and outsourcing has equaled - 40% each. What are the salaries and requirements in product companies”, available at: <https://dou.ua/lenta/articles/specifics-of-product-companies-2023/> (Accessed 18.11.2024).
19. Ukrainian Food Association (2024), “What types of outsourcing are in demand in Ukraine and the world”, available at: <https://u-food.org/uk/post/aki-vidi-outsorsingu-koristuutsa-popitom-v-ukraini-ta-sviti> (Accessed 18.11.2024).
20. Finance.ua (2024), “How much money does IT bring to Ukraine”, available at: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/skilky-hroshei-prynosyt-IT-Ukraini> (Accessed 18.11.2024).
21. Okseniuk, K. (2022), “Development of logistics outsourcing in Ukraine”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 44, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1776> (Accessed 19.11.2024). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-8>
22. Hlobal Konsal'tynh (2024), available at: <https://gc.ua/uk/buxgalterski-poslugi/> (Accessed 19.12.2024).
23. Opti People (2024), available at: <https://opti.global/services/people> (Accessed 19.12.2024).
24. INMARK (2024), available at: <https://inmark.com.ua/services/marketing/marketingoutsorsing/> (Accessed 19.12.2024).

Стаття надійшла до редакції 19.12.2024 р.