IT-АУТСОРСИНГ В УКРАЇНІ: СТАН, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

IT OUTSOURCING IN UKRAINE: STATUS, CHALLENGES, AND PROSPECTS

УДК 004.738.5:334.726(477)
DOI: https://doi.org/10.32782/dees.17-14

Реверенда Н.Ю.[1]
к.е.н., доцент,
Національний університет
«Львівська політехніка»
Телестаков Є.А.[2]
аспірант кафедри менеджменту
і міжнародного підприємництва,
Національний університет
«Львівська політехніка»
Реверенда М.С.[3]
аспірант кафедри менеджменту
і міжнародного підприємництва,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Reverenda Nataliia
Lviv Polytechnic National University
Telestakov Yevgeniy
Lviv Polytechnic National University
Reverenda Marian
Lviv Polytechnic National University

У статті розглянуто сучасний стан IT-аутсорсингу в Україні в умовах глобальних трансформацій та воєнного часу. Проаналізовано основні тенденції розвитку галузі, виклики, з якими стикаються українські компанії, а також перспективи подальшого зростання в умовах нестабільного середовища. Зосереджено увагу на динаміці експорту IT-послуг, зростанні попиту на хмарні технології, штучний інтелект, кібербезпеку та автоматизацію. Визначено, що у 2024 році США залишаються ключовим ринком для експорту IT-послуг з України, забезпечуючи 37% обсягу завдяки високому попиту, розвиненій технологічній екосистемі та довірі до українських фахівців. Окреслено ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність IT-сектора, зокрема кадровий потенціал, адаптивність компаній, технологічні інновації та геополітичні виклики. Дослідження має практичне значення для формування стратегічного бачення розвитку IT-галузі України.

Ключові слова: *IT-аутсорсинг, інформаційні технології, експорт, цифрова економіка, геополітичні виклики.*

The paper examines the state of IT outsourcing in Ukraine, focusing on the sector's resilience amid global economic challenges and the ongoing geopolitical instability caused by the war. The topic is highly relevant due to the rapid global digital transformation, which highlights the growing importance of IT outsourcing. The study aims to analyze how Ukrainian IT companies are adapting to these difficulties, identifying strategies that ensure survival and growth during such turbulent times. The research employs a mixed-methods approach, combining qualitative market analysis, expert interviews, and case studies of Ukrainian IT companies. This methodology offers a thorough understanding of how businesses have managed to continue operations despite significant geopolitical challenges. The study's results indicate that Ukrainian IT firms have demonstrated impressive adaptability and resilience. Despite the war and related disruptions, these companies have maintained service delivery, sustained client relationships, and even expanded their international presence. The research reveals that Ukrainian IT companies have successfully adopted flexible business models, such as remote work and distributed teams, which have been crucial for their survival. This flexibility has allowed them to continue providing competitive services on the global market. Ukrainian IT professionals are highly regarded for their expertise, which makes the sector attractive to international clients. However, the study also identifies several risks, including infrastructure instability, workforce migration, and ongoing geopolitical tensions, which could hinder long-term growth. Despite these challenges, the IT outsourcing sector remains a vital part of Ukraine's economy, continuing to deliver high-quality services to clients worldwide. The practical value of this research lies in providing valuable insights for stakeholders such as IT companies, government officials, and international clients. The findings emphasize the need for continued government support, particularly in infrastructure development, workforce training, and creating a favorable business environment. By focusing on these areas, Ukraine can strengthen its IT outsourcing sector, ensuring its growth and global competitiveness in the future.

Key words: *IT outsourcing, information technologies, export, digital economy, geopolitical challenges.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та глобалізації економіки IT-аутсорсинг посідає важливе місце в структурі національного та світового господарства. Особливо актуальною ця тема є для України, яка протягом останнього десятиліття сформувала потужний сегмент ринку інформаційних технологій і закріпилася як одна з провідних країн-експортерів IT-послуг у Центрально-Східній Європі. Проте з початком повномасштабної війни в 2022 році ситуація у сфері IT-аутсорсингу зазнала суттєвих змін, що потребують глибокого аналізу.

З одного боку, українські IT-компанії продемонстрували вражаючу стійкість, швидко адаптувавшись до нових умов, впроваджуючи віддалений режим роботи, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів і навіть нарощуючи обсяги експорту. З іншого боку, галузь зіткнулася з низкою викликів, серед яких – релокація персоналу та офісів, ризики фізичної безпеки, нестабільність інфраструктури, відтік кадрів за кордон, коливання валютного курсу та зниження інвестиційної привабливості країни.

Також помітним стає посилення конкуренції з боку інших країн, зокрема Польщі, Індії, Румунії, Філіппін, які активно розвивають власні аутсорсингові хаби, пропонуючи стабільні умови для розвитку бізнесу та привабливе податкове середовище. На тлі цього особливої ваги набуває потреба у дослідженні поточного стану українського IT-аутсорсингу, виявленні його сильних та слабких сторін, можливостей і загроз.

Крім того, важливо проаналізувати, як змінюється попит на послуги IT-аутсорсингу в умовах трансформації світової економіки, розвитку новітніх технологій (штучного інтелекту, хмарних рішень, автоматизації бізнес-процесів), зростання кіберзагроз та поступового переходу до моделі економіки знань. Для України це є не лише

[1] ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7712-8999
[2] ORCID: https://orcid.org/0009-0001-6769-126X
[3] ORCID: https://orcid.org/0009-0004-1508-5585

викликом, а й шансом зміцнити свої позиції на світовому ринку ІТ-послуг, використовуючи наявний кадровий потенціал, гнучкість компаній, високий рівень технічної освіти та визнану репутацію українських розробників.

Однак для реалізації цього потенціалу необхідна комплексна оцінка стану галузі, визначення чинників, що впливають на її ефективність, та формування стратегічного бачення подальшого розвитку. Саме тому дослідження стану ІТ-аутсорсингу в Україні є актуальним, науково обґрунтованим і практично значущим напрямом, який дозволить виявити закономірності, тенденції та перспективи функціонування цієї галузі в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. ІТ-аутсорсинг в Україні є важливою складовою національної економіки, особливо в умовах глобалізації. Він сприяє економічному зростанню, підвищенню конкурентоспроможності та інтеграції в міжнародні ринки.

Полякова Ю. В., Шайда О. Є., Миронова М. І., Крутяк М. Б. [7] та Стройко Т. В., Муленко А. І. [9] розглядали ІТ-аутсорсинг як один з провідних секторів економіки України, який значно впливає на ВВП країни через експорт комп'ютерних послуг та сприяє фінансовій стабільності та притоку іноземної валюти.

Разумова О. досліджувала передумови розвитку аутсорсингу в Україні та зосередила увагу на вигідному географічному розташувані України, що робить її привабливою для західноєвропейських та північноамериканських компаній, завдяки зручному часовому поясу та культурній сумісності [8].

Когут М. В., Содома Р. І., Дубинецька П. П. [5] та Євтушенко В. А., Рахман М. С., Рахман П. М. [3] досліджували як українські ІТ-компанії активно інтегруються в глобальний ринок, пропонуючи висококваліфікованих фахівців за конкурентними цінами (Kohut et al., 2024; Yevtushenko et al., 2021).

Пилипенко А. та Єрмаченко І. [1] дослідили, що близько 98% замовлень українських ІТ-компаній надходять з-за кордону, що робить сектор вразливим до змін на зовнішніх ринках та до міжнародних факторів впливу (Pylypenko & Iermachenko, 2020).

Полякова Ю. В., Шайда О. Є., Миронова М. І., Крутяк М. Б. [7] та Заяць О. І., Осійська М. П. [4] у своїх публікаціях стверджують, що розвиток хмарних технологій, штучного інтелекту та автоматизації процесів є ключовими напрямками для майбутнього зростання ІТ-аутсорсингу (Полякова et al., 2023; Zayats & Osiyska, 2023).

Стройко Т. В., Муленко А. І. [9] та Моргулець О. М., Нишенко О. В. [6] у своїх дослідженнях щодо розвитку інформаційних послуг та впровадження аутсорсингу на підприємствах звертають увагу на необхідність покращення інфраструктури та освітніх програм для підтримки зростання ІТ-сектору (Stroyko & Mulenko, 2021; Morhulets & Nyshenko, 2020).

Враховуючи військовий стан, нестабільне економічне і політичне становище України, стан ІТ-аусорсингу потребує подальших досліджень для розуміння перспектив розвитку та врахування мінливого середовища.

Постановка завдання. Мета статті полягає у комплексному дослідженні сучасного стану ІТ-аутсорсингу в Україні в умовах глобальних трансформацій та воєнного часу, визначення його ключових тенденцій, викликів і перспектив розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Обсяг світового ринку ІТ-аутсорсингу у 2023 році становив 342,6 мільярда доларів США. Очікується, що до 2032 року він досягне 770,98 мільярда доларів, демонструючи середньорічне зростання на рівні 9,3% упродовж 2024–2032 рр. [2].

ІТ-аутсорсинг передбачає залучення зовнішніх постачальників послуг для ефективного виконання ІТ-бізнес-процесів, обслуговування додатків та інфраструктурних рішень задля досягнення стратегічних результатів. Це означає передачу певних функцій з розробки програмного забезпечення зовнішнім виконавцям з метою оптимізації витрат та контролю за виконанням. До основних послуг ІТ-аутсорсингу належать: створення програмного забезпечення, технічна підтримка, обслуговування інфраструктури, управління дата-центрами тощо.

Інформаційні технології стали важливою конкурентною перевагою для компаній. ІТ-аутсорсинг розглядається як ефективний інструмент оптимізації витрат, особливо на фоні переходу до хмарних рішень. Дослідження свідчать, що одним з найпопулярніших напрямів є аутсорсинг розробки й обслуговування застосунків. Водночас поява численних гравців на ринку зумовила формування спеціалізованих команд. Нові підходи до укладання контрактів зміщують акцент з економії коштів на створення доданої цінності й розвиток кваліфікованих технічних команд.

Потреба у високопродуктивній та гнучкій ІТ-інфраструктурі стимулює глобальний попит. Багато компаній оновлюють застаріле обладнання, переходячи до новітніх технологій. Хмарні сервіси, зокрема Google Cloud та AWS, забезпечують масштабованість, що особливо актуально з урахуванням розгортання мереж 5G. Впровадження 5G створює потребу в новій ІТ-інфраструктурі у сферах автомобілебудування, телекомунікацій, мобільного зв’язку, доповненої та віртуальної реальності. Крім того, технології на основі штучного інтелекту, Інтернету речей та роботизації змінюють підхід до обслуговування клієнтів, зокрема у фінтех-секторі, де зростає попит на цифрові платежі, безконтактні картки та криптовалютні сервіси.

Великі підприємства інвестують у новітні технології у кілька разів активніше за малі компанії. Наприклад, за даними SpiceWorks, 31% корпорацій із понад 5000 працівників впровадили блокчейн, тоді як серед малого бізнесу цей показник становить лише 6%. Для малого бізнесу аутсорсинг розробки ПЗ та хмарних послуг стає доступним способом масштабування та залучення нових клієнтів [2].

Для малих і середніх компаній аутсорсинг дозволяє залучати кваліфікованих IT-фахівців без потреби формувати велику внутрішню команду. Великі підприємства, які раніше зосереджувались на економії, тепер вбачають у зовнішніх IT-партнерах стратегічну перевагу. З розвитком технологій – AI, RPA, IoT, хмари – аутсорсинг набуває нового значення. Ризики, пов'язані з безпекою, зростають, особливо з переходом на SaaS-моделі. Зовнішні постачальники послуг із кібербезпеки забезпечують цілодобовий моніторинг та оперативне усунення загроз.

Таким чином, компанії дедалі частіше концентруються на ключових компетенціях, покладаючись на IT як на чинник переваги. Постачальники керованих IT-послуг із досвідченими командами здатні вирішувати навіть найскладніші завдання. Аутсорсинг ПЗ дозволяє пришвидшити вихід продукту на ринок, що особливо цінно для підприємств без власного технічного підрозділу. Тенденція до співпраці з вузькопрофільними виконавцями зміцнюється, а вибір на користь надійного партнера дедалі більше зумовлений вимогами до захисту конфіденційної інформації [2].

На рис. 1 представлено динаміку експорту IT-послуг з України у 2023–2024 рр. Загалом, у 2023 році спостерігалося поступове зростання обсягів експорту IT-послуг — з 528 млн. дол. США у січні до пікового значення 611 млн. дол. США у грудні. Найвищі показники зафіксовано у березні (600 млн. дол. США), червні (573 млн. дол. США) та грудні (611 млн. дол. США), що може свідчити про сезонні коливання попиту або завершення квартальних/річних проєктів.

У 2024 р. ситуація дещо змінилася. Попри збереження загальної стабільності, обсяги експорту у більшості місяців були нижчими, ніж у 2023 році. Зокрема, у січні 2024 року експорт становив лише 508 млн. дол. США, що на 103 млн. дол. США менше порівняно з груднем 2023 р. Середній рівень експорту у 2024 р. коливався у межах 507–565 млн. дол. США, демонструючи певну волатильність, однак грудень 2024 р. знову став місяцем з найбільшими надходженнями – 617 млн. дол. США, що є найвищим значенням за весь досліджуваний період.

Зменшення обсягів експорту у першій половині 2024 р. може бути пов'язане з зовнішніми економічними або політичними факторами, зокрема війною, загальною рецесією в глобальній економіці, або зміною попиту на аутсорсингові послуги. Поступове зростання в останньому кварталі року, ймовірно, пов'язане з адаптацією ринку, завершенням фінансових періодів у клієнтів або активізацією IT-компаній перед закінченням року.

Експорт IT-послуг з України у 2023 році продемонстрував стабільне зростання, що свідчить про поступову адаптацію галузі до умов воєнного часу та здатність забезпечувати високу якість сервісів для міжнародних клієнтів. У 2024 р. відбулося часткове зниження обсягів експорту, особливо

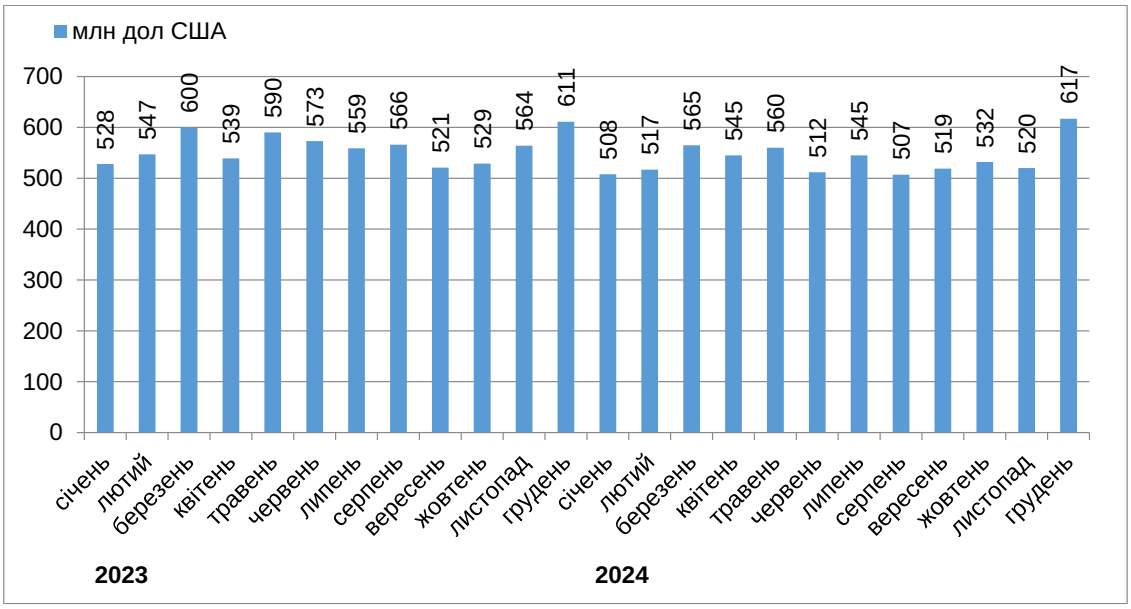

Рис. 1. Експорт IT-послуг з України у 2023-2024 рр.

Джерело: [10]

в першій половині року, однак загальна тенденція до відновлення зберігається. Грудень обох років став рекордним за обсягами експорту, що може свідчити про наявність сталих сезонних факторів або концентрацію великого обсягу проєктної роботи в кінці року. Отже, ІТ-сектор України демонструє високу гнучкість і стійкість, що дозволяє йому залишатися одним із ключових експортних напрямів навіть в умовах нестабільного середовища.

На рис. 2 представлено структуру експорту ІТ-послуг з України у 2024 р. за країнами-партнерами. Найбільшу частку експорту становлять США –2397 млн. дол. США або 37% загального обсягу, що свідчить про стратегічну орієнтацію українських ІТ-компаній на північноамериканський ринок. Це пояснюється високим попитом на аутсорсинг, значною кількістю ІТ-проєктів, а також розвиненою екосистемою стартапів і технологічних компаній у США. США залишаються ключовим ринком збуту ІТ-послуг з України, демонструючи стабільний попит та довіру до українських фахівців.

На другому місці – категорія «Інші» з обсягом 1432 млн. дол. США (22%), що свідчить про географічну диверсифікацію та вихід українських ІТ-компаній на нові ринки за межами традиційних партнерів. Велика Британія посідає третє місце з часткою 9% (565 млн. дол. США), що зумовлено стабільними економічними зв'язками та високим рівнем діджиталізації британського бізнесу.

До першої п'ятірки також входять Мальта (501 млн. дол. США, 8%) і Кіпр (394 млн. дол. США, 6%). Ці країни, незважаючи на невеликі розміри, мають сприятливу податкову політику та активно використовуються як фінансові хаби для реєстрації європейських представництв ІТ-компаній. Ізраїль, Швейцарія, Німеччина, Польща та Естонія мають менші, але стабільні частки у структурі експорту, що свідчить про наявність попиту з боку технологічно розвинених країн Європи.

Понад п'ята частина експорту припадає на інші країни, що свідчить про активну експансію українських компаній на нові ринки та зниження залежності від окремих партнерів.

Висновки. ІТ-аутсорсинг є однією з найбільш динамічних та експортно орієнтованих галузей в Україні, яка відіграє важливу роль у забезпеченні економічної стабільності в умовах глобальних трансформацій та воєнного часу. ІТ-аутсорсинг в Україні демонструє значний потенціал для економічного зростання та інтеграції в глобальні ринки. Основні переваги включають економічний вплив, географічні переваги та конкурентоспроможність. Проте, сектор залишається вразливим до зовнішніх факторів, що вимагає стратегічного підходу до управління та розвитку. Основними напрямами розвитку ІТ-аутсорсингу залишаються хмарні обчислення, розробка програмного забезпечення, послуги кібербезпеки, автоматизація та впровадження штучного інтелекту, що відповідає світовим тенденціям.

Виклики, пов'язані з воєнною ситуацією, інфраструктурною нестабільністю та кадровими втратами, потребують комплексної державної підтримки, зокрема через податкові стимули, розвиток цифрової освіти, підтримку стартапів і стратегічне планування розвитку галузі.

За умови реалізації відповідної політики та збереження конкурентних переваг, Україна може не лише зміцнити свої позиції на світовому ринку ІТ-послуг, а й стати одним із ключових технологічних хабів у Європі.

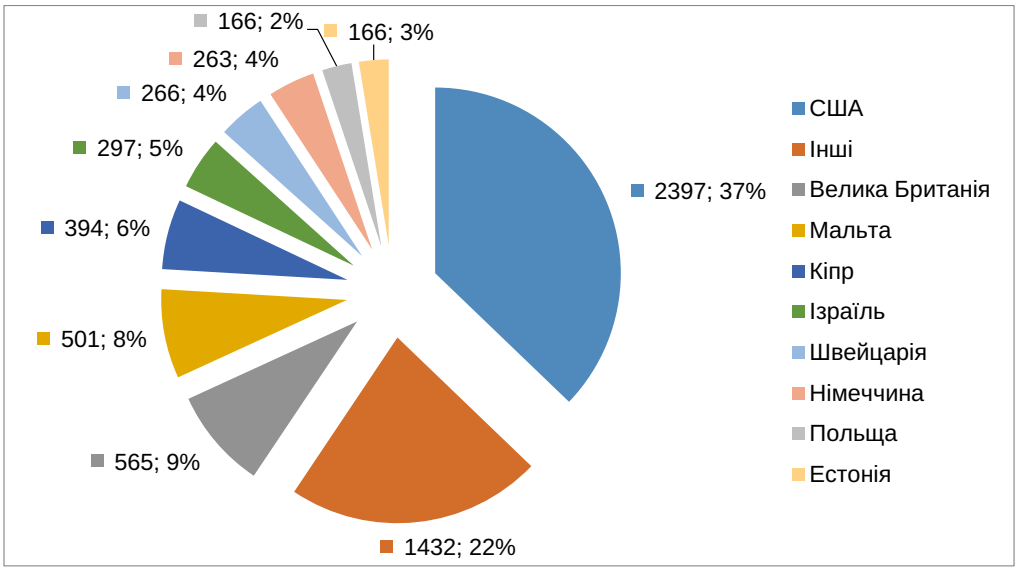

Рис. 2. Структура експорту ІТ-послуг з України у 2024 р., млн. дол. США

Джерело: [10]

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Pylypenko A., Iermachenko I. Mechanism for developing an adaptive strategy in cognitive management of the IT companies' competitiveness. *Development Management.* 2020. Т. 18, № 2. С. 26–34. URL: https://doi.org/10.21511/dm.18(2).2020.03 (дата звернення: 10.04.2025).
2. Straits Research. Global IT Outsourcing Market Size, Top Trends to 2032 : market research report : веб-сайт. URL: https://straitsresearch.com/report/it-outsourcing-market (дата звернення: 11.04.2025).
3. Євтушенко В. А., Рахман М. С., Рахман П. М. Особливості функціонування ринкового середовища ІТ-послуг України. *Бізнес Інформ.* 2021. № 5. С. 134–140. URL: https://doi.org/10.32983/ 2222-4459-2021-5-134-140 (дата звернення: 10.04.2025).
4. Заяць О. І., Осійська М. П. Аналіз розвитку глобального ринку аутсорсингу в ІТ-бізнесі. *Причорноморські економічні студії.* 2023. Вип. 84. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.84-2 (дата звернення: 10.04.2025).
5. Когут М. В., Содома Р. І., Дубинецька П. П. Використання аутсорсингу для зміцнення конкурентних позицій українських компаній на глобальному ринку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2024. Вип. 1 (42). DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-11 (дата звернення: 10.04.2025).
6. Моргулець О. М., Нишенко О. В. Метод оцінювання готовності підприємства до впровадження аутсорсингу. *Management Science.* 2019. Вип. 2 (30). С. 26–37. URL: https://doi.org/10.30857/2415-3206.2019.2.2 (дата звернення: 10.04.2025).
7. Полякова Ю. В., Шайда О. Є., Миронова М. І., Крутяк М. Б. Міжнародний ІТ-аутсорсинг: перспективи для України. *Підприємництво і торгівля.* 2023. № 38. С. 54–61. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-07 (дата звернення: 10.04.2025).
8. Разумова О. Передумови розвитку аутсорсингу в Україні: суспільно-географічний аналіз. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія.* 2021. № 3/4 (80/81). С. 77–83. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2721.2021.80-81.12 (дата звернення: 10.04.2025).
9. Стройко Т. В., Муленко А. І. Розвиток інформаційних послуг: національний, регіональний та локальний вимір. *Економічний простір.* 2021. Вип. 165. С. 87–90. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-15 (дата звернення: 10.04.2025).
10. Тарасовський Ю., Блінов О. Український експорт ІТ-послуг падає другий рік поспіль. Інфографіка. *Forbes Ukraine.* 31 січня 2025. URL: https://forbes.ua/news/ukrainskiy-eksport-it-poslug-padae-drugiy-rik-pospil-31012025-26786 (дата звернення: 11.04.2025).

REFERENCES:

1. Pylypenko A., Iermachenko I. (2020). Mechanism for developing an adaptive strategy in cognitive management of the IT companies' competitiveness. *Development Management*, vol. 18(2), pp. 26–34. Available at: https://doi.org/10.21511/dm.18(2).2020.03 (accessed April 10, 2025).
2. Straits Research. Global IT outsourcing market size, top trends to 2032: Market research report. Available at: https://straitsresearch.com/report/it-outsourcing-market (accessed April 11, 2025).
3. Ievtushenko V. A., Rakhman M. S., Rakhman P. M.. (2021). Osoblyvosti funktsionuvannia rynkovoho seredovyshcha IT-posluh Ukrainy [Features of functioning of the market environment of IT services in Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 5, pp. 134–140. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-134-140 (accessed April 10, 2025).
4. Zaiats O. I., Osiiska M. P. (2023). Analiz rozvytku hlobalnoho rynku autsorsynhu v IT-biznesi [Analysis of the development of the global outsourcing market in the IT business]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, vol. 84. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.84-2 (accessed April 10, 2025).
5. Kohut M., Sodoma R., Dubynetska P. (2024). Vykorystannia autsorsynhu dlia zmitsnennia konkurentnykh pozytsii ukrainskykh kompanii na hlobalnomu rynku [Use of outsourcing to strengthen the competitive position of Ukrainian companies on the global market]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, vol. 42. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-11 (accessed April 10, 2025).
6. Morhulets O. M., Nyshenko O. V. (2020). Metod otsiniuvannia hotovnosti pidpryiemstva do vprovadzhennia autsorsynhu [Method of assessment of enterprise readiness for outsourcing implementation]. *Management Science*, vol. 30, pp. 26–37. DOI: https://doi.org/10.30857/2415-3206.2019.2.2 (accessed April 10, 2025).
7. Poliakova Yu. V., Shaida O. Ye., Myronova M. I., Krutiak M. B. (2023) Mizhnarodnyi IT-autsorsynh: perspektyvy dlia Ukrainy [International IT outsourcing: prospects for Ukraine]. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, vol. 38, pp. 54–61. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-07 (accessed April 10, 2025).
8. Razumova O. (2021). Peredumovy rozvytku autsorsynhu v Ukraini: suspilno-heohrafichnyi analiz [Prerequisites for the development of outsourcing in Ukraine: Socio-geographical analysis]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Heohrafiia – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Geography,* no. 3/4 (80/81), pp. 77–83. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2721.2021.80-81.12 (accessed April 10, 2025).
9. Stroiko T. V., Mulenko A. I. (2021). Rozvytok informatsiinykh posluh: natsionalnyi, rehionalnyi ta lokalnyi vymir [Current state of the volume of implemented information services in Ukraine and regions]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Studies*, vol. 165, pp. 87–90. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-15 (accessed April 10, 2025).
10. Tarasovskyi Yu., Blinov O. (2025, January 31). Ukrainskyi eksport IT-posluh padaie druhyi rik pospil. Inforhrafika [Ukrainian IT services export declines for the second year in a row. Infographic]. *Forbes Ukraine.* Available at: https://forbes.ua/news/ukrainskiy-eksport-it-poslug-padae-drugiy-rik-pospil-31012025-26786 (accessed April 11, 2025)