

## VI. МОЛОДІ НАУКОВЦІ

<http://doi.org/10.17721/1728-2721.2021.80-81.12>  
УДК 911.3

О. Разумова, асп.  
ORCID ID: 0000-0002-2899-3695  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

### ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ: СУСПІЛЬНО-ГЕОГРАФІЧНИЙ АНАЛІЗ

Аутсорсинг, зокрема у сфері ІТ, розглядається як один із ключових видів економічної діяльності в умовах сучасної глобалізованої економіки. Його можна назвати особливою формою ведення бізнесу. Подано визначення поняття аутсорсингу й коротко охарактеризовано причини виникнення бізнес-процесу аутсорсингу. Також окреслено сутнісні аспекти зародження аутсорсингу в його сучасному вигляді й наведено короткий аналіз його найважливіших особливостей, які дозволяють виокремлювати його види, диференціювати аутсорсинг від інших бізнес-практик. Особливо подано найпоширеніші у діловій сфері види аутсорсингу (на протизагу його сприйняття виключно як "офшорного програмування"). Розкрито суть "оншорних" бізнес-процесів, відображено їхню відмінність від поняття аутсорсингу в його широкому вжитку. Проведено аналіз передумов, що зумовили привабливість України як ринку послуг ІТ-аутсорсингу. Особливо наголошено на важливості географічного положення як фактора, що може впливати на вибір тієї чи іншої країни для продуктивних сил закордонних компаній. При цьому природні ресурси відіграють другорядну роль порівняно із власне географічним положенням. Розглянуто економіко-географічне положення України як чинник, що значно підвищує привабливість роботи з українськими ІТ-компаніями з точки зору замовника. Відображено особливості співпраці компанії, відокремлених суттєвими часовими проміжками. Досліджено сприйняття аналітичними агентствами України ринку послуг аутсорсу (зокрема, у сфері ІТ). Окреслено основні причини, що зумовили успішне зростання попиту на послуги українських ІТ-компаній. Було стисло проаналізовано обсяги доходів працівників ІТ-сфери в Україні, Європі та світі, які прямо впливають на привабливість аутсорсингу в Україні. Коротко розглянуто питання ротації кадрів в ІТ-проєктах, яка підвищує конкурентну спроможність українських компаній на світовому ринку. Проведено дослідження зайнятих осіб у ІТ-сфері в Україні.

**Ключові слова:** аутсорсинг, ІТ, прибутки, видатки, інтенсивний розвиток, конкурентна ціна, економіко-географічне положення України.

**Постановка проблеми.** Аутсорсинг – бізнес-практика, що розвивалась бурхливо за історичними мірками. Метод виробничої кооперації та розвиток високих технологій у сфері управління виробництвом привели до формування практики аутсорсингу в її сучасному вигляді. В умовах жорсткої ринкової конкуренції компанія не може спиратися лише на власні виробничі можливості. Винесення виробничих функцій (або окремих технологічних процесів) за межі компанії є вкрай доцільним рішенням і вимагає більш глибокого вивчення всіх особливостей та наслідків (Razumova & Kiptenko, 2021).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Явище аутсорсингу в тому чи іншому його вияві досліджували вітчизняні та закордонні вчені. О. Кічук, приміром, вивчала можливість використання практик аутсорсингу на промислових підприємствах і дійшла висновку про наявність перспектив розвитку інтеграційних зв'язків між підприємствами, тобто в першу чергу "Back-office" аутсорсингу (Kichuk, 2011). Т. Данилюк та А. Мохнюк аналізували роль бізнес-практики аутсорсингу в сучасній системі управління бізнесом. У своєму дослідженні вони підтвердили неефективність використання аутсорсингу як засобу термінового скорочення видатків. Бізнес-практики аутсорсингу потребують не лише часу на адаптацію до особливостей бізнесу партнера, але й правильно організації робочих процесів відповідно до очікувань клієнта. Крім того, залежно від точного переліку процесів, що виводять за межі фірми-клієнта, може виникнути необхідність в об'єднанні активів, трансфері співробітників, ліквідації низькоефективних елементів і при цьому потрібно не допустити банкрутства та масових звільнень. Цей період адаптації може продовжуватись від декількох місяців до декількох років, причому за цей час рівень прибутку може знизитись, у той час як саме в цей початковий період керівництво компанії-клієнта очікує скорочення видатків від партнерства.

Перехід на аутсорсинг – це період, під час якого відбувається адаптація партнерів один до одного, а компанія-постачальник послуг налагоджує роботу, щоб відповідати вимогам клієнта (Danyliuk, Mokhniuk, 2020). Ж. Л. Бравар і Р. Морган у своєму "Директорському путівнику" про практику аутсорсингу всебічно й детально розглядають усі аспекти як самої практики, так і процесів, що передують її імplementації. Автори зауважують на необхідності детального розглядання можливості внутрішнього розвитку компанії, а під час вибору аутсорс-партнера – пропонують скористатись послугами сторонньої консалтинг-компанії (Bravard, Morgan, 2006). Л. Першко оцінює ефективність функціонування інтегрованої структури й застосування бізнес-практик аутсорсингу як інструменту спеціалізації компанії. Науковиця зазначила ефективність бізнес-моделі із широким залученням бізнес-практик аутсорсингу завдяки забезпеченню гарантованої якості робіт і мінімізації ризиків (Pershko, 2011). А. Загородній та О. Партин у праці "Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства" проводять ґрунтовний аналіз існуючих видів аутсорсингу й визначають необхідність попереднього детального вивчення потреб аутсорсингу стосовно кожного з бізнес-процесів з метою уникнення негативного впливу на діяльність підприємства (Zahorodnii, Partyn, 2009). W. Hussain досліджував питання максимізації прибутків та їхній вплив на вартість компанії, провів глибоке переосмислення праць М. С. Jensen (Jensen, 2001). Він зробив висновок про необов'язковий і опосередкований характер цього впливу (Hussain, 2012).

**Метою дослідження** є висвітлення передумов, які впливають на розвиток аутсорсингу в Україні та на її привабливість як місце розташування компанії-підприємств, що є оптимальним для скорочення видатків і оптимізації ризиків компаній-замовників. Особливо варто приділити увагу питанню низької ротації кадрів в українських аутсорсингових компаніях за світовими

стандартами та, особливо, порівняно з іншими популярними напрямками аутсорсингу.

**Методика та методологія.** Методичною основою роботи є праці вітчизняних та закордонних учених у сфері соціально-економічної географії та економіки, наукова періодика, підручники з управління підприємствами, інтернет-ресурси, статистичні дані консалтингових агенцій, в яких відображено стан і особливості застосування бізнес-практик аутсорсингу. Автором було використано метод аналізу та синтезу у процесі дослідження сутності процесу аутсорсингу. Графічний і картографічний методи було вжито з метою максимально наочного відображення результатів дослідження. Дані про обсяги витрат за регіонами, а також середні показники заробітної плати ІТ-спеціалістів у розвинених краї-

нах було проаналізовано та представлено у статті за допомогою статистичного методу. Роль економіко-географічного положення країни у глобальній економіці й міжнародному поділі праці було розкрито за суспільно-географічним методом дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** Кембриджський словник визначає поняття *аутсорсинг* як процес виконання роботи однієї компанії іншою за відповідну оплату. Традиційним лідером у сфері аутсорсингу завжди була ІТ-індустрія (*Razumova & Kiptenko, 2021*).

Аутсорсинг бізнес-процесів – це термін, що може представляти будь-який вид сервісу, що надається компанії-клієнту. Доречно розрізняти дві категорії аутсорсингу бізнес-процесів (табл. 1):

Таблиця 1. Аутсорсинг бізнес-процесів

Аутсорсинг бізнес-процесів	
"Back-office" аутсорсинг	"Front-office" аутсорсинг
Включає внутрішні послуги. У цьому випадку частина процесів спрямована на забезпечення функціонування компанії-клієнта	Клієнти компанії-замовника безпосередньо отримують послуги від компанії-підрядника

Аутсорсинг вважається корисною бізнес-практикою. Проте їй властиві певні проблеми та ризики. У сфері інформаційних технологій аутсорсинг може використовуватися у широкому спектрі (рис. 1):



Рис. 1. Типові послуги аутсорсингу у сфері інформаційних технологій

Компанії-клієнти можуть користуватися послугами аутсорсингу в межах країни своєї діяльності. У випадку, коли використовуються послуги компаній, що розташовані за кордоном, такий вид аутсорсингу традиційно називають "офшорним". На сучасному етапі розвитку навіть значні відстані мають другорядне значення.

Вибір компанії-підрядника передбачає чітке розуміння (зі сторони клієнта) мети партнерства. Під час досягнення й підписання домовленостей сторони досягають компромісу, який підвищуватиме прибутки та зменшуватиме ризики для обох сторін. Зазвичай підрядники зацікавлені лише у максимізації прибутків

за мінімальних ризиках, тому компанія-клієнт має чітко розуміти, які задачі повинні бути вирішені в результаті партнерства.

Варто також згадати про поширену практику заборони персоналу компанії-виконавця будь-яким чином указувати у резюме та на сайтах, подібних до LinkedIn, свій зв'язок із компанією-замовником послуг аутсорсингу.

Зазначимо, що численні дослідження засвідчують наявність як позитивних, так і негативних наслідків імплементації аутсорсингу (табл. 2) (*Danyliuk, Mokhniuk, 2020; Zahorodnii, Partyn, 2009; Kichuk, 2011; Pershko, 2011; Bravard, Morgan, 2006*):

Таблиця 2. Наслідки аутсорсингу

Аутсорсинг бізнес-процесів	
Позитивними наслідками практики аутсорсингу на компанію клієнта вважаються: <ul style="list-style-type: none"> <li>зниження витратів;</li> <li>ростання ефективності виробничих процесів компанії-клієнта;</li> <li>доступ до найсучасніших послуг і кваліфікованих трудових ресурсів;</li> <li>доступ до інтелектуальної власності (у межах контракту) компанії, що надає послуги аутсорсингу.</li> </ul>	До негативних наслідків аутсорсингу можна віднести: <ul style="list-style-type: none"> <li>мовні й культурні бар'єри;</li> <li>низький рівень контролю над робочими процесами;</li> <li>відсутність розуміння особливостей ведення бізнесу в компанії-клієнти зі сторони виконавця.</li> </ul>

Загальновідомим фактом є орієнтація корпоративних структур (за винятком не-прибуткових) на досягнення своїх офіційно утверджених цілей, у першу чергу, прибутку. Підтвердженням цьому служить система-

тизація та узагальнення таких цілей корпорацій, зокрема компанії Hewlett-Packard (табл. 3) (*Razumova & Kiptenko, 2021*):

Таблиця 3. Корпоративні цілі компанії Hewlett-Packard

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Прибуток.</b> Отримати достатній прибуток для фінансування зростання нашої компанії та забезпечення ресурсів, необхідних для досягнення інших корпоративних цілей.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Клієнти.</b> Надавати товари й послуги, які мають найбільшу цінність для наших клієнтів, тим самим отримувати та утримувати їхню повагу й лояльність.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Сфера інтересів.</b> Входити в нові галузі лише тоді, коли ми маємо ідеї, поєднані з нашими технічними, виробничими й маркетинговими навичками, що забезпечують необхідний і вигідний внесок у цю сферу.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Зростання.</b> Нехай наше зростання буде обмежене лише нашими прибутками та нашою здатністю розробляти й виробляти технічну продукцію, а також задовольнити реальні потреби споживачів.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Люди.</b> Допомогти працівникам стати частиною успіху компанії, що є можливим завдяки їхнім зусиллям: забезпечувати безпеку роботи на основі успішності працівників, визнати їхні індивідуальні досягнення й допомогти їм отримати відчуття задоволення у роботі.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Управління.</b> Виховувати ініціативу та творчі здібності, надаючи індивіду велику свободу дій у досягненні чітко визначених цілей.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Громадянство.</b> Виконувати наші зобов'язання перед суспільством, будучи економічно, інтелектуально та соціально рівними до кожної нації та кожної громади, в якій ми працюємо.</li> </ul>

Таким чином обґрунтовується висновок про орієнтацію корпоративних структур на отримання прибутку та його максимізацію як основний мотив їхньої діяльності. Прибічником цієї думки є М. Дженсен (*Jensen, 2001*). У процесі розширення компанія рано чи пізно стикнеться із законом спадної віддачі. Капітальні інвестиції дозволяють досягнути прогресивного зростання продуктивності суб'єкта економіки лише до певного моменту. Залучення все більших об'ємів капітальних інвестицій і збільшення рекламних витрат призводять до ситуації, коли кожна наступна одиниця витрат дає все менший приріст. Цей ефект може бути деякою мірою компенсовано *інтенсивним* (на противагу *екстенсивному*) характером капіталовкладень.

Скорочення витрат може відбуватись у багатьох формах, однак у цій статті буде розглянуто скорочення витрат на трудові ресурси шляхом раціонального використання міжнародного поділу праці. Це дозволяє здійснити спеціалізацію виробництва через "винесення" непрофільних виробництв за штат і використовувати дешеві, але кваліфіковані трудові ресурси за кордоном (унаслідок нерівномірного характеру міжнародного поділу праці). Таким чином, порівняно малі й середні суб'єкти економіки мають змогу досягати більшої спеціалізації у сферах, де вони є найкомпетентнішими, при цьому уникаючи надмірного розширення штату співробітників.

Як було зазначено вище, факторами успіху аутсорсингу в минулому були висока якість робіт і конкурентна ціна. Однак із розвитком ринку послуг аутсорсингу, зокрема у такій сфері, як ІТ, вибір компанії для аутсорсингу

певних технологічних процесів стає більш складним, ніж будь-коли. Найбільш очевидний вимір "ціна/якість" усе ще може бути застосований, але уже не може вважатись раціональним підходом.

Раціональне використання економіко-географічного положення (далі – ЕГП) країн не лише з урахуванням особливостей трудових ресурсів, але й у класичному розумінні ЕГП, дедалі більше виходить на передній план під час вибору партнера потенційною компанією-клієнтом. Вибираючи між аутсорс-партнером у межах країни своєї діяльності (т. зв. "оншорний" аутсоринг, від англ. *Toonshore, totransferassets* – переміщати ресурси в межах країни походження) та компаніями, що перебувають у країнах або в тому самому чи сусідньому часових поясах, менеджмент повинен чітко визначити пріоритети майбутньої співпраці. Таким чином, при бажанні клієнта знизити витрати, перевагу варто надавати більш територіально віддаленим країнам. Однак це може призвести до виникнення певних ризиків. До них належать мовні та культурні бар'єри, різниця часових поясів, недостатній контроль, а також відсутність знань стосовно особливостей ведення бізнесу певним підприємством.

Саме часові пояси є одним із факторів привабливості України як постачальника аутсорсингових послуг разом із кваліфікованим персоналом та нижчою вартістю залучення трудових ресурсів. Визначено, що різниця між часовим поясом України та найбільшими замовниками (рис. 2, (*Globaloutsourcingspendingbyregions. Statista, 2019*)) послуг аутсорсингу є дуже сприятливою для плідної співпраці (*Razumova&Kiptenko, 2021*).

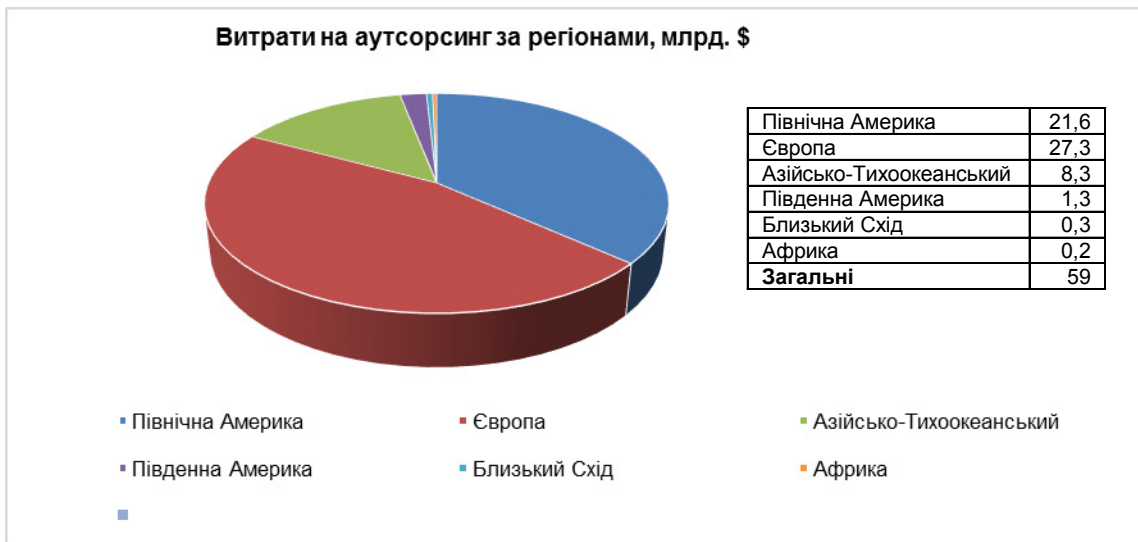


Рис. 2. Витрати на аутсорсинг за регіонами  
(*What is the Average Software Engineer Salary Around the World 2020. DAXX, 2020*)

В умовах спільного ведення проєкту компаніями у м. Києві та м. Сан-Франциско після проведення пізньої вечірньої наради (20:00 PST – GMT-8) завдання та зауваження можуть бути передані у Київ, Львів чи Харків (6:00 EET – GMT+2), де відповідальний представник місцевої компанії може врахувати зауваження, скорегувати плани й повідомити безпосередніх виконавців. Це дозволяє утворити унікальний ритм, який відчувається природним і не виснажує працівників, але дозволяє швидко реагувати та вчасно завершувати проєкти. У

випадку співпраці з європейськими партнерами з різницею в 1 чи 2 год можна знехтувати.

Послуги українських компаній є дешевшими порівняно з європейськими та американськими. Стандартною є ставка 25–49 \$ за год, яка хоча і не є однією з найнижчих у світі, але все ще залишається дуже привабливою через цілу низку факторів (рис. 3) (Razumova&Kiptenko, 2021; IT Industry in Ukraine. 2019 Market Report, 2019; What is the Average Software Engineer Salary Around the World, 2020. DAXX, 2020).

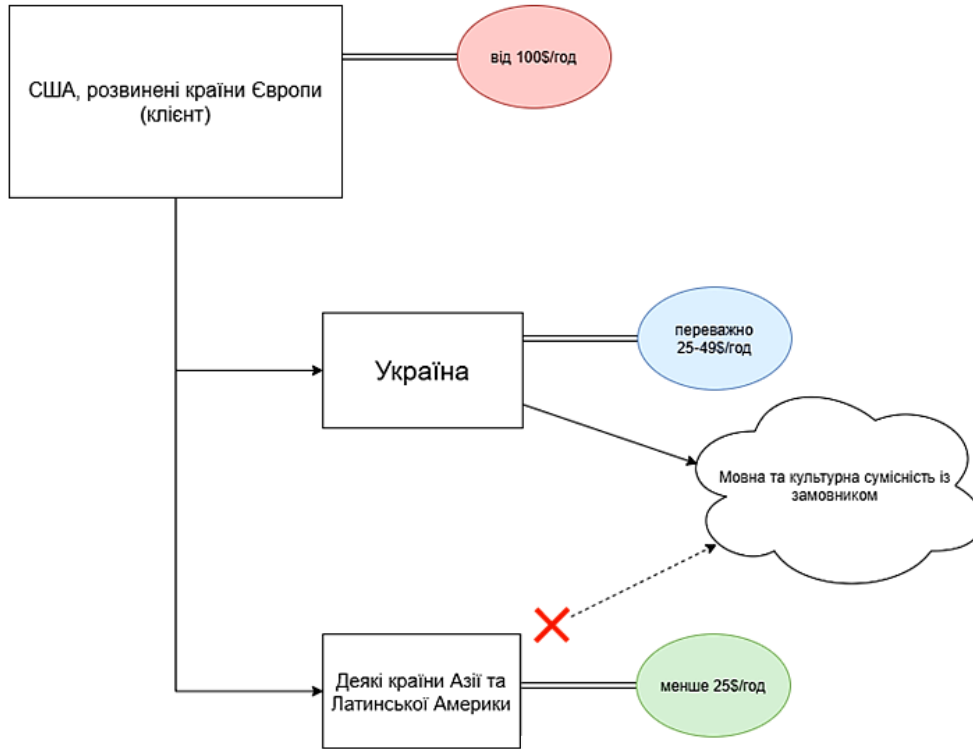


Рис. 3. Причини для вибору українських компаній як аутсорспартнера

У сфері ІТ 2020 р. середні значення заробітної плати розробника програмного забезпечення (What is the Average Software Engineer Salary Around the World 2020. DAXX, 2020) сягали 107 тис. дол. При цьому варто зауважити на значному розриві між загальним рівнем матеріального забезпечення деяких країн із переліку, що подано нижче, та рівнем зарплат у сфері ІТ. Особ-

ливо виділяються скандинавські країни, що за значного фінансового благополуччя перебувають лише у середині списку (рис. 4, 5). Крім того, рівень зарплат Британії та Франції є теж порівняно низьким. Це зумовлює низький попит на послуги аутсорсингу порівняно зі США, які виступають найбільшим його замовником:

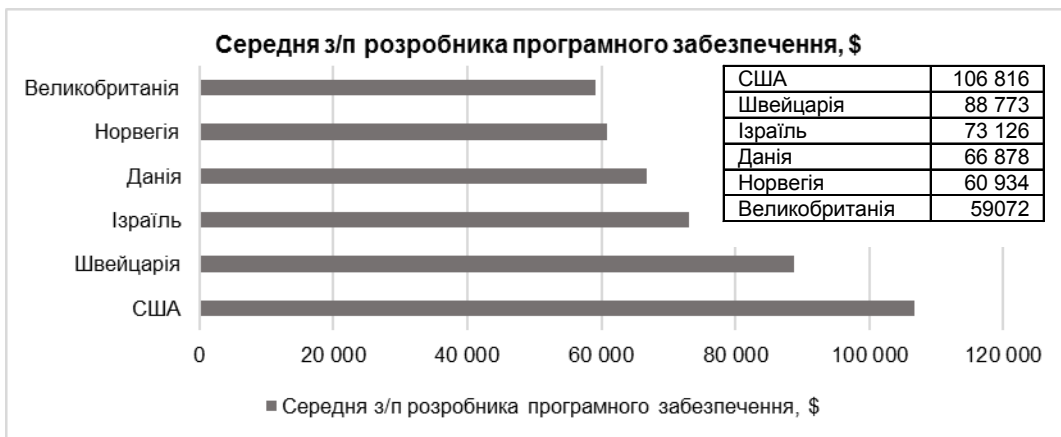
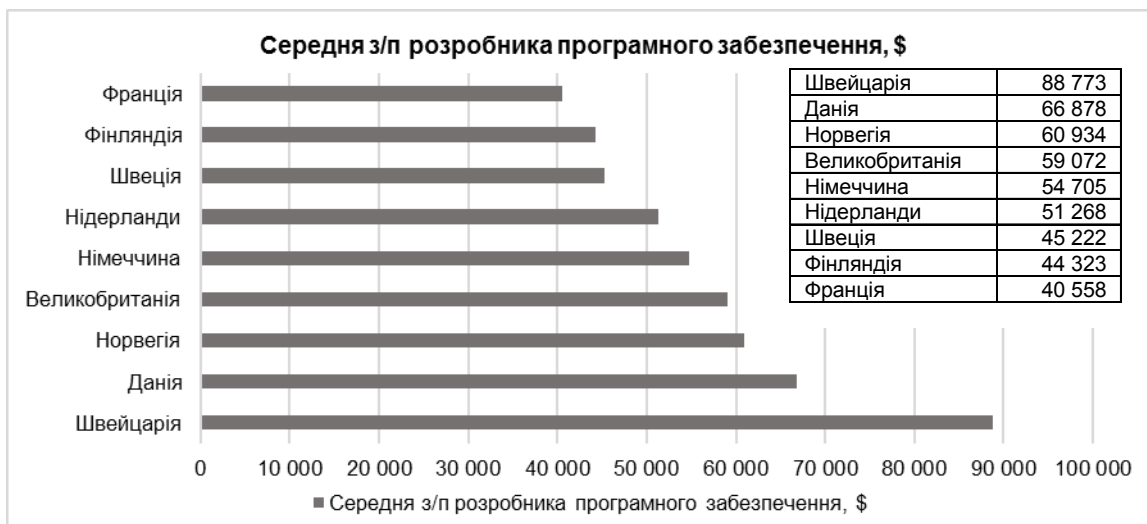


Рис. 4. Середня з/п розробника програмного забезпечення у світі (What is the Average Software Engineer Salary Around the World 2020. DAXX, 2020)



**Рис. 5. Середня з/п розробника програмного забезпечення в Європі**  
(What is the Average Software Engineer Salary Around the World 2020. DAXX, 2020)

Для порівняння, зарплата ІТ-розробника початкового рівня в Україні становить близько 1600 \$ (~20,000 \$ на рік). Більш кваліфіковані працівники отримуватимуть від 26–30 до 35–37 тис. дол. США на рік (IT Industry in Ukraine. 2019 Market Report, 2019). Це все ще значно дешевше, ніж у переважній більшості країн Європи та світу.

Враховуючи супутні витрати за аутсорсинг українського працівника ІТ-сфери замовник заплатить до 50 тис. дол. США на рік (IT Industry in Ukraine. 2019 Market Report, 2019). Зважаючи на звичний для ІТ-проектів розмір команди (вісім розробників), за час розроблення та підтримання проекту (сім років) унаслідок ротації працівників над одним проектом може працювати три-сім команд.

Загальна вартість витраченого досвіду, найму та стажування працівників, як правило, дорівнює трьом місяцям середньої заробітної плати розробника програмного забезпечення у США (107 тис. дол. США). Це вважається загальноприйнятим періодом стажування. У цілому вартість обороту для проекту у США сягає 650 тис. дол. США, а в Україні – 302 тис. дол. США (IT Industry in Ukraine. 2019 Market Report, 2019; What is

the Average Software Engineer Salary Around the World 2020. DAXX, 2020).

Це досягається за рахунок дуже низької за світовими стандартами ротації кадрів – 5–10 % (IT Industry in Ukraine. 2019 Market Report). Для порівняння, цей параметр в індійських аутсорсингових компаніях сягає 40–50 % (IT Industry in Ukraine. 2019 Market Report). Подібне порівняння є особливо доречним, адже 2019 р. Business Insider оцінив Україну як номер чотири у списку загальноприйнятих напрямів аутсорсингу у світі (Business Insider, 2019). 2017 р. консульт-агентство Kearny ставило Україну на 24 сходинку рейтингу (Kearny consultancy agency, 2017). Це відображає значний прогрес, у першу чергу, у свідомості клієнтів аутсорсингу, які є більш відкритими для ведення бізнесу з українськими компаніями, ніж кілька років тому. Стабільне зростання доходів галузі, що сягнуло 5 млрд дол. США у 2020 р. (IT Industry in Ukraine. 2019 Market Report, 2019), є найкращим доказом цього. Станом на 2018 р. в Україні було 184 тис. зайнятих у ІТ-сфері (рис. 6, (IT Industry in Ukraine. 2019 Market Report, 2019)). Ця кількість, за прогнозами, мала зрости до 200–220 тис. у 2020 р. (IT Industry in Ukraine. 2019 Market Report, 2019).



**Рис. 6. Динаміка росту галузі**  
(IT Industry in Ukraine. 2019 Market Report, 2019)

**Висновки.** Аутсорсинг – бізнес-практика, для якої характерні високі темпи росту. В умовах жорсткої конкуренції ринкової економіки, її суб'єкти більше не можуть спиратися лише на власні виробничі можливості, технології та кваліфіковані кадри. З розвитком комунікаційних технологій той факт, що ваш партнер знаходиться за тисячі кілометрів, перестав відігравати головну роль. Це дозволило утворювати виробничі зв'язки, які раніше вважалися б складними в реалізації, підвищувати прибутки та зменшувати ризики для обох сторін.

Застосування аутсорсингу дозволяє здійснити спеціалізацію виробництва. Залежно від переважаючого типу аутсорсингу бізнес-процесів – "back-office" чи "front-office", це дозволить скоротити "дорогі" штатні трудові ресурси непрофільних виробництв і використовувати дешеві, але кваліфіковані трудові ресурси за кордоном або здешевити профільний продукт компанії відповідно. Таким чином, порівняно малі й середні суб'єкти економіки мають змогу досягати більшої спеціалізації у сферах, де вони є найкомпетентнішими, при цьому уникаючи надмірного розширення штату співробітників. Подібне прагнення є природним, адже у процесі розширення компанії неминуче стикаються із законом спадної віддачі. Залучення все більших об'ємів капітальних інвестицій та збільшення рекламних видатків призводять до ситуації, коли кожна наступна одиниця витрат дає все менший приріст. Цей ефект може бути деякою мірою компенсовано *інтенсивним* (на противагу *екстенсивному*) характером капіталовкладень. У той же час компанії вдаються до скорочення видатків переважно шляхом раціонального використання міжнародного поділу праці. Це дозволяє використовувати дешеві, але кваліфіковані трудові ресурси за кордоном (унаслідок нерівномірного характеру міжнародного поділу праці).

Дослідження ситуації на міжнародному ринку праці лише підтверджує той факт, що Україна поступово набула статусу загальноприйнятого напрямку аутсорсингу у світі.

Різниця між часовим поясом України та світовими лідерами по витратах на аутсорсинг є сприятливою для співпраці (1,2 та 8 год). Це дозволяє ефективно проводити комунікацію та швидко вносити необхідні корективи до проєкту. У випадку співпраці з європейськими партнерами з різницею в 1 чи 2 год можна знехтувати.

Поєднуючи різницю між часовими поясами та конкурентну ціну й низький оборот кадрів в українських

проєктах, не можна назвати несподіваним зростання позицій України у рейтингах різноманітних консалтингових агенцій як однієї з найбільш сприятливих країн – напрямів аутсорсингу.

Результати вивчення передумов є основою для подальшої конкретизації та визначення факторних залежностей розвитку аутсорсингу, у тому числі в Україні.

#### References

1. An Executive Guide to Understanding, Planning and Exploiting Successful Outsourcing Relationships Jean-Louis Bravard, Robert Morgan. Pearson Education, 2006. – 230 p.
2. Business Insider. Retrieved October 2020: <https://markets.businessinsider.com/news/stocks/the-5-best-countries-to-outsource-to-in-2019-plus-the-top-14-outsourcing-companies-data-entry-agencies-1028079868>
3. Danyliuk T. I. & Mokhniuk A. M., (2020). Outsorsynh u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Outsourcing in a production management system]. Economy, finances, management. Vol. 2 (52). Vinnytsia: p. 83–93. (InUkrainian)
4. Global outsourcing spending by regions. Statista. Retrieved December 2020: <https://www.statista.com/statistics/1089825/global-outsourcing-spending-region>
5. Hussain W., (2012). Corporations, profit maximization and the personal sphere. Economics and Philosophy, Vol. 28, Issue 03, November, pp. 311–331. Retrieved from: [http://journals.cambridge.org/abstract\\_S0266267112000260](http://journals.cambridge.org/abstract_S0266267112000260), DOI: 10.1017/S0266267112000260
6. Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. Journal of Applied Corporate Finance, vol. 14: p. 8–21.
7. Keamy consultancy agency. Retrieved from: <https://www.consultancy.uk/news/3169/the-top-40-countries-for-business-process-outsourcing>
8. Kichuk O. S., (2011). Suchasni formy intehratsii promyslovykh pidpriemstv [Modern forms of industrial enterprises integration]. Herald of socio-economic studies, vol. 2 (42). Kyiv: p. 212–216 (InUkrainian).
9. Pershko, O., (2011). Outsorsynh ta insorsynh v upravlinni intehrovanyh formuvanniam [Outsourcing and insourcing in the management of post-merger integrations]. Collection of scientific works of the USFSU, № 1. p. 449–455 (InUkrainian).
10. Razumova O. O. & Kiptenko V. K., (2021). Peredumovy rozvytku it-outsorsynhu v Ukraini [Prerequisites for the development of IT-outsourcing in Ukraine]. The driving force of science and trends in its development. International scientific and theoretical conference, vol. 5, p. 144–145 (InUkrainian).
11. The country that codes it Industry in Ukraine. 2019 Market Report. Retrieved November 2020: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/new.n-ix.com/uploads/2019/08/29/Ukr-report-29.pdf>
12. What is the Average Software Engineer Salary Around the World 2020. DAXX. Retrieved December 2020: <https://www.daxx.com/blog/development-trends/it-salaries-software-developer-trends>
13. Zahorodnii A. H. & Partyn H. O., (2009). Outsorsynh ta yoho vplyv na vytraty pidpriemstva [Outsourcing and its influence on the expenditures of the enterprise] Finances of Ukraine. № 9. – p. 87–97. – Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2009\\_9\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2009_9_10) (InUkrainian).

Надіслана до редколегії 28.05.21

O. Razumova, PhD Student  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

### PREREQUISITES FOR THE DEVELOPMENT OF OUTSOURCING IN UKRAINE: SOCIO-GEOGRAPHICAL ANALYSIS

*Outsourcing, particularly in the field of IT, is considered one of the key economic activities in today's globalized economy. It can be called a special form of doing business. The article includes the definition of the process of outsourcing, and considers the reasons of its formation. The consequences of the outsourcing practice were briefly described. The article considers the origin of outsourcing in its modern form and provides a brief analysis of its features. The most prominent business practices, that are usually associated with outsourcing (as opposed to its perception only as "offshore programming") are described. Typical outsourcing services were named. The process of choosing the outsource destination, from the standpoint of a client company is outlined. The study analyzes the factors that led to the attractiveness of Ukraine as a market for IT outsourcing services. The importance of geographical location as a factor that can influence the choice of a country as a location for the productive forces of foreign companies is highlighted. At the same time, natural resources play a secondary role in relation to the actual geographical location. Geographical position of Ukraine is considered as a factor that significantly increases the attractiveness of working with Ukrainian IT companies from customer's point of view. Possible negative consequences of outsourcing choices, based purely on geographical location as the most prominent factor were mentioned, in the context of possible cultural and language incompatibility in amongst the very distant cultures in question. Work schedule compatibilities between Ukraine and the greatest outsource spenders in the world – countries of Western Europe and Northern America are highlighted. The main reasons for the successful growth of demand for the services of Ukrainian IT companies are outlined. Image of Ukraine as a popular outsourcing destination is highlighted, its growth in the last three years briefly considered. The income of IT workers in Ukraine, Europe and the world was briefly analyzed as a factor that directly affects the attractiveness of outsourcing in Ukraine. The issue of staff rotation in IT projects is briefly considered as a factor that increases the competitiveness of Ukrainian companies in the global market. Statistical data on the growth of Ukrainian IT sphere was briefly analyzed, along with its projected growth.*

**Keywords:** outsourcing, IT, profits, expenses, intensive development, competitive price, economical and geographical location of Ukraine.

А. Разумова, асп.  
Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, Киев, Украина

### ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗВИТИЯ АУТСОРСИНГА В УКРАИНЕ: СОЦИАЛЬНО-ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

*Аутсорсинг, в частности в области ИТ, рассматривается как один из ключевых видов экономической деятельности в условиях современной глобализации экономики. Его можно назвать особой формой ведения бизнеса. Дано определение процесса аутсорсинга и кратко охарактеризованы причины возникновения бизнес-процесса аутсорсинга. Также определены сущностные аспекты зарождения аутсорсинга в его современном виде и проведен краткий анализ его наиболее важных особенностей, которые позволяют выделять его виды, дифференцировать его от других бизнес-практик. Отдельно представлены наиболее распространенные в деловой сфере виды аутсорсинга (в противоположность его восприятию исключительно как "оффшорного программирования"). Раскрыта суть "оншорных" бизнес-процессов, отражено их отличие от понятия аутсорсинга в его широком употреблении. Произведен анализ предпосылок, обусловивших привлекательность Украины как рынка услуг ИТ-аутсорсинга. Отдельно отмечена важность географического положения как фактора, который может влиять на выбор той или иной страны в качестве места размещения производительных сил зарубежных компаний. При этом природные ресурсы играют второстепенную роль по сравнению с собственно географическим положением. Рассмотрено экономико-географическое положение Украины как фактор, который значительно повышает привлекательность работы с украинскими ИТ-компаниями с точки зрения заказчика. Отражены особенности сотрудничества компаний, обособленных существенными временными промежутками. Исследовано восприятие аналитическими агентствами Украины как рынок услуг аутсорса (в частности, в сфере ИТ). Определены основные причины, обусловившие успешный рост спроса на услуги украинских ИТ-компаний. Кратко проанализированы объемы доходов работников ИТ-сферы в Украине, Европе и мире, которые прямо влияют на привлекательность аутсорсинга в Украине. Кратко рассмотрены вопросы ротации кадров в ИТ-проектах, которая повышает конкурентную способность украинских компаний на мировом рынке. Проведено исследование занятых работников в ИТ-сфере Украины.*

*Ключевые слова: аутсорсинг, ИТ, прибыли, расходы, интенсивное развитие, конкурентная цена, экономико-географическое положение Украины.*