

МАРКЕТИНГ

УДК 658.64:658.8

JEL Classification: M31

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278604>**Виноградова О. В.**доктор економічних наук, професор
ORCID ID: 0000-0002-7250-5089**Совершенна І. О.**кандидат технічних наук, доцент
ORCID ID: 0000-0003-3462-5554**Єсмаханова А. У.**кандидат економічних наук, доцент
ORCID ID: 0009-0002-6069-9020

Державний університет телекомунікацій

Vynogradova Olena, Sovershenna Iryna, Yesmakhanova Alua

State University of Telecommunications

**ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН
НА РИНКУ ІТ-АУТСОРСИНГУ У ВОЄННИЙ ЧАС****FEATURES OF MARKETING RELATIONSHIPS
IN THE MARKET OF IT OUTSOURCING DURING WAR**

В статті показана актуальність розгляду проблеми маркетингу взаємодії на ринку ІТ-аутсорсингу у воєнний період. Показане місце української ІТ-індустрії в світових рейтингах. Розглянуто поняття аутсорсингу, визначено основні види його послуг. Надано визначення дефініції «ІТ-аутсорсинг» (інструмент оптимізації досягнення цілей підприємства шляхом передачі зовнішнім спеціалізованим компаніям непрофільних завдань, пов'язаних із наданням послуг у сфері цифрових технологій). Систематизовано основні асортиментні позиції послуг ринку ІТ-аутсорсингу. Виділено групи чинників мікросередовища та макросередовища, які визначають характер взаємовідносин на ринку ІТ-аутсорсингу. До мікро-чинників віднесено особливості діяльності суб'єктів ринку, з якими компанія, яка надає послуги ІТ-аутсорсингу, перебуває у безпосередній взаємодії (клієнти, постачальники, конкуренти, контактні аудиторії, посередники, банки, засоби інформації тощо). Здійснено аналіз впливу найбільш вагомих на даний час чинників макросередовища на особливості маркетингу взаємовідносин на ринку ІТ-аутсорсингу: воєнний стан в Україні, демографічні чинники, економічний стан, науково-дослідний прогрес - дослідження та розробки в галузі інформаційних технологій, правова ситуація в країні (проблеми комплаєнс-контролю та етичного ведення бізнесу), валютне регулювання та обмеження НБУ. Доведено дуальний вплив кризових явищ, пов'язаних з війною на економічні чинники взаємовідносин на ринку ІТ-аутсорсингу: з одного боку, вплив війни безпосередньо на ІТ-галузь, а з іншого – наслідки війни для споживачів послуг ІТ-аутсорсингу. Запропоновано основні напрямки вдосконалення маркетингу взаємовідносин на ринку ІТ-аутсорсингу під час військової агресії росії та на період відновлення України після перемоги: розвиток та підтримка лідерських навичок разом із активним залученням корпоративної культури; удосконалення якісної комплексної ІТ-інфраструктури, спроможної забезпечити цілодобовий режим роботи бізнес-процесів; підтримка спільних досліджень та розробок в ІТ-сфері; удосконалення нормативно-правової бази; перейняття найкращого світового досвіду; антикризові заходи щодо покращення стабільності ІТ-компаній; підтримка ІТ-стартапів; впровадження еРезидентства; вдосконалення кадрової ІТ-політики.

Ключові слова: ІТ-аутсорсинг, цифрові технології, інформаційні технології, маркетинг, взаємовідносини на ринку ІТ-аутсорсингу, воєнний стан, чинники впливу.

The article shows the relevance of the problem of the interaction marketing in the IT outsourcing market during the war period. The article indicates the place of the Ukrainian IT industry in the world rankings, considers the concept of outsourcing and determines the main types of outsourcing services. The definition of "IT outsourcing" has been given: the tool for optimizing the achievement of enterprise goals by transferring non-core tasks related to the digital technology services provision to external specialized companies. The article systematizes the main assortment positions of the IT outsourcing services and identifies the groups of micro and macro environment factors that determine the nature of the relationships in the IT outsourcing market. Micro factors include the specifics of the market players' activities with which the company providing IT outsourcing services is in direct interaction (customers, suppliers, competitors, contact audiences, intermediaries, banks, media, etc.). The influence of the most significant macro environment factors on the relationship marketing features in the IT outsourcing market has been analyzed: the military situation in Ukraine, demographic factors, the state of the economy, research progress, IT research and development, the legal situation in the country (the problems of compliance control and ethical business conduct), currency

regulation and restriction of the National Bank of Ukraine. The dual impact of the crisis phenomena associated with the war on the economic factors of the relationships in the IT outsourcing market has been proved: on the one hand, the impact of the war directly on the IT industry, and on the other, the consequences of the war for consumers of the IT outsourcing services. The main directions for improving the marketing of relationships in the IT outsourcing market during Russia's military aggression and during the recovery period of Ukraine after the victory are proposed: development and support of leadership skills along with the active involvement of corporate culture; improvement of a high-quality complex IT infrastructure capable of ensuring the round-the-clock operation of business processes; support for joint research and development in the IT sphere; improvement of the legal framework; adoption of the best world experience; anti-crisis measures to improve the stability of IT companies; support of IT startups; implementation of eResidency; improvement of personnel IT policy.

Keywords: IT outsourcing, digital technologies, information technologies, marketing, relationships in the IT outsourcing market, martial law, influencing factors.

Постановка проблеми. За роки IT-аутсорсинг стрімко та міцно увійшов до економічного життя суспільства та взаємин у бізнесі. Використання сторонніх сервісів для вирішення завдань у найширшому digital спектрі можна назвати трендом нашого часу. Україна на ринку IT-технологій є визнаним лідером. За оцінками Gartner наша країна напередодні війни, маючи 285 000 IT-фахівців, входила до Топ-10 країн для аутсорсингу за Next Technology. Кожна п'ята компанія зі списку Fortune-500 має інженерні команди в Україні [15].

На сьогоднішній день війна з росією загострила питання взаємодії з ключовими учасниками ринку та насамперед із клієнтами. Тісна взаємодія з клієнтом вимагає узгоджених цілей, планів, бізнес-процесів партнерів, а також передбачає встановлення та підтримання стійких зв'язків як на організаційному рівні, так і на рівні особистих контактів. Ринок IT-аутсорсингу в даному питанні є найяскравішим прикладом для розгляду системи формування взаємовідносин з клієнтами, тому що в процесі роботи між замовником та виконавцем виникає тісний взаємозв'язок, заснований на відкритому доступі до всієї сфери інформаційних технологій партнера, що нерідко містить конфіденційну інформацію. У зв'язку з цим, проблема маркетингу взаємовідносин на ринку IT-аутсорсингу у воєнний час є актуальною як у площині теоретичних досліджень, так і у вирішенні прикладних завдань.

Аналіз досліджень та публікацій у даному напрямку показав, що різним аспектам формування системи взаємовідносин із клієнтами, а також проблемам розвитку ринку IT-аутсорсингу присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків: Барліт І., Грозний І., Гуммесон Е., Дуайер Ф. Р., Крістофер М., Кроленко І., Куліков Є., Лебединська О., Откаленко О., Савченко В., Саїнчук А., Стрельников О., Фейдер П., Хант Ш., Харді Б., Чечуліна К., Швець А., Шихов С. та ін. Роботи вчених стали підґрунтям дослідження можливостей використання системи взаємовідносин із клієнтами на ринку IT-аутсорсингу. При цьому, більш глибокого дослідження потребує обґрунтування особливостей маркетингу взаємовідносин на ринку IT-аутсорсингу у воєнний час в Україні.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування рекомендацій щодо формування маркетингу взаємовідносин на ринку IT-аутсорсингу з врахуванням особливостей воєнного стану країни.

Методологічною основою дослідження виступили загальнонаукові та спеціальні методи: теоретичного узагальнення та конкретизації (для формування поняття аутсорсингу, визначення дефініції «IT-аутсорсинг»), компаративного аналізу, логіки та групування (для систематизації основних асортиментних позицій послуг ринку IT-аутсорсингу), системний

підхід, факторний, статистичний аналіз (для обґрунтування чинників мікросередовища та макросередовища, які визначають характер взаємовідносин на ринку IT-аутсорсингу). Для теоретичних узагальнень, висновків та обґрунтування напрямків вдосконалення маркетингу взаємовідносин на ринку IT-аутсорсингу використано абстрактний метод, методи системного аналізу та системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Аутсорсинг є однією з ефективних бізнес-моделей, що передбачає винесення певних видів активності бізнес-процесів, операцій, дій та функцій підприємства за межі підрозділу або організації загалом з метою посилення конкурентних переваг. Згідно з даними Державної служби статистики України, до основних найбільш популярних послуг аутсорсингу відносять IT-послуги та логістику. Наступні три види популярних замовлень, – це ресурсне забезпечення виробничих процесів, маркетингові послуги та рекрутмент. До аутсорсингу також звертаються у сфері бухгалтерського обліку, розрахунку заробітних плат, обробки та систематизації інформації, аутсорсингу медичних представників, обліку кадрів та кадрового супроводу та з адміністративних функцій. При цьому на IT-аутсорсинг припадає майже половина усіх послуг [9]. Вважають, що IT-аутсорсинг є сегментом ринку IT-послуг і дані поняття найчастіше розглядаються як споріднені, маючи дуже тонку грань щодо структури послуг. В силу того, що ринок IT-послуг є широким спектром напрямків, найчастіше форму їх надання у вигляді аутсорсингу включають до його складу.

IT-аутсорсинг – це інструмент оптимізації досягнення цілей підприємства шляхом передачі зовнішнім спеціалізованим компаніям непрофільних завдань, пов'язаних із наданням послуг у сфері цифрових технологій.

Характер послуг, що передаються на аутсорсинг, відрізняється різноманітністю. До таких завдань (функцій, бізнес-процесів, видів діяльності) відносять підтримку програмного забезпечення, обслуговування комп'ютерного чи мережевого обладнання, створення та ведення інформаційних сайтів в Інтернеті тощо. Систематизовані основні асортиментні позиції послуг ринку IT-аутсорсингу або варіанти реалізації IT-рішень представлені у таблиці 1.

Аутсорсинг інформаційних технологій немичуче виникає як гнучка форма організації мережевих зв'язків. Якщо мережевий доступ до економічних об'єктів і агентів забезпечений, проблема встановлення та підтримки потрібних зв'язків між ними в мережевій економіці перетворюється на проблему організації ефективного процесу безперервних контактів та обміну інформацією, що дає великий потенціал розвитку IT-аутсорсингу.

Таблиця 1

Основні асортиментні позиції послуг ринку IT-аутсорсингу або варіанти реалізації IT-рішень

Асортиментні групи	Асортиментні позиції
Абонентське обслуговування комп'ютерів та оргтехніки	Обслуговування ПК
	Сервісне обслуговування
	Сервісне обслуговування оргтехніки
	Заправка друкарської техніки
	Аутсорсинг офісного друку
Проектування інформаційної бізнес-інфраструктури	Планування потужностей обчислювальних ресурсів для підтримки бізнес-додатків класу ERP, CRM, SCM, CAD/CAM/CAE, ГІС, систем управління документами, а також сховищ даних, замовних розробок
	Діагностичне обстеження корпоративної IT-інфраструктури, оптимізація продуктивності програмно-апаратних платформ
	Проектування центрів обробки і зберігання даних
Монтаж і обслуговування локальних обчислюваних мереж (ЛОМ)	Проектування ЛОМ
	Монтаж ЛОМ
	Обслуговування ЛОМ
Створення і обслуговування баз даних	Забезпечення цілісності, достовірності та безпеки даних
	Забезпечення безперервної роботи баз даних та інформаційних систем
	Оптимізація роботи баз даних
	Управління життєвим циклом даних / метаданих
Створення та просування сайтів компаній	Автоматизація процесів вилучення і трансформації даних
	Розробка сайтів та сервісів
	Підтримка та розвиток
Надання послуг хостингу	Просування
	Віртуальний хостинг
	Віртуальний виділений сервер (VSP)
	Виділений сервер
Навчання та підвищення кваліфікації, консультування співробітників, що обслуговується компанією	Колокація
	Навчання IT-керівників
	Навчання системних адміністраторів
	Навчання і консультування користувачів

Джерело: побудовано за [2; 3; 9; 19]

Об'єктом ринку IT-аутсорсингу виступає IT-інфраструктура. Суб'єктами ринку є: з одного боку – аутсорсери, які пропонують свої послуги; з іншого – майже всі галузі економіки, не включаючи, галузі, що вимагають секретності на державному рівні, це можуть бути: інжинірингові фірми, виробники, постачальники, кредитні організації, професійні об'єднання, органи влади й громадські організації тощо.

Проведемо аналіз чинників впливу на особливості маркетингу взаємовідносин на ринку IT-аутсорсингу у воєнний час.

Що стосується чинників, які впливають на стан та взаємовідносин на ринку IT-аутсорсингу з позиції чинників мікросередовища, виділяють суб'єкти ринку, з якими фірма, що надає послуги IT-аутсорсингу, перебуває у безпосередній взаємодії. Це: клієнти фірми, постачальники, конкуренти, контактні аудиторії, посередники, банки, засоби інформації та інші компоненти. У свою чергу, компанія може впливати на всі суб'єкти, які містять у собі мікросередовище маркетингу, але як такого контролю над ними не має. Так, клієнтами компаній, що надають послуги IT-аутсорсингу, можуть бути будь-які юридичні особи, будь-якої організаційно-правової форми, у тому числі держсектор. Головна умова – наявність IT-інфраструктури та потреби у її супроводі. Постачальниками для компаній-аутсорсерів є дуже широке коло суб'єктів IT-ринку, починаючи від постачальників витратних матеріалів для оргтехніки

та комплектуючих комп'ютерного обладнання до дата-центрів, які надають простір для розміщення інформації у великих масштабах. Говорячи про конкурентів, не варто забувати, що крім конкуруючих на ринку фірм-аутсорсерів, існують альтернативні способи вирішення підтримки IT-інфраструктури замовників: від утримання штатного співробітника у фірмі або разового спеціаліста до вузькоспеціалізованих фірм, які займаються обслуговуванням лише одного напрямку у сфері інформаційних технологій.

Що стосується впливу чинників макросередовища на стан взаємовідносин на ринку IT-аутсорсингу, можна виділити шість груп, що мають найбільший вплив, а саме:

По-перше, це – воєнний стан в Україні. За думкою провідних фахівців digital-індустрії ринок IT-аутсорсингу гідно витримує випробування війною. За даними IT Ukraine Association понад 34,3% компаній змогли успішно адаптуватися до складних умов воєнного часу; а 61,3% попри складності працюють досить стабільно. Загалом, 77% компаній у більшій мірі зберегли майже всіх клієнтів та обсяги своїх контрактів. Це пов'язують з тим, що більшість мали з них ще до війни мали антикризові бізнес-плани [4; 7]. Навіть загроза блекауту – вимкнення електроенергії внаслідок ракетних атак держави-терориста, не змогла зашкодити їхньої діяльності. Було придбано генератори, підключено Starlink тощо. Значна кількість бізнесів навіть оплачують релокацію

працівників в інший регіон (45,2%) чи облаштовують офіси для проживання команди (29%) [21]. При цьому 95% ІТ-компаній та понад 90% ІТ-фахівців ще й регулярно перераховують кошти на допомогу державі. За даними ІТ Ukraine Association, з перших днів війни майже 2% ІТ-фахівців галузі, які мали військовий досвід, долучились до лав ЗСУ. В деяких невеликих компаніях із колективом до 200 осіб, до армії приєдналися 20% фахівців ІТ-спеціалісти активно долучаються до боротьби в інформаційному просторі, в сфері кібербезпеки держави та підтримці об'єктів критичної інфраструктури задіяні 5% фахівців галузі. При цьому є компанії, де майже 100% фахівців працюють у кібервійськах. [7].

2. По-друге, демографічні чинники. Істотним гальмом розвитку ринку послуг ІТ- аутсорсингу завжди був дефіцит фахівців. За дослідженнями Gartner, брак ІТ-спеціалістів на глобальному ринку – одна з основних проблем впровадження більшості інновацій і нових технологій. Згідно з інформацією Forbes, на кожного ІТ-спеціаліста на ринку США припадає 5 відкритих вакансій. В Україні також ще у довоєнний період давалися взнаки негативні наслідки так званого витоку мізків-висококваліфікованих наукових та інженерно-технічних кадрів, здебільшого – фахівців у галузі ІТ. На діяльність ІТ-бізнесу на ринку аутсорсингу під час війни найбільше вплинули проблеми, пов'язані з заборонаю виїзду за кордон та вимушеною міграцією фахівців. Натепер в ІТ-індустрії працює приблизно 330 тис. спеціалістів. Продовжують робити свою справу більше від 50 до 80% фахівців, залучених до виконання проєктів клієнтів. При цьому, у 71,5% компаній більш як 75% працівників перейшли на віддалений режим роботи. Через російське вторгнення 70,8% ІТ-компаній в Україні провели незаплановану релокацію у межах країни та за кордон, чверть з них – повну. Зараз більше 70% ІТ-фахівців працюють у безпечних регіонах України, інші 16%, переважно жінки, працюють за кордоном. Видання Foreign Policy вказує, що Захід може допомогати Україні, продовжуючи давати роботу ІТ-спеціалістам. Тож, ця війна може стати першою в історії, коли співпраця з країною в режимі війни прирівнюватиметься до надання гуманітарної допомоги. При цьому, важливим є факт, що за даними опитувань, 81,5% компаній, що релокувалися за кордон, планують повернутися в Україну після припинення бойових дій [4; 7; 15; 21]. Однак, кадровий голод все ж-таки відчутний. Слід враховувати, що у 70% компаній спеціалісти служать у Збройних Силах України. З них у 43% компаній кількість фахівців у ЗСУ становить до 5%. Ще у 25% компаній у ЗСУ служать від 5 до 15% фахівців [7]. Крім того, є певні проблеми найму ІТ-аутсорсерів у воєнний період: небажання кандидатів змінювати роботу під час економічної нестабільності – 62%; неготовність замовників активно наймати в Україні – 49%; підвищення очікувань щодо заробітної платні у кандидатів – 33%; недостатня кількість досвідчених кандидатів – 32% [1].

По-третє, економічний стан. Тут слід враховувати дуальний вплив кризових явищ, пов'язаних з війною. З одного боку, вплив війни безпосередньо на ІТ-галузь, а з іншого – наслідки війни для споживачів послуг ІТ-аутсорсингу. Крім того, самі ІТ-фахівці виступають як важлива ланка підтримки економіки країни,

тому, що вони не лише самі сплачують податки, але й опосередковано стимулюють доходи бюджету, купуючи продукти та користуючись послугами в країні. За деякими дослідженнями, один спеціаліст ІТ-сфери генерує 2–3 робочі місця в інших галузях [6]. Ще до війни українська ІТ-галузь була одним із найбільших експортерів ІТ-послуг в Європі та демонструвала зростання 25–30% щороку, генеруючи понад 4% ВВП країни. І саме ІТ сфера стала одним зі важелів стабілізації економіки у воєнний період. Так, за 10 місяців 2022 року галузь не тільки не збанкрутіла, а й принесла в економіку України \$6 млрд експортної виручки, що на 10% більше порівняно з аналогічним періодом 2021 року. І зараз ІТ-галузь продовжує сплачувати податки в обсягах порівняних з попереднім роком – понад 26 млрд грн. При цьому, навіть кількість платників податків станом на 01.11.2022 р. зросла на 7,5% відносно минулого року - до 274,9 тис. осіб (з них 266,1 тис. – ФОПи, решта – компанії). На 51% збільшилася частка експорту ІТ-послуг у обсязі ВВП – до 5,4%. Частка ІТ в експорті послуг зросла на 24% і натеper становить майже половину (47,0%) всього експорту послуг. Для порівняння: металургія впала на 59%, експорт мінеральних продуктів – на 46,1%, експорт продуктів хімічної промисловості – на 42,6%. Крім того, опитування ІТ Ukraine Association показало, що з ІТ-компаній, які працюють в Україні: 43,1% очікують зростання бізнесу за результатами 2022 року, 93,4% продовжать інвестувати в Україну [4; 15; 18; 21]. У той же час ринок ІТ-аутсорсингу загалом залежить від стану економіки. За умов економічної кризи під час війни компанії-споживачі послуг ІТ-аутсорсингу змушені оптимізувати витрати. Але витрати на супровід сфери ІТ є винятком. Це, у свою чергу, дає шанс компаніям-аутсорсерам показати і довести на ділі, що використання формату ІТ-аутсорсингу набагато вигідніше за змістом свого власного ІТ-відділу.

Четвертий чинник – з найбільшою вагою впливу – це науково-дослідний прогрес: дослідження та розробки в галузі інформаційних технологій. Саме на технологіях будується вся робота даної галузі і наскільки гнучко ІТ-компанії реагують на нововведення при вирішенні ІТ-завдань, тим успішніше складатиметься її просування. За словами Михайла Федорова, Міністра цифрової трансформації, повномасштабна війна вчергове підтвердила, що майбутнє України за інноваціями. Для активізації стартап-екосистеми, під час війни реалізовано проєкти за участю: американського венчурного фонду Blue&Yellow Heritage Fund спільно з венчурною компанією ffVC, орієнтованого на українські підприємства та стартапи; платформи Plug&Play Tech Center, що об'єднує стартапи, інвесторів та найбільші світові корпорації на ранньому етапі; Фонду розвитку інновацій, який вже проінвестував більше 250 стартапів в Україні та Східній Європі на суму понад \$6 млн., а зараз спрямований на розвиток military-tech проєктів для посилення обороноздатності України. Серед ключових проєктів 2023 року – запуск eРезидентства для поширення можливостей ІТ-фахівців зі всього світу отримати статус e-резидента та вести бізнес в Україні онлайн [18].

П'ятий чинник – це правова ситуація в країні. Навіть в часи війни, попри орієнтації на євроінтеграцію, одним з гальм розвитку ІТ-ринку залишаються корупція та бюрократія. Впливаючи на розподіл

замовлень, вони призводять до неоптимальних закупівель, дискредитують ефективність ІТ-рішень. Наслідком корупції є непрозорість цін, завищені тарифи на ІТ-послуги. Комплаєнс-контроль та етичне ведення бізнесу є вкрай важливими в часи війни, адже треба вести аудит контрактних та фінансових зобов'язань та дотримуватись національного законодавства [11]. Наслідком війни є втрата інвесторів в сфері публічного майна. Внутрішній інвестор збіднів, долучився до оборони або виїхав, зовнішній – не ризикує вкладатися, адже обстріли України тривають. Значну частину майна країна втратила разом із територіями або її було зруйновано під час бомбардувань та обстрілів. Крім того, з 24 лютого 2022 р. було закрито доступ до всіх публічних на той момент даних. Це вплинуло на громадський контроль, зокрема, у публічних закупівлях. Під час повномасштабної війни Кабмін дозволив укладати прями договори, нехтуючи конкуренцією. Як наслідок, кількість оприлюднених контрактів зменшилася у 2,6 раза порівняно з 2021 роком, також зменшилася у чотири рази й кількість аукціонів [5]. На жаль, вибіркові дозволи виїзду за кордон для окремих категорій чоловіків склали широке поле для корупції, коли в пошуках безпечного місця, окремі особи «перекваліфіковувалися» на ІТ-фахівців [6].

Шостий чинник – валютне регулювання та обмеження НБУ. Вже на початку війни Національний Банк України прийняв Постанову № 18 від 24 лютого 2022 року «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» та зафіксував курс валют, встановив певні обмеження, у тому числі, на валютні операції та рух капіталу, задля збереження цінової та фінансової стабільності. На ІТ-сферу валютні обмеження мали негативний вплив через неможливість українського бізнесу платити ринкову зарплату, що призвело до переміщення фахівців ІТ-сфери за кордон [20].

Враховуючи вищезазначені чинники, пропонуються такі основні напрямки вдосконалення маркетингу взаємовідносин на ринку ІТ-аутсорсингу:

Лідерська культура та навички повинні стати основними для життєстійкості ІТ-бізнесу та ІТ-колективів. Робота з розвитку та підтримки лідерських навичок разом із активним залученням корпоративної культури можуть стати важливими чинниками для вдалого переходу українського ІТ-бізнесу на військовій рейки, забезпечення зростання частки України на світовому ринку ІТ-аутсорсингу.

2. Для забезпечення ефективності підприємств, необхідно працювати над створенням і удосконаленням якісної комплексної ІТ-інфраструктури, яка б включала багато служб і рішень. І все це повинно не тільки відповідати стану підприємства, а й обов'язково мати в запасі щось на майбутнє. Основною метою ІТ-інфраструктури є підвищення бізнес-процесів і забезпечення роботи в цілодобовому режимі. Друге є дуже важливим, оскільки навіть маленька затримка тягне за собою простої і навіть збитки.

3. Посилена підтримка спільних досліджень та розробок в галузі інформаційних технологій.

4. Удосконалення нормативно-правової бази, оновлення застарілого законодавства у сфері інформацій-

них технологій, ІТ-аутсорсингу. Вирішення проблеми непрозорості цін, завищених тарифів на ІТ-послуги. Зняти валютні обмеження для ІТ-сфери.

5. Співпрацюючи з європейськими компаніями і асоціаціями, налагоджувати плідну комунікацію і взаємодію з колегами, переймати найкращий світовий досвід.

6. ІТ-компанії швидше адаптуються до нових умов роботи, якщо будуть мати антикризові бізнес-плани, фінансову подушку безпеки, будуть працювати над забезпеченням своєї фінансової стабільності, збереженням своїх клієнтів та обсягів своїх контрактів.

7. Стимулювати розвиток стартап-екосистем в галузі ІТ, фінансово підтримувати стартапи в ІТ-галузі.

8. Впровадження еРезидентства, щоб ІТ-фірми і ІТ-фахівці зі всього світу могли отримати статус е-резидента та вести бізнес в Україні онлайн.

9. Ліквідація дефіциту кадрів в ІТ, посиленна увага до підготовки ІТ-спеціалістів, надання більшої кількості бюджетних місць провідним вітчизняним ВНЗ, які готують фахівців у цій сфері.

10. ІТ-фахівці – важлива ланка підтримки економіки країни. Створити умови для повернення тих ІТ-фахівців, що виїхали під час війни, надавати їм пільгові кредити на придбання житла, автомобілів, тощо та ін.

Висновки. В статті показана актуальність розгляду проблеми маркетингу взаємодії на ринку ІТ-аутсорсингу у воєнний період. Показане місце української ІТ-індустрії в світових рейтингах. Розглянуто поняття аутсорсингу, визначено основні види його послуг. Надано визначення дефініції «ІТ-аутсорсинг» (інструмент оптимізації досягнення цілей підприємства шляхом передачі зовнішнім спеціалізованим компаніям непрофільних завдань, пов'язаних із наданням послуг у сфері цифрових технологій). Систематизовано основні асортиментні позиції послуг ринку ІТ-аутсорсингу. Виділено групи чинників мікросередовища та макросередовища, які визначають характер взаємовідносин на ринку ІТ-аутсорсингу. До мікро-чинників віднесено особливості діяльності суб'єктів ринку, з якими компанія, яка надає послуги ІТ-аутсорсингу, перебуває у безпосередній взаємодії (клієнти, постачальники, конкуренти, контактні аудиторії, посередники, банки, засоби інформації тощо). Здійснено аналіз впливу найбільш вагомих на даний час чинників макросередовища на особливості маркетингу взаємовідносин на ринку ІТ-аутсорсингу: воєнний стан в Україні, демографічні чинники, економічний стан, науково-дослідний прогрес – дослідження та розробки в галузі інформаційних технологій, правова ситуація в країні (проблеми комплаєнс-контролю та етичного ведення бізнесу), валютне регулювання та обмеження НБУ. Доведено дуальний вплив кризових явищ, пов'язаних з війною на економічні чинники взаємовідносин на ринку ІТ-аутсорсингу: з одного боку, вплив війни безпосередньо на ІТ-галузь, а з іншого – наслідки війни для споживачів послуг ІТ-аутсорсингу. Запропоновано основні напрямки вдосконалення маркетингу взаємовідносин на ринку ІТ-аутсорсингу під час військової агресії росії та на період відновлення України після перемоги

Література:

1. 4 тренди IT-ринку праці під час війни: дослідження. *ITEXPERT*. 14.09.2022. URL: <https://itexpert.work/uk/4-trendy-it-rynku-praczi-pid-chas-vijny-doslidzhennya-itexpert>.
2. International Data Corporation: Міжнародна дослідницька та консалтингова компанія. URL: <http://idcukraine.com/ua>.
3. Market-Visio Consulting. Портал компанії з досліджень ринку IT та телекомунікацій. URL: <https://www.marketvisio.fi/en/services-for-ict-organisations>.
4. Даниленко Ю. Як повномасштабна війна вплинула на IT-індустрію. Дослідження IT Ukraine Association. *SPEKA*. 09.12.2022. URL: <https://speka.media/yak-povnomashtabna-viina-vplynula-na-it-industriyu-doslidzhennya-it-ukraine-association-p6o7np>.
5. Довіра і корупція під час війни. *Трансперенсі Інтернешнл Україна*. 09.12.2022. URL: <https://ti-ukraine.org/blogs/dovira-i-korupciya-pid-chas-povnomashtabnoyi-vijny>.
6. Кроленко І. Бути чи не бути перевагам для IT-спеціалістів під час війни? *ЦЕНЗОР.НЕТ*. 29.06.2022. URL: <https://censor.net/ua/r3350944>.
7. Куліков С. Як працюють в умовах війни компанії, що спеціалізуються на IT аутсорсингу. *КО.ІТ для бізнесу*. 24.03.2022. URL: https://ko.com.ua/yak-pracyuyut-v-umovah-vijni-kompaniyi-shho-specializuyutsya-na-it-outsorsingu_140619.
8. Откаленко О. М. Аналіз ринку аутсорсингу в Україні. URL: http://vtei.com.ua/images/2020/25_03_2020/3/15.pdf.
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
10. Результати національного дослідження IT-індустрії. *ITUKRAINE*. 20.01.2022. URL: <https://itukraine.org.ua/results-of-a-national-study-of-the-it-industry.html>.
11. Рубан Д. Уроки ділової доброчесності під час війни Економічна правда. 09.12.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/9/694792>.
12. Савченко В. Дві компанії вже закрилися, все ускладнюватиметься: що чекає на українське IT через війну. *HIGHLOAD.TODAY*. 23.06.2022. URL: <https://highload.today/uk/blogs/dvi-kompaniyi-vzhe-zakrilisya-vse-uskladnyuvatimetsya-shho-chekaye-na-ukrayinske-it-cherez-vijny>.
13. Савченко В. IT не здається: як змінилася ситуація в галузі під час війни. *MIND.UA*. 16.04.2022. URL: <https://mind.ua/openmind/20239640-it-ne-zdaetsya-yak-zminilasya-situaciya-v-galuzi-pid-chas-vijni>.
14. Сاینчук А. О. Аналіз ринку аутсорсингових підприємств в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2 (56). С. 135–144. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/158409/18-Sainchuk.pdf?sequence=1>.
15. Семенишин В. Як світ оцінює кризу IT через війну в Україні. *NEW VOICE*. 25.07.2022. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/it-v-ukrajini-shcho-zminilosya-pid-chas-vijni-dlya-it-specialistiv-novini-ukrajini-50258721.html>.
16. Стрельников О. Українське IT на воєнних рейках – що відбувається з галуззю просто зараз і чого чекати після перемоги. 06.04.2022. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-it-during-the-war>.
17. Українська IT-галузь під час війни: де шукати роботу програмістам та чого очікувати від ринку у 2023 році? *AIN*. 01.11.2022. URL: <https://ain.ua/2022/11/01/ukrayinska-it-galuz-pid-chas-vijny-ta-pislya-de-shukaty-robotu-programistam-ta-chogo-ochikuvatyi-vid-rynku-u-2023-roczni>.
18. Федоров М. IT під час війни: виклики, досягнення, перспективи. *INTERFAX-Україна*. 30.12.2022. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/881572.html>.
19. Фейдер П. Харді Б. Оцінка клієнтської бази в контрактних умовах: безпека ігнорування неоднорідності. *Журнал менеджменту*. 2011. № 9 (3). С. 111–126.
20. Чечуліна К., Барліт І. Як новіції валютного регулювання НБУ впливають на бізнес. *LIGA ZAKON*. 13.07.2022. URL: https://biz.ligazakon.net/analitics/211851_yak-novatsi-валютного-регулювання-nbu-vplyvayut-na-bznes.
21. Швець А. Код успіху. Як українська IT-індустрія зростає навіть під час війни *DSNEWS.UA*. 15.12.2022. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/kod-uspihu-yak-ukrajinska-it-industriya-zrostaye-navit-pid-chas-vijniit-15122022-471089>.
22. Шихов С. Як змінюється ринок праці в IT через війну. *Економічна правда*. 08.06.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/8/687956>.

References:

1. 4 trends of the IT labor market during the war: research. [4 trendy IT-rynku pratsi pid chas vijny: doslidzhennya]. *ITEXPERT*. 14.09.2022. Available at: <https://itexpert.work/uk/4-trendy-it-rynku-praczi-pid-chas-vijny-doslidzhennya-itexpert>.
2. International Data Corporation: International research and consulting company. Available at: <http://idcukraine.com/ua>.
3. Market-Visio Consulting. IT and telecommunications market research company portal. Available at: <https://www.marketvisio.fi/en/services-for-ict-organisations>.
4. Danylenko Yu. (2022). How a full-scale war affected the IT industry. Research. IT Ukraine Association [Yak povnomashtabna viina vplynula na IT-industriyu. Doslidzhennya IT Ukraine Association]. *SPEKA*. 09.12.2022. Available at: <https://speka.media/yak-povnomashtabna-viina-vplynula-na-it-industriyu-doslidzhennya-it-ukraine-association-p6o7np>.
5. Trust and corruption during wartime [Dovira i korupciya pid chas vijny]. Transparency International Ukraine. 09.12.2022. Available at: <https://ti-ukraine.org/blogs/dovira-i-korupciya-pid-chas-povnomashtabnoyi-vijny>.
6. Krolenko I. (2022). Analysis To be or not to be preferences for IT specialists during the war? [Buty chy ne buty preferentsiyam dlya IT-spetsialistiv pid chas vijny] *CENSOR.NET* 29.06.2022. Available at: <https://censor.net/ua/r3350944>.
7. Kulikov E. (2022). How companies specializing in IT outsourcing work in wartime [Yak pratsuyut v umovakh vijny kompaniyi, shcho spetsializuyutsya na IT aut-sorsynhu]. *KO.IT for business* 24.03.2022. Available at: https://ko.com.ua/yak-pracyuyut-v-umovah-vijni-kompaniyi-shho-specializuyutsya-na-it-outsorsingu_140619.
8. Otkalenko O. M. (2020). Analysis of the outsourcing market in Ukraine [Analiz rynku aut-sorsynhu v Ukrayini]. URL: http://vtei.com.ua/images/2020/25_03_2020/3/15.pdf.
9. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
10. 10. The results of the national research of the IT industry [Rezultaty natsional'noho doslidzhennya IT-industriyi]. *ITUKRAINE*. 20.01.2022. Available at: <https://itukraine.org.ua/results-of-a-national-study-of-the-it-industry.html>.
11. Ruban D. (2022). Lessons of Business Integrity in Wartime [Uroky dilovoyi dobrochesnosti pid chas vijny]. *Ekonomichna pravda*. 09.12.2022. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/9/694792>.

12. Savchenko V. (2022). Two companies have already closed, everything will be complicated: what awaits Ukrainian IT because of the war [Dvi kompaniyi vzhe zakrylysya, vse uskladnyuvatymet'sya: shcho chekaye na ukrayins'ke IT cherez viynu]. *HIGHLOAD. TODAY*. 23.06.2022 Available at: <https://highload.today/uk/blogs/dvi-kompaniyi-vzhe-zakrylysya-vse-uskladnyuvatymetsya-shho-chekaye-na-ukrayinske-it-cherez-viynu>.

13. Savchenko V. (2022). IT does not give up: how the situation in the industry changed during the war [IT ne zdayet'sya: yak zminylasya sytuatsiya v haluzi pid chas viyny]. *MIND.UA*. 16.04.2022. Available at: <https://mind.ua/openmind/20239640-it-ne-zdaetsya-yak-zminilasya-situaciya-v-galuzi-pid-chas-vijni>.

14. Sainchuk A. O. (2019). Market analysis of outsourcing enterprises in Ukraine [Analiz rynku aut-sorsynhovykh pidpryyemstv v Ukrayini] *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*. 2 (56). P. 135-144. Available at: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/158409/18-Sainchuk.pdf?sequence=1>.

15. Semenyshyn V. (2022). How the world assesses the IT crisis due to the war in Ukraine [Yak svit otsinyuye kryzu IT cherez viynu v Ukrayini]. *NEW VOICE*. 25.07.2022. Available at: <https://nv.ua/ukr/opinion/it-v-ukrajini-shcho-zminilosya-pid-chas-viynidlya-it-specialistiv-novini-ukrajini-50258721.html>.

16. Strelnikov O. (2022). Ukrainian IT on war rails – what is happening to the industry right now and what to expect after victory [Ukrayins'ke IT na voyennykh reykakh – shcho vidbuvayet'sya z haluzzyu prosto zaraz i choho chekaty pislya peremohy]. 06.04.2022. Available at: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-it-during-the-war>.

17. The Ukrainian IT industry during the war: where to look for work for programmers and what to expect from the market in 2023? [Ukrayins'ka IT-haluz' pid chas viyny: de shukaty robotu prohramistam ta choho ochikuvaty vid rynku u 2023 rotsi?]. *AIN*. 01.11.2022. Available at: <https://ain.ua/2022/11/01/ukrayinska-it-galuz-pid-chas-vijny-ta-pislya-de-shukaty-robotu-programistam-ta-chogo-ochikuvaty-vid-rynku-u-2023-rotsi>.

18. Fedorov M. IT pid chas viiny: vyklyky, dosiahnennia, perspektyvy. *INTERFAX-Ukraina*. 30.12.2022. Available at: <https://interfax.com.ua/news/blog/881572.html>.

19. Fader P. Hardy B. (2011). Estimating the client base in contractual settings: the danger of ignoring heterogeneity [Otsinka kliyent-s'koyi bazy v kontraktnykh umovakh: nebezpeka ihnoruvannya neodnorodnosti]. *Journal of management* No. 9 (3), pp. 111–126.

20. Chechulina K., Barlit I. (2022). How innovations in currency regulation of the NBU affect business [Yak novatsiyi valyutnoho rehulyuvannya NBU vplyvayut' na biznes]. *LIGA ZAKON*. 13.07.2022. Available at: https://biz.ligazakon.net/analytics/211851_yak-novats-valyutnoho-regulyuvannya-nbu-vplyvayut-na-bznes.

21. Shvets A. (2022). Code of success. How the Ukrainian IT industry grows even during the war [Kod uspikhu. Yak ukrayins'ka IT-industriya zrostaye navit' pid chas viyny]. *DSNEWS.UA*. 15.12.2022. Available at: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/kod-uspikhu-yak-ukrajinska-it-industriya-zrostaye-navit-pid-chas-viyniit-15122022-471089>.

22. Shikhov S. (2022). How the labor market in IT changed because of the war [Yak zminyvsya rynek pratsi v IT cherez viynu]. *Ekonomichna pravda*. 08.06.2022. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/8/687956>.