

**Мартинюк О.А.**

*д.е.н., професор кафедри менеджменту,  
Міжнародний гуманітарний університет*

**Martyniuk Olena**

*International Humanitarian University*

**Луньов Д.Ю.**

*аспірант,  
Міжнародний гуманітарний університет*

**Lunev Dmytro**

*International Humanitarian University*

**Бахчиванжи Л.А.**

*к.е.н., доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі,  
Одеська національна академія харчових технологій*

**Bakhchivanzhy Liudmila**

*Odessa National Academy of Food Technology*

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ІТ-АУТСОРСИНГУ ЯК ІННОВАЦІЙНОГО ІНСТРУМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19

## FEATURES OF IT OUTSOURCING DEVELOPMENT AS AN INNOVATIVE MARKETING MANAGEMENT TOOL DURING THE COVID-19 PANDEMIC

**Анотація.** У статті виявлено відмінні риси понять аутсорсингу та інсорсингу як послуг та визначено методику прийняття рішень за кожного виду технологій управління. Виявлено наслідки високого попиту на послуги аутсорсингу у сфері високих технологій. На основі аналізу тренду зростання розміру глобального ринку цифрової трансформації в 2016–2027 рр. та попиту на цифровізацію серед галузей бізнесу в Європі за 2019 р. визначено головні тенденції розвитку ІТ-аутсорсингу під час пандемії. За результатами дослідження зроблено висновок, що світовий ринок аутсорсингу динамічно розвивається. Сьогодні ринок ІТ-аутсорсингу характеризується наявністю великої кількості компаній, як вузькоспеціалізованих, так і підрядників, що працюють у різних галузях. Розглянуто головні зміни в маркетинговому менеджменті, що спричинені впливом пандемії COVID-19, із боку бізнесу, та визначено напрями розвитку ІТ-аутсорсингу в світі, тенденції прийняття управлінських рішень

окремих компаній та їх наслідки для майбутнього ІТ-галузі. ІТ-аутсорсинг розглядається як інноваційний інструмент маркетингового менеджменту. Запропоновано модель взаємодії підприємства-аутсорсера та аутсорса (замовника) у сфері маркетингу.

**Ключові слова:** ІТ-аутсорсинг, офшоринг, управління знаннями, пандемія, цифровізація, маркетинговий менеджмент.

**Постановка проблеми.** Нестабільна економічна ситуація, що спричинена пандемією, показала, наскільки важливими є добре налагоджені процеси маркетингового менеджменту та забезпечення їх гнучкості й адаптованості для всіх офлайн- та онлайн-галузей і підприємств. Компанії були змушені перейти на віддалену роботу, реорганізувати спектр послуг, які вони надають, розширити цифрову присутність, але через брак часу не розпочинають довгий або повільний поетап-

ний процес прийняття рішень щодо впровадження нових технологій чи програмного забезпечення. Для багатьох малих та великих підприємств заходи, спрямовані на припинення поширення пандемії, серед інших наслідків різного масштабу, призвели до змін у режимі роботи, зменшення доходів та в деяких випадках до скорочення робочих місць. Зараз змін потребують не лише ІТ а й навіть корпоративний бізнес та вся система маркетингового менеджменту в цілому. Підприємці, менеджери та маркетологи, що не належать до ІТ, гостро потребують цифрової трансформації своєї управлінської діяльності, а обставини змушують їх швидко просувати свою присутність в Інтернеті. У такій непередбачуваній і невизначеній ситуації, в якій опинилася глобальна економічна система, як інноваційний інструмент маркетингового менеджменту може розглядатися ІТ-аутсорсинг, формування, впровадження та розвиток якого вимагає належного наукового та методичного забезпечення й обґрунтування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З огляду на виявлення нової економічної проблеми та актуальність її вирішення для пандемічної і в подальшому постпандемічної ситуації, доцільно оцінити ступінь дослідженості та методичного забезпечення застосування ІТ-аутсорсингу як інноваційного інструменту маркетингового менеджменту. Істотний внесок у вивчення та розкриття сутності аутсорсингу, обґрунтування переваг та недоліків, які він забезпечує, здійснили сучасні зарубіжні науковці, серед яких – Б.А. Анікін [1], В.А. Єрофеева [2], Р. Аалдерс [3], Е. Спарроу [4], Ж.Л. Бравар [5] та ін. Їхні дослідження присвячено актуальним на сучасному етапі питанням використання аутсорсингу у сфері ІТ-послуг в умовах пошуку оптимальних шляхів підвищення конкурентоспроможності економіки країни через нові напрями спеціалізації національної економіки, зокрема глобалістичним напрямом розвитку діджиталізації та інформаційних технологій. Питанням доцільності впровадження аутсорсингу, ефективності його застосування у діяльності підприємств різних галузей із метою підвищення їхньої конкурентоспроможності присвячено

роботи С. Александрової [6], І. Дмитрієва [7], С. Календжян [8], М. Коток [9], Л. Скакун [10]. Автори розглядають можливості створення КІС- та ІТ-систем на підприємстві з інтегрованими модулями аутсорсингових послуг та саме як ці послуги враховувати в діяльності підприємств різних галузей та видів діяльності: туристичної [6], логістики торговельних підприємств [9], сфери фінансових послуг [8] та бухгалтерського обліку [10]. При цьому низка авторів звертає увагу на особливості аутсорсингу маркетингу на підприємстві [7], його вплив на інноваційний розвиток [8] та важливу роль у стратегічному маркетингу [11].

На думку О.І. Мікало, концепція аутсорсингу органічно вписується в кожен маркетингову стратегію, що застосовується в системі маркетингового стратегічного планування [12]. Але всі вищезазначені дослідження та наукові публікації, що відображають їх результати, стосуються допандемічного періоду. Пандемія ж як глобальне явище внесла значні корективи в діяльність не лише окремих підприємств та галузей, а й у функціонування економік держав і світу, тому для можливості розгляду тенденцій, з якими зіткнеться світ у майбутньому, необхідно дослідити, які структурні зрушення почали відбуватися в економіках країн, а також наскільки змінилися та змінюватимуться тенденції світового ринку послуг у подальшому. Актуальність даного дослідження полягає у тому, що зроблено перші кроки в аналізі сучасних тенденцій та зрушень, які спричинила криза пандемії COVID-19, а також подальших наслідків, які, безперечно, змінюють стратегічні перспективи малого та середнього бізнесу, крупних корпорацій та навіть економіки світу в цілому. Доцільно дослідити як наукову гіпотезу припущення про те, система маркетингового менеджменту має вдосконалюватися у контексті глобальних змін у постпандемічному періоді, а ІТ-аутсорсинг має розглядатися як його інноваційний інструмент та інноваційна тактика маркетингового планування.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є розгляд процесів трансформації в аутсорсингу, зокрема формування моделі аут-

сорсингу маркетингового менеджменту на основі аналізу сучасного стану ринку аутсорсингових послуг та визначення сучасних тенденцій світового ринку ІТ-аутсорсингу в умовах пандемії COVID-19.

### **Виклад основного матеріалу.**

#### **Поняття та прикладні аспекти застосування ІТ-аутсорсингу.**

Термін «аутсорсинг» (англ. *outsourcing*) складається з двох частин – out (поза, за межою) та sourcing (джерело), тобто використання зовнішніх джерел або ресурсів. Українською може перекладатися як підрядництво.

Сутність аутсорсингу полягає у тому, щоб мінімізувати фінансові втрати від утримання ресурсів на непрофільні функції підприємства шляхом делегування їх підприємству-аутсорсеру або приватному підряднику. Це повною мірою відповідає положенню, що аутсорсинг може бути використаний у маркетинговій стратегії лідерства за витратами, яка передбачає створення додаткової вартості за рахунок оптимізації витрат на кожному етапі діяльності підприємства-аутсорсера (замовника).

Згідно зі стандартом ISO 9001:2000, аутсорсинг – це процес передачі непрофільних функцій на виконання зовнішньою стороною. Основними ознаками аутсорсингу є довготривалі ділові зв'язки на основі контрактних договорів між підприємством і аутсорсером; для аутсорсера передана функція є основним видом діяльності [4; 13].

Аутсорсинг та інсорсинг – це є дві різні та одночасно схожі технології маркетингового управління. Обидва засоби можуть бути використані для виключення витрат на невикористану потужність. Різниця між ними така: аутсорсинг дає змогу витратам бути гнучкими за зміни обсягу виробництва, а інсорсинг зберігає витрати постійними, але при цьому продає на зовнішній ринок невикористану потужність.

Для прийняття рішення про аутсорсинг достатньо використовувати класичну модель прийняття рішення у маркетинговому та логістичному менеджменті «купувати чи виробляти». Поняття «купувати» еквівалентно використанню послуг зовнішнього постачальника. Поняття «виробляти» екві-

валентно наявності відповідного внутрішнього підрозділу.

Тепер звернемося до питання підготовки рішень про інсорсинг. Для початку визначимо сутність даного поняття. Інсорсинг – це розширення діяльності підприємства або підрозділу для додаткового завантаження наявних потужностей або активів.

Інсорсинг дає змогу підприємствам знизити витрати невикористаної потужності. Прикладом інсорсингу у підприємства, що володіє власним складом, є, наприклад, прийняття на зберігання товарів сторонніх осіб на період, коли склад не використовується підприємством. Таким чином, інсорсинг може мати сезонний характер. Інсорсинг відбувається з двох причин:

1) інсорсинг через наявність тимчасової надлишкової потужності (це рішення базується на низьких граничних витратах за збільшення драйвера завантаження процесу);

2) інсорсинг через наявність конкурентної переваги (наявність ефективного процесу, наявність унікального ресурсу, бази даних, технології).

Сьогодні не існує точної класифікації форм та видів аутсорсингу. Досить часто зустрічається поділ аутсорсингу бізнес-процесів на виробничий і невиробничий, а також останнім часом виділилася окрема категорія «аутсорсинг інформаційних технологій» (ІТ-аутсорсинг).

#### **Тенденції ІТ-аутсорсингу під час пандемії.**

По-перше, зростає кількість прямих запитів на програмні рішення від компаній, що не належать до ІТ-сектору. Раніше такі компанії наймали місцевого консультанта або агентства, щоб ті допомагали їм уникнути підводних каменів підрядного аутсорсингу. Під час пандемії такі компанії часто зосереджуються на автоматизації своїх бізнес-процесів [14], щоб пришвидшити свій розвиток та присутність в Інтернеті, оскільки вони не мають привілею чекати рішень та домовлятися з додатковим агентом-рефералом.

По-друге, багато підприємств, які за своєю природою перебували поза мережею, зіткнулися з проблемою переосмислення своїх моделей та виходу в Інтернет. Компаніям потрібно швидко створити цифровий резо-

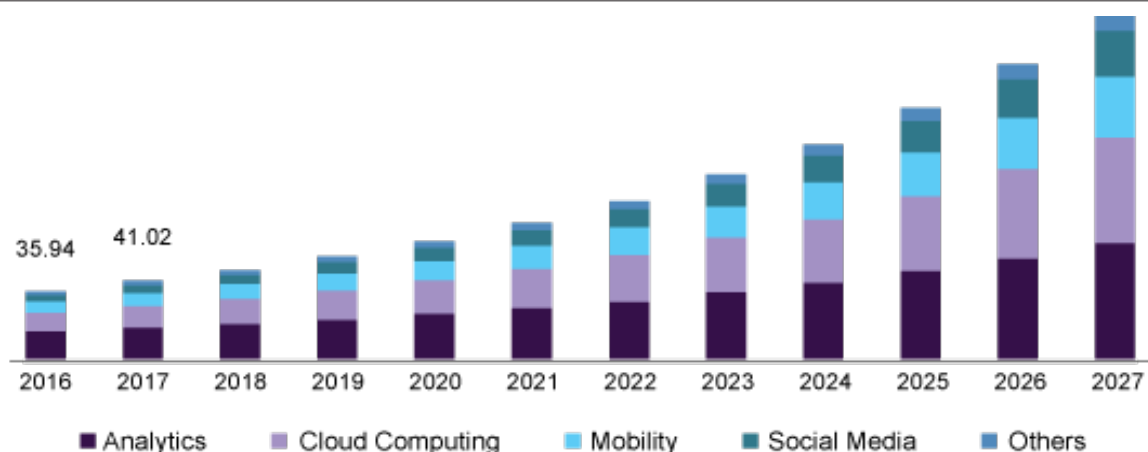


Рис. 1. Тренд зростання розміру глобального ринку цифрової трансформації в 2016–2027 рр. [13; 15]

нанс, включаючи такі інструменти маркетингових комунікацій, як брендинг, Інтернет-реклама, вебсайт, профілі соціальних мереж, дизайн, вміст та репутація в Інтернеті [16].

По-третє, зміни в омніканальних моделях продажу. Як тільки традиційні канали випадають із воронки продажів, які сьогодні є надзвичайно інтенсивно застосовуваними в маркетинговому менеджменті, або стають менш вигідними, багато підприємств намагаються використовувати всі можливі канали, щоб залишатися ефективними, включаючи використання соціальних мереж для продажу, управління клієнтською базою або співпрацю з кур'єрськими службами доставки.

По-четверте, зростання попиту на готові до використання управлінські рішення, зокрема й у комплексі маркетингового менеджменту. Зміни, спричинені пандемією, є настільки руйнівними, що вимагають негайних рішень від власників бізнесу. Щоб не відставати від викликів карантину, підприємства зараз віддають перевагу готовим та простим для імплементації рішеннями замість програм, що розробляються спеціально на замовлення. Компанії готові негайно впровадити рішення, навіть якщо воно не ідеально підходить під бізнес-реалію, якщо вибране програмне забезпечення вирішить нагальну потребу цифрової трансформації.

Сьогодні ринок ІТ-аутсорсингу характеризується наявністю великої кількості компаній різних країн. Існують як вузькоспеціалізовані

компанії, так і підрядники, що працюють у різних галузях. Як показує світовий досвід, лідирують у сфері аутсорсингу такі країни, як США і Великобританія. Однак набирають усе більших обертів й Європа, й Азія, й інші країни світу. Аутсорсинг дає змогу не лише спростити процес діяльності компанії, а й підвищити ефективність організації. Отже, аутсорсинг можна уявити як складник ефективного управління компанією на основі концепції маркетингового менеджменту, що визначається такими особливостями:

- Взаємини у форматі аутсорсингу стали більш стандартизованими, і тепер сторони більше орієнтуються на людей і процеси, ніж на ціни. Це дає змогу постачальникам аутсорсингових послуг упевнено дивитися в майбутнє.

- Необхідність скорочення витрат призведе до появи аутсорсингових контрактів, у рамках яких укладатимуться гнучкі угоди про рівень обслуговування (SLA) й обсяг послуг, що надаються.

- Малі підприємства, стартапи та компанії формату SOHO (від англ. Small office/home office – «малий офіс/домашній офіс») будуть активніше за інших використовувати переваги аутсорсингу, підвищуючи операційну ефективність і зменшуючи час виходу на ринок.

- Усе більше критично важливих бізнес-функцій високого рівня передаватимуться на аутсорсинг у наступному десятилітті, а ринок аутсорсингу функцій низького рівня стабілізується.

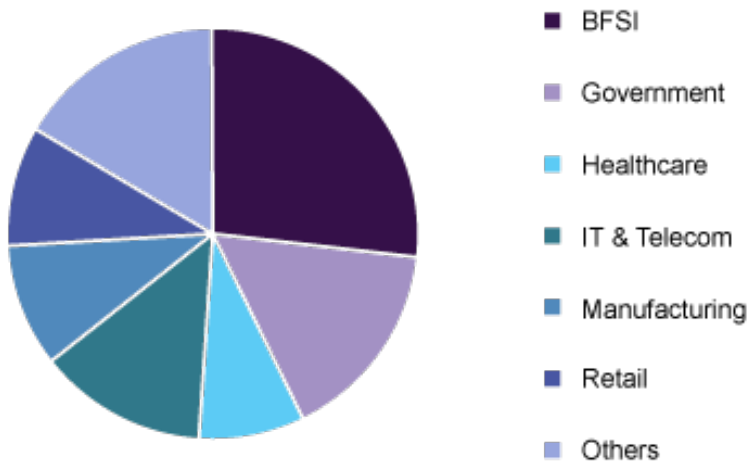


Рис. 2. Попит на цифровізацію серед галузей бізнесу в Європі за 2019 р. (%) [13; 15]

– Латинська Америка й Європа можуть скласти жорстку конкуренцію Індії як головному постачальнику аутсорсингових послуг.

– У міру все більш широкого поширення аутсорсингових сервісів на основі хмарних обчислень усе більш затребуваними будуть послуги у сфері підтримки та розроблення.

Прийняття підприємством рішення про укладання аутсорсингових контрактів слід уважати стратегічним рішенням і таким, що відповідатиме будь-якій вибраній підприємством маркетинговій стратегії. Модель ІТ-аутсорсингу у маркетинговому менеджменті (рис. 3) відображає комплекс послуг, що можуть надаватися підприємством-аутсорсером підприємству-аутсорсу.

Результат їх взаємодії – підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективності маркетингового менеджменту, а головне – задоволення потреб споживачів. Представлена модель характеризує ІТ-аутсорсинг як інноваційний інструмент у реалізації завдань маркетингового менеджменту малих і середніх підприємств, який дасть змогу підприємствам на основі конкурентних переваг закріпити, а в подальшому посилити свої позиції на ринку. Загальновідомо, що малі і переважна більшість середніх підприємств не мають власних маркетингових структур в організаційній структурі управління, а маркетингові функції виконують їх керівники або власники, які не мають необхідних знань і досвіду маркетингового управління в епоху інформатизації економіки. Укладання стратегічних контр-

актів на надання ІТ-аутсорсингових маркетингових послуг дасть змогу запровадити маркетинговий менеджмент у загальну систему управління діяльністю підприємств.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, із викладеної інформації зрозуміло, що ІТ-аутсорсинг може стати одним із домінантних напрямів експорту України, але існує ще багато невирішених проблем у цій галузі, які вимагають науково-теоретичного, методичного та організаційного забезпечення. Перешкодою розвитку ринку ІТ-аутсорсингових послуг може стати невирішеність організаційних питань

взаємодії аутсорсера та аутсорса, відсутність належного законодавчого регулювання такої діяльності. Одним із чинників, що стримує малі та середні підприємства України щодо замовлення аутсорсингових послуг, є відсутність фахівців, які спроможні контролювати якість послуг аутсорсера та оцінювати ефективність аутсорсингових послуг.

Незважаючи на подібні негативні чинники, ринок аутсорсингу продовжує зростати. Нині він використовується компаніями будь-якого розміру і напряму діяльності. Стартапи і великі підприємства вдаються до аутсорсингу для отримання конкурентної переваги в рамках свого бізнес-сценарію. Підприємства починають використовувати безліч платформ, включаючи хмарні технології, соціальні мережі, мобільні рішення тощо. А зацікавлені сторони стають усе більш розподіленими географічно. У такому розрізненому середовищі аутсорсинг усе ж зміг адаптуватися до швидко мінливого бізнес-середовища [17].

Кризові явища у сфері бізнесу тільки посприяли подальшому розвитку аутсорсингу та зростанню попиту на ці послуги. Недавня глобальна економічна криза показала, що компаніям потрібно не лише вчитися виживати в періоди економічного спаду, а й шукати нові способи подолання проблем і досягнення успіху в такій ситуації. З урахуванням поточної ситуації девізом для багатьох буде «передавай на аутсорсинг і виживай», окрім того, необхідно забезпе-



**Рис. 3. Модель використання ІТ-аутсорсингу як інноваційного інструменту маркетингового менеджменту**

*Джерело: побудовано авторами*

чувати ефективне управління проектами у сфері аутсорсингу і робити все можливе, щоб випереджати конкурентів [15].

Аутсорсинг в ІТ-індустрії – це інструмент, який передусім дає змогу або подолати кризову ситуацію («віддавай на аутсорс і виживай»), або позитивно сприяти розвитку компанії в ринкових умовах і, головне, може бути (і так і є) вельми затребуваним як інноваційний та ефективний інструмент маркетингового менеджменту малих і середніх підприємств в економічній ситуації, в якій Україна знаходиться.

Подальші дослідження щодо окресленої у статті проблеми відносно узагальнення особливостей розвитку ІТ-аутсорсингу як інноваційного інструменту маркетингового менеджменту під час пандемії COVID-19 та тенденцій ринку ІТ-аутсорсингових послуг у постпандемічний період мають виявити потенційні параметри розвитку ринку, найбільш пріоритетні функції маркетингового менеджменту, які слід передавати на аутсорсинг, та питання методичного забезпечення контролю якості послуг і оцінки ефективності аутсорсингу.

**Література:**

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций. Москва : ИНФРА-М, 2003. 187 с.
2. Єрофєєва В.А. Облік, інформація, управління: прямі і зворотні зв'язки. Москва : Фінанси і статистика, 2008. 192 с.
3. Аалдерс Р. Аутсорсинг: практическое руководство / пер. з англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2003. С. 147.
4. Спарроу Е. Успішний ІТ-аутсорсинг / пер. з англ. Москва : Кудіц-образ, 2009. 322 с.
5. Бравар Ж.-Л., Морган . Эффективный аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин / пер. з англ. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. 288 с.
6. Александрова С.А. Аутсорсинг: перспективи застосування на підприємствах туристської індустрії. *Коммунальное хозяйство городов. Серия «Экономические науки»*. 2011. Вып. 98. С. 408–413.
7. Дмитрієв І.А., Горова К.О., Загоскіна Т.О. Визначення доцільності залучення аутсорсинга маркетингу на підприємстві. *Коммунальное хозяйство городов. Серия «Экономические науки»*. 2010. № 96. С. 274–279.
8. Аутсорсинговый центр финансовых услуг как фактор инновационного развития регионов / С.О. Календжян и др. *Вестник Финансового университета*. 2013. Т. 2. № 74. С. 25–32.
9. Коток М. Аутсорсинг логістичних функцій торговельних підприємств. *Товари і ринки*. 2011. № 2. С. 36–45.
10. Скакун Л.С. Оцінка ефективності бухгалтерського аутсорсингу: систематизація та аналіз підходів. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2005. № 3(15). С. 267–277.
11. Календжян С., Борш Г. Система ефективного управління: стратегический маркетинг. Москва : Дело, 2014. С. 76.
12. Микало О.І. Ретроспективний аналіз використання концепції аутсорсингу в промисловості. URL: [https://economy.kpi.ua/files/files/35\\_kpi\\_2008.pdf](https://economy.kpi.ua/files/files/35_kpi_2008.pdf) (дата звернення: 14.12.2020).
13. Digital Transformation Market Size, Share & Trends Analysis Report By Type. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/digital-transformation-market> (дата звернення: 09.12.2020).
14. Громико О. Цифрова трансформація в умовах невизначеності. URL: [https://biz.censor.net/columns/3207118/tsifrova\\_transformatsiya\\_v\\_umovah\\_neviznachenost](https://biz.censor.net/columns/3207118/tsifrova_transformatsiya_v_umovah_neviznachenost) (дата звернення: 09.12.2020).
15. Тенденції у сфері аутсорсингу. Прогноз на 2021 рік. URL: [http://habr.com/ru/company/icl\\_services/blog/351700/](http://habr.com/ru/company/icl_services/blog/351700/)– 2020 (дата звернення: 14.12.2020).
16. Стрижкова А., Глібко С. Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку. *Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України*. Харків, 2019.
17. Мартынюк Е.А. Технологии реинжиниринга бизнес-процессов. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2013. № 6. С. 118–121.
18. Aalder, R. (2003) *Autsorsynh: praktycheskoye rukovodstvo* [Outsourcing: practical guide]. Moscow: Alpina Business Books. (in Russian)
19. Sparrou E. (2009) *Uspishnyy IT-autsorsynh* [Successful IT Outsourcing]. Moscow: KudIts-obraz. (in Russian)
20. Bravar J.L. (2007) *Éffektivnyy aut-sorsynh: rozuminnyya, planuvannya ta vykorystannya uspishnykh aut-sorsynhovykh vidnosyn* [Effective outsourcing: understanding, planning and using successful outsourcing relationships]. Dnipropetrovsk: Balans Business Books. (in Ukrainian)
21. Aleksandrova S.A. (2011) *Autsorsynh: perspektivy zastosuvannya na pidpriyemstvakh turistskoy industrii* [Outsourcing: Prospects for Outsourcing at Tourism Industry Enterprises]. *Kommunalnoye hozyaystvo gorodov. Seriya “Ékonomicheskiye nauki”*. (in Russian)
22. Dmitriyev I.A., Horova K.O., Zagoskina T.O. (2010) *Vyznachennyya dozilnosti zaluchennyya autsorsinha marketinhu na pidpriyemstvi* [The value of the outsourcing award for marketing at the enterprise]. *Kommunalnoye hozyaystvo gorodov. Seriya “Ékonomicheskiye nauki”*. (in Russian)
23. Kalendzhyan S.O., Dukanich L.V., Laktionova O.YE. Naumova S.A. (2013) *Autsorsinhovyy zentr finansovykh usluh kak faktor innovatsionnogo razvitiya rehionov* [Outsourcing center of financial services as a factor of innovative development of regions]. *Vestnik finansovoho universiteta*, tom 2, no. 74, pp. 25–32. (in Russian)
24. Kotok M. (2011) *Autsorsinh logistichnykh funkziy trgovelnih pidpriyemstv* [Outsourcing of logistic functions of trade enterprises]. *Tovary i rynki*, no. 2, pp. 36–45. (in Ukrainian)
25. Skakun L.S. (2005) *Ozinka effektivnosti buhgalterskoho autsorsynhu: sistematizatsiya ta analiz pidhodiv* [Evaluation of the efficiency of accounting outsourcing: systematization and analysis of inputs]. *Mizhnarodniy zbirnik naukovykh praz*, no. 3 (15), pp. 267–277. (in Ukrainian)
26. Kalendzhyan S.O., Borsch G. (2014) *Systema effektivnoho upravleniya: strategicheskyy marketinh* [Effective management system: strategic marketing]. Izdatelskiy dom “Delo” RANHiGS. P. 76. (in Russian)
27. Mikalo O.I. (2008) *Retrospektivniy analiz vikoristannya konceptzii autsorsinhu v promislovosti* [Retrospective analysis of the victorious concept of outsourcing in the industry]. Available at: [https://economy.kpi.ua/files/files/35\\_kpi\\_2008.pdf](https://economy.kpi.ua/files/files/35_kpi_2008.pdf) (accessed 14 December 2020). (in Ukrainian)
28. Digital Transformation Market Size, Share & Trends Analysis Report By Type. Available at: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/digital-transformation-market> (accessed 14 December 2020).
29. Hromyko O. (2020) *Tsyfrova transformatsiya v umovakh neviznachenosti* [Digital transformation in conditions of uncertainty]. Available at: [https://biz.censor.net/columns/3207118/tsifrova\\_transformatsiya\\_v\\_umovah\\_neviznachenost](https://biz.censor.net/columns/3207118/tsifrova_transformatsiya_v_umovah_neviznachenost) (accessed 14 December 2020).
30. Trends in outsourcing (2020). Forecast for 2021. *Tendentsiyi v oblasti autsorsynhu. Prohnoz na 2021 rik*. Available at: [https://habr.com/ru/company/icl\\_services/blog/351700/](https://habr.com/ru/company/icl_services/blog/351700/)– 2020. (accessed 14 December 2020).
31. Strizhkova A., Glibko S. (2019) *Tsyfrova transformatsiya biznesu: zmina stratehiy i modeley rozvytku*. Natsional'na akademiya pravovykh nauk Ukrainy. “Pravove zabezpechennyya virtualizatsiyi infrastruktury natsional'noy ekonomiky

**References:**

1. Anikin B.A. (2003) *Autsorsing: sozdanie vysokoeffektivnykh i konkurentosposobnykh organizacij* [ Outsourcing: building highly effective and competitive organizations]. Moskva: Infra-M. (in Russian)
2. Yerofeeva V.A. (2008) *Oblik, informazyua, upravlinnya: pryami i zворотny zvyazki* [ Accounting, information, manage-

[Digital transformation of business: changing strategies and models of development. National Academy of Legal Sciences of Ukraine. "Legal support of virtualization of the infrastructure of the national economy of Ukraine"]. Kharkiv. (in Ukrainian)

17. Martynyuk O.A. (2013) Tekhnologii reinzhiniringa biznes-protsessov [Business process reengineering technologies]. Naukovyy visnyk mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. *Scientific bulletin of the international humanitarian university*, no. 6, pp.118–121. (in Ukrainian)

**Аннотация.** В статье определены отличительные особенности понятий аутсорсинга и инсорсинга как услуг и обозначена методика принятия решений при каждом виде технологий управления. На основе анализа тренда роста размера глобального рынка цифровой трансформации в 2016–2027 гг. и спроса на цифровизацию среди отраслей бизнеса в Европе за 2019 г. определены главные тенденции развития ИТ-аутсорсинга во время пандемии. По результатам исследования сделан вывод, что мировой рынок аутсорсинга динамично развивается. Сегодня рынок ИТ-аутсорсинга характеризуется наличием большого количества компаний, как узкоспециализированных, так и подрядчиков, работающих в различных отраслях. Заслуживают внимания выявленные изменения в управлении компаниями, вызванные влиянием пандемии COVID-19, со стороны бизнеса, и определены направления развития ИТ-аутсорсинга в мире, тенденции принятия управленческих решений отдельных компаний и их последствия для будущего ИТ-отрасли. ИТ-аутсорсинг рассматривается как инновационный инструмент маркетингового менеджмента в деятельности малых и средних предприятий.

**Ключевые слова:** ИТ-аутсорсинг, офшоринг, управление знаниями, пандемия, цифровизация, маркетинговый менеджмент.

**Summary.** The article identifies the distinctive features of the concepts of outsourcing and insourcing as services and defines the methodology of decision-making for each type of management technologies. Outsourcing and insourcing are two different and at the same time similar management technologies. Both tools can be used to eliminate the cost of unused capacity. The difference between them is that outsourcing allows costs to be flexible when production changes, and outsourcing keeps costs constant, but sells unused capacity to foreign markets. Based on the analysis of the growing trend of the global digital transformation market in 2016–2027 and the demand for digitalization among businesses in Europe in 2019, the main trends in the development of IT outsourcing during the pandemic were identified. First, there is a growing number of direct requests for software solutions from companies outside the IT sector. Secondly, many companies, which by their nature were offline, faced the problem of rethinking their models and access to the Internet. Third – changes in omnichannel sales models. Fourth, there is a growing demand for ready-to-use solutions. According to the results of the study, it is concluded that the global outsourcing market is developing dynamically. It also discusses the main changes in management caused by the impact of the Covid-19 pandemic on business, and identifies areas of IT outsourcing in the world, trends in management decisions of individual companies and their implications for the future of the IT industry. Now, the IT outsourcing market is characterized by the presence of a large number of companies from different countries. There are both specialized companies and contractors working in various industries. As world experience shows, countries such as the United States and the United Kingdom are leaders in the field of outsourcing. However, Europe, Asia and other countries are gaining momentum. Outsourcing can not only simplify the process of the company, but also increase the efficiency of the organization. Thus, outsourcing can be imagined as part of effective company management. Despite the negative trends, the outsourcing market continues to grow. It is currently used by companies of any size and line of business. Startups and large enterprises are outsourced to gain a competitive advantage within their business scenario. Businesses are starting to use many platforms, including cloud technologies, social networks, mobile solutions and more. And stakeholders are becoming more geographically distributed. Outsourcing is seen as an innovative marketing management tool for small and medium-sized enterprises. The article proposes a model of interaction between the outsourcing company and the customer of outsourcing services in the field of marketing management

**Keywords:** IT outsourcing, offshoring, knowledge management, pandemic, digitalization, marketing management.