

# ФАКТИЧНИЙ СТАН ТА ПОТЕНЦІАЛ УЧАСТІ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-ФАХІВЦІВ У ГЛОБАЛЬНИХ ПРОЄКТАХ ТА РОЗПОДІЛЕНИХ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМАНДАХ: АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ, КУЛЬТУРНОЇ ІНТЕЛІГЕНТНОСТІ Й ГОТОВНОСТІ ДО РОЗПОДІЛЕНОЇ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ

## ACTUAL STATUS AND POTENTIAL OF UKRAINIAN IT SPECIALISTS' PARTICIPATION IN GLOBAL PROJECTS AND DISTRIBUTED CROSS-CULTURAL TEAMS: ANALYSIS OF PROFESSIONAL COMPETENCE, CULTURAL INTELLIGENCE AND READINESS FOR DISTRIBUTED INTERNATIONAL CO-OPERATION

Актуальність дослідження зумовлена зростаючою глобалізацією ІТ-галузі України, переходом до розподілених моделей співпраці та необхідністю оцінки конкурентних позицій українського кадрового потенціалу на міжнародному рівні. У роботі використано поєднання кількісних та якісних методів: структурний аналіз статистичних даних ринку праці, емпіричне оцінювання культурної інтелігентності за адаптованою методикою, порівняльний аналіз вартості послуг та кваліфікаційних характеристик ІТ-фахівців країн-конкурентів з Центральної та Східної Європи. За результатами дослідження встановлено, що українські ІТ-фахівці демонструють високий рівень професійної компетентності, розвинену культурну інтелігентність та практичну готовність до міжкультурної взаємодії, водночас стикаючись із викликами міграційного тиску та нестабільності зовнішнього середовища. Практична цінність результатів полягає у формуванні доказової бази для розробки методичного забезпечення формування розподілених крос-культурних команд за участю українських ІТ-фахівців та практик управління такими командами в процесі виконання глобальних ІТ-проектів.

**Ключові слова:** ІТ-фахівці, кадровий потенціал, культурна інтелігентність, крос-культурна сумісність, професійні компетенції, крос-культурна розподілена команда, глобальний ІТ-проект, ІТ-ринок праці.

*This article presents a comprehensive analysis of the current state and potential of Ukrainian IT professionals' participation in global projects and cross-cultural distributed teams (CCDT) within the context of global digital transformation and intensifying international collaboration paradigms. The research responds to critical contemporary challenges: the accelerating shift toward remote and distributed work models in the technology sector, the growing demand for culturally competent teams capable of managing complex international projects, and the need to assess Ukraine's competitive positioning in the global IT labor market amid geopolitical volatility and talent migration pressures. The study employs a mixed-methods approach combining quantitative analysis of labor market statistical data, empirical assessment of cultural intelligence using validated psychometric scales, comparative benchmarking of IT-professional compensation and qualification levels across Central and Eastern European countries and India, and qualitative evaluation of cross-cultural compatibility dimensions based on cultural dimensions frameworks. Findings demonstrate that Ukrainian IT specialists possess a robust foundation for global collaboration: high professional competency levels, well-developed cultural intelligence aligned with international standards, practical experience in international project execution, organizational flexibility supporting distributed work arrangements, and progressive accumulation of industry expertise. Simultaneously, the research identified significant challenges threatening the realization of this potential, including pronounced brain drain phenomena, persistent instability of employment structures, and structural vulnerabilities in talent retention mechanisms exacerbated by geopolitical uncertainties. The practical value of this research extends to multiple stakeholder groups: IT company leadership seeking to develop sustainable global workforce models, policy makers designing talent retention and development programs, and academic institutions preparing specialists for international collaboration contexts. The article provides evidence-based recommendations for institutionalizing cross-cultural competency development and formalizing distributed team management practices within corporate governance structures.*

**Key words:** IT-professionals, human capital, cultural intelligence, cross-cultural compatibility, professional competencies, cross-cultural distributed team, global IT-project, IT labor market.

УДК 005.96 + 330.101.541

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.22-2>

**Назарова С.О.<sup>1</sup>**

к.е.н., доцент,  
професор кафедри мультимедійних систем і технологій,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Вальчук Д.В.<sup>2</sup>**

аспірант кафедри мультимедійних систем і технологій,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Nazarova Svatlana**

Semyon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Valchuk Dmytro**

Semyon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Постановка проблеми.** Інтенсивний перехід ІТ-галузі до географічно розподілених форм співпраці висуває якісно нові вимоги до кадрового потенціалу: окрім технічної компетентності, критично важливими стають культурна інтелігентність та здатність до ефективної міжкультурної комунікації. Для України, ІТ-галузь якої демонструє стійке

зростання та глибоку інтеграцію у глобальні ланцюги, питання оцінки готовності кадрового потенціалу до участі у крос-культурних розподілених командах (далі – РККК) та глобальних ІТ-проектах (далі – ГП) набуває особливої актуальності. Хоча попереднє дослідження авторів виявило позитивну динаміку розвитку галузі, питання кваліфікаційних

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2229-423X>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5573-3350>

характеристик її кадрового потенціалу щодо участі у ГП та РККК залишається неповно дослідженим.

В умовах воєнної агресії та міграційного тиску актуальною стає комплексна оцінка професійних компетентностей, культурної інтелігентності та готовності українських ІТ-фахівців до участі у РККК у контексті конкуренції з країнами Центральної та Східної Європи (далі – ЦСЄ). Систематизація кваліфікаційних характеристик та чинників культурної сумісності необхідна для визначення механізмів підвищення конкурентоспроможності українських фахівців на глобальному ринку праці.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Проблематику формування та розвитку кадрового потенціалу ІТ-галузі, особливостей функціонування РККК, впливу культурних чинників на ефективність ГП досліджували Гофстеде Г., Гофстеде Г.Й., Мінков М. [8] які розробили модель культурних вимірів та проаналізували їх вплив на організаційну поведінку; Ерлі П.С., Анг С. [9], що запропонували концепцію культурної інтелігентності; Джарвенпаа С.Л., Лейднер Д.Е. [12], які досліджували комунікацію та довіру у РККК. Питання управління розподіленими командами розглядали Кусумано М.А. [6], Ілчук О.В. [7], Дулебон Дж.Х. та Хох Дж.Е. [10], Хіндс П.Дж. та Бейлі Д.Е. [11], Кармел Е. і Тжія П. [13], Ошрі І., Котларський Дж., Віллокс Л.П. [14]. Проблематику міграції та конкурентоспроможності на глобальному ринку праці аналізували Док'є Ф., Рапопорт Г., Саксеніан А. [8]. Адаптацію методик оцінки культурної інтелігентності для українського контексту здійснили Бойд Джонсон Р., Буко С. [17]. Комплексні дані про структуру та характеристики ІТ-фахівців подані у звітах агенції DOU.ua [2], Міністерства цифрової трансформації України [3], Львівського ІТ-Кластеру [4–5].

Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень окремих аспектів функціонування ІТ-галузі та крос-культурної взаємодії, залишається недостатньо вивченим питання комплексної оцінки кваліфікаційних характеристик та культурної сумісності українських ІТ-фахівців у порівняльному контексті з країнами ЦСЄ, особливо в умовах воєнної агресії та міграційних викликів. Саме це питання становить предмет даного дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є комплексний аналіз фактичного стану та потенціалу участі українських ІТ-фахівців у ГП та РККК через дослідження їхньої професійної компетентності, культурної інтелігентності та готовності до міжнародної співпраці, що є логічним продовженням попереднього дослідження авторів за результатами аналізу ІТ-галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Макроекономічні показники та тенденції, які встановлено у попередньому дослідженні [1], засвідчили високу динаміку розвитку ІТ-галузі України,

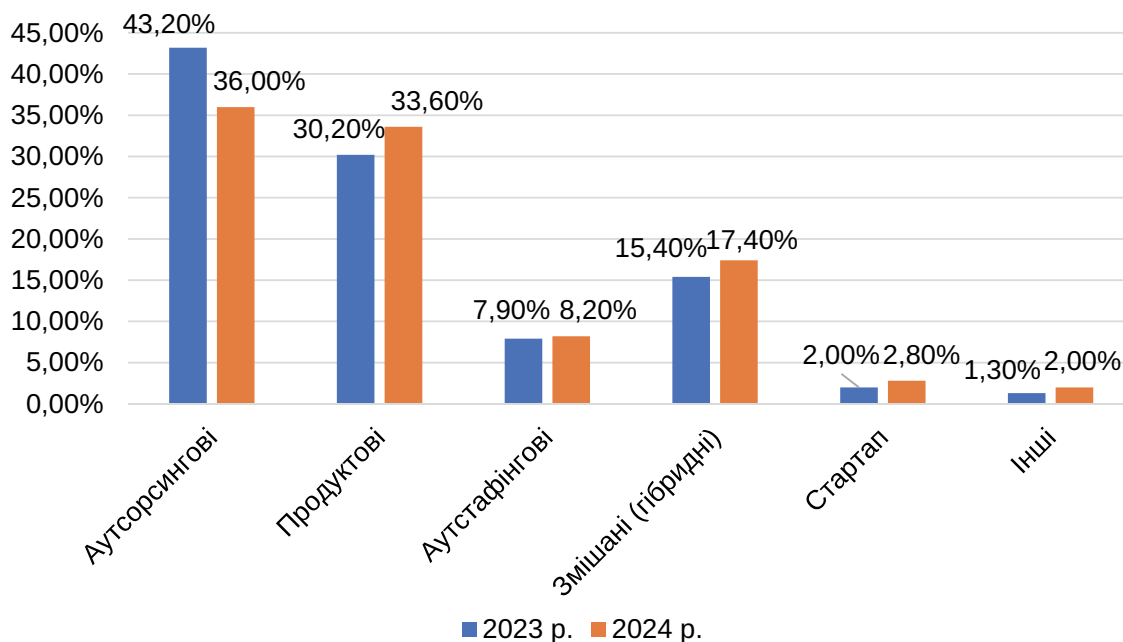
зростання її ролі в експорті послуг та поглиблення участі у глобальних ланцюгах створення доданої вартості попри тривалу воєнну агресію та макроекономічну нестабільність. Реалізація виявленого галузевого потенціалу та траєкторія подальшого розвитку ІТ-сектору критично залежать від людського капіталу – ІТ-фахівців, які є носіями професійних компетентностей, крос-культурного досвіду та здатності до участі у складних міжнародних проєктах. У зв'язку з інтенсифікацією моделей розподіленої роботи та зростанням ролі РККК у ГП виникає необхідність оцінити, якою мірою українські ІТ-спеціалісти вже залучені до таких форм співпраці, який потенціал вони мають для подальшого розширення цієї участі, та які чинники посилюють або обмежують його реалізацію.

Більшість українських ІТ-фахівців мають досвід роботи в РККК та ГП. Так, 20% компаній Fortune 500 (наприклад, Lenovo, Google, IBM, Amazon, Boeing та ін.) були клієнтами ІТ-компаній України [3].

На участь українських ІТ-фахівців у глобальних проєктах та РККК опосередковано вказує структура їх зайнятості у ІТ-компаніях вітчизняного та іноземного походження. Станом на 2024 р. 63% українських ІТ-фахівців працюють у компаніях місцевого походження, які формують ядро ринку та забезпечують стійкість галузі; 27% зайняті у дочірніх компаніях закордонних корпорацій (наприклад, EPAM, Luxoft, SoftServe), що сприяє трансферу технологій, інтеграції глобальних практик та доступу до міжнародних ринків; 10% співпрацюють напряму з іноземними компаніями без офісу в Україні [3]. Частка ІТ-фрілансерів залишається відносно малою та нестабільною: у 2022 р. вона склала 4%, у 2023 р. зросла до 10% через кризові явища та релокацію, у 2024 р. скоротилася до 8% [4]. При цьому, фріланс є лише додатковим джерелом зайнятості, але не провідним трендом для галузі.

Як встановлено у попередньому дослідженні авторів [1], українська ІТ-галузь характеризується поступовою трансформацією від надання аутсорсингових послуг до розробки власних технологічних продуктів. Ця еволюція супроводжується змінами кадрової структури та вимог до компетентності ІТ-фахівців. Структуру залученості ІТ-фахівців до ІТ-компаній України за типом бізнес-моделі демонструє рис. 1.

У 2024 р. порівняно з 2023 р. спостерігається зменшення частки працівників аутсорсингових ІТ-компаній (з 43,2% до 36,0%), тоді як частка працівників продуктивних компаній та стартапів збільшилась на 3,4% та 0,8% відповідно [5]. Для продуктивних ІТ-компаній типовим є середній розмір: 56% ІТ-фахівців працюють у компаніях із чисельністю від 50 до 1000 співробітників [4]. Великі компанії переважно представляють сервісний сегмент:



**Рис. 1. Залученість ІТ-фахівців до ІТ-компаній України за типом бізнес-моделі**

*Джерело: складено авторами статті за даними [3–5]*

38% працівників сервісних компаній працюють у структурах із понад 1000 співробітників. Стартапи характеризуються малою чисельністю персоналу – 78% їхніх співробітників працюють у компаніях до 50 осіб [4].

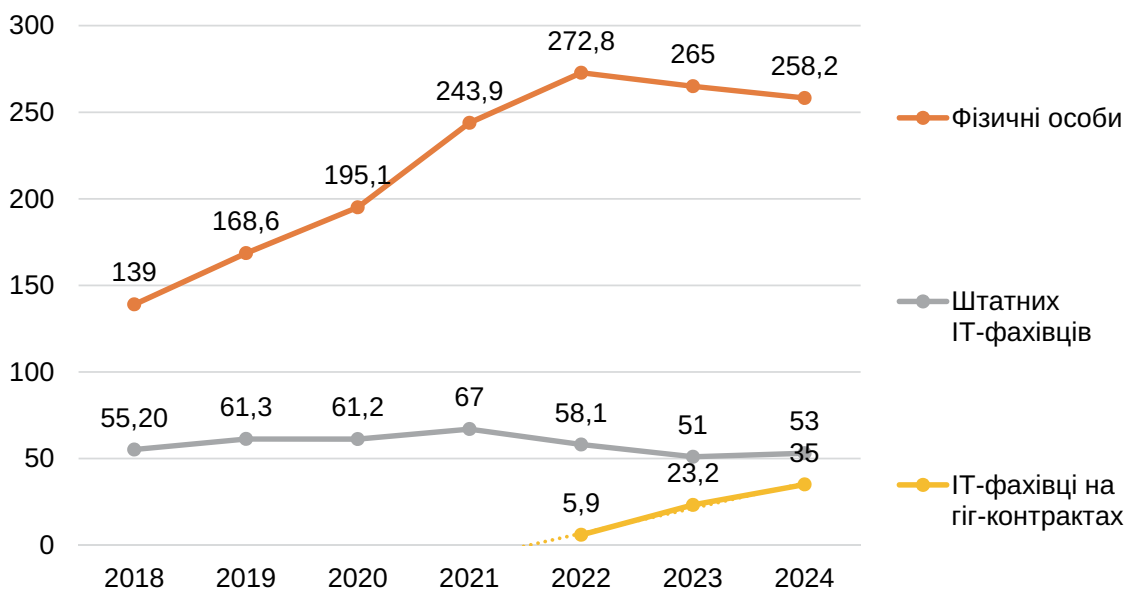
Комплексний аналіз структури зайнятості українських ІТ-фахівців за походженням компаній, типом бізнес-моделі та розміром організацій засвідчує їхню системну інтегрованість на міжнародний ІТ-ринок та фактичну участь у РККК та ГП. По-перше, понад третина фахівців безпосередньо залучені до іноземних компаній, що забезпечує постійну практику міжкультурної взаємодії, адаптацію до глобальних корпоративних стандартів і досвід роботи у розподілених командах. Навіть серед працівників вітчизняних компаній значна частка виконує проєкти для міжнародних клієнтів, що вимагає крос-культурних компетентностей. По-друге, структурна трансформація галузі від аутсорсингу до продуктивних моделей диверсифікує досвід українських ІТ-фахівців: продуктивні компанії та стартапи формують навички стратегічного мислення, автономності та відповідальності за кінцевий результат, тоді як сервісний сегмент забезпечує досвід масштабної крос-культурної комунікації у великих ГП. По-третє, різноманітність організаційних форм – від малих стартапів до великих корпорацій – створює широкий спектр кейсів участі у ГП і РККК, що дозволяє українським фахівцям інтегруватися у різноманітні моделі міжнародної співпраці: від невеликих agile-команд до масштабних розподілених структур із складною архітектурою управління.

Структура зайнятості засвідчує фактичну залученість українських ІТ-фахівців до міжнародного середовища та РККК. Однак для оцінки потенціалу подальшого розширення такої участі необхідно проаналізувати кваліфікаційні характеристики, які визначають конкурентоспроможність українських ІТ-фахівців на глобальному ринку: чисельність кадрового потенціалу та його динаміку, професійну спеціалізацію та диверсифікацію ролей, накопичений практичний досвід та рівень кваліфікації, освітню підготовку, демографічні параметри (вік, стать) та форми організації праці.

На теперішній час в Україні ІТ-фахівець може брати участь у ІТ-проєктах, будучи залученим до ІТ-компаній трьома способами: індивідуально (як фізична особа – підприємець, далі – ФОП), на основі гіг-контракту (гіг (Gig) -фахівець – це ІТ-фахівець, який працює з компаніями, що входять до складу Дія.City, може укласти з ІТ-компанією гіг-контракт) та як штатний працівник. Кількість ІТ-фахівців в Україні за видом зайнятості у період 2018–2024 рр. наочно представлена на рис. 2.

Більшість ІТ-компаній в Україні переважно співпрацюють з працівниками як з ФОП – цей спосіб залучення у 2024 р. мали 73% ІТ-фахівця. Максимум використання ФОП у галузі припав на 2021–2022 роки, коли частка таких фахівців сягала 86–87%, постійно зростаючи з 2018 р. здебільшого через зменшення числа ІТ-фахівців за трудовим договором найму, а також за рахунок тих, хто взагалі отримував заробітну платню неофіційно [3–5].

З 2023 р. ситуація змінилася: частка ФОП почала знижуватися завдяки впровадженню



**Рис. 2. Кількість ІТ-працівників в ІТ-галузі України, тис. осіб\***

\* Один ІТ-фахівець може бути одночасно індивідуальним підприємцем, найманим працівником та працювати на умовах гіг-контракту.

Джерело: складено авторами за даними [1–5]

гіг-контрактів, які у 2024 р. охоплювали 13% ІТ-фахівців [4]. Повільно збільшується і питома вага фахівців, оформлених за трудовим договором, наразі вона становить 9% [5]. Найактивніше переходять із ФОП на гіг-контракти продуктової й сервісної ІТ-компанії: 15% ІТ-фахівців продуктової і 13% сервісних компаній працюють за гіг-контрактами. Аутстафінгові компанії використовують цю форму рідше: тут 86% ІТ-фахівців залишаються ФОП, а лише 8% мають гіг-контракти [4–5]. Стартапи теж переважно співпрацюють із ФОП (74%), а співпраця взагалі без офіційного оформлення є досить поширеною – цього типу стосується 14% фахівців [4–5].

Україна посідає медіанну позицію серед країн-конкурентів у ЦСЕ за кількістю ІТ-спеціалістів (близько 200 тисяч), значно поступаючись Польщі (525 тис.) та Індії (понад 2,5 млн), але випереджаючи Румунію (192 тис.) та Болгарію (90 тис.) [3].

Більш детальний аналіз змін у чисельності персоналу українських ІТ-компаній показав, що у 2024 р. порівняно з 2023 р. [4]: збільшили чисельність ІТ-фахівців 40,5% ІТ-компанії та їх частки, що дислокуються в Україні, та 54,1% – за кордоном, відповідних ІТ-компаній), залишили без змін 16,2% ІТ-компаній в Україні) та 32,4% за кордоном, скоротили персонал 43,2% ІТ-компаній в Україні та 13,5% – за кордоном [4]. Отже, представництва в Україні відрізняються нестабільністю та високим рівнем плинності кадрів.

Результати опитування CEO-менеджерів українських ІТ-компаній показали, що у короткостроковій перспективі (пів року – перша половина

2025 р.), 59,5 % з них не планують скорочення свого штату ІТ-фахівців, 24,3% – планують залишити без змін, 13,5% – зменшити та лише 2,7% – збільшити чисельність персоналу [4].

Загалом, 89% ІТ-компаній на кінець 2024 р. продовжували наймати ІТ-фахівців на вакантні посади [4], що відображає специфіку галузі та її проєктний характер діяльності. У найближчому майбутньому (пів року – перша половина 2025 р.) 54,1% ІТ-компаній планують зберегти свої темпи найму без змін, 40,5% – збільшити найм та по 2,7% зменшити найм або взагалі відмовитися від найму нових ІТ-фахівців [4].

Аналіз актуальних та прогнозних даних чисельності вказують на поступове нарощування втрачених через військовий конфлікт прогресивних позицій, високу гнучкість та адаптивність українського ІТ-ринку праці. Наступним кроком є визначення професійної структури ІТ-фахівців, яка безпосередньо впливає на їхню спроможність брати участь у глобальних проєктах у складі РККК.

За останні десять років значно зросла різноманітність спеціалізацій серед ІТ-фахівців України. У той час як у 2015 р. розробники програмного забезпечення становили 61% всього ІТ-персоналу, у 2019 р. – 54% , у 2024 р. їх частка зменшилась до 47% [3]. Питома вага спеціалістів із забезпечення якості (QA) залишалася майже стабільною – 18% у 2015 р., 17% у 2019 р. та 17% у 2024 р. [3]. Водночас суттєво зросла чисельність фахівців з DevOps/SRE (з 1% до 4%), аналітиків (з 2% до 4%), дизайнерів і художників (з 2% до 4%), а також фахівців у сфері Data Science та Data Engineering

(з 1% до 3%) [4]. Проте частка системних адміністраторів зменшилась – з 3% у 2015 р. до 1% у 2024 р. Чисельність менеджерів проєктів впродовж 2019–2024 рр. залишається на рівні 7% [3].

Загалом розподіл між технічними та нетехнічними фахівцями в ІТ-галузі становить 90% та 10% відповідно [5]. Зокрема, частка нетехнічних спеціалістів подвоїлась – з 4% у 2015 р. до 10% у 2024 р. [3] Значний внесок у чисельність нетехнічних фахівців роблять фахівці з HR та рекрутингу (частка яких зросла (з 2 у 2015 р., 4% у 2019 р. до 5% у 2024 р.) і маркетингу (з 1% у 2016 р. до 2% у 2024 р.) [3].

За даними міжнародного звіту [20] у 2023 р. Україна посіла сьоме місце у світі за рівнем ІТ-конкурентоспроможності, а також третє в Європі за рівнем технологічних навичок за Global Skills ranking, зміцнивши свої позиції як провідний світовий технологічний центр та увійшовши до п'ятірки лідерів за показниками професійної майстерності ІТ-фахівців.

Від початку воєнного вторгнення в нашу країну професійні якості та досвід роботи українських ІТ-фахівців тільки підвищуються. У 2019 р. найбільша частка фахівців мала короткий стаж виконання ІТ-проєктів: до 2 років (44%), фахівці з досвідом 3–5 років становили 33%, а досвідчених (5+ років) було лише 23%. У 2024 р. ситуація змінилася: частка новачків з досвідом до 2 років скоротилася до 24%, кількість фахівців з досвідом 3–5 років зросла до 39%, а найзначніше збільшився сегмент ІТ-фахівців із досвідом понад 5 років – до 37% [2]. В ІТ-індустрії України чітко простежується тенденція до збільшення досвіду персоналу: частка новачків (до 2–3 років) помітно скорочується, натомість зростає кількість фахівців із середнім (3–6, 6–10 років) та великим стажем (10+ років), що свідчить про зрілість галузі, накопичення інституційного та особистого досвіду.

Зміст компетентностей ІТ-фахівців змістився з переважно молодих кадрів до балансу між досвідченими кадрами й тими, що мають середній стаж (3–10 років), – разом це понад 60% ринку [3]. Незважаючи на зростання числа досвідчених спеціалістів, молоді кадри залишаються значимою часткою (до 25%), що забезпечує галузі динаміку й оновлення.

ІТ-ринок України демонструє сталий розвиток і перехід до більш зрілої та професійно диверсифікованої структури з помітним тенденцією до накопичення практичного досвіду серед фахівців різних рівнів. Це позитивний сигнал для конкурентоспроможності ІТ-фахівців на міжнародному ринку.

Станом на кінець 2024 р. за рівнем кваліфікації професійний розподіл технічних ІТ-фахівців України включає: Trainee (стажери): лише 2% (найменша група), що вказує на обмежений рівень

залучення початківців та високі стартові вимоги до спеціалістів галузі; Junior (молодші спеціалісти): 15,5% – це фахівці з невеликим досвідом, але вже здатні до самостійної роботи під наглядом наставників; Middle (спеціалісти середнього рівня): 36%, найбільша категорія, ядро технічної спільноти, що несе основне навантаження у розробці рішень; Senior (досвідчені фахівці): 35,2%; вони беруть на себе складні завдання, вирішують критичні питання та виступають наставниками для молодших колег; Lead (лідери команд/напрямів): 11,3%, займають керівні технічні ролі, організують роботу та приймають стратегічні рішення [3].

Загалом, понад 82% технічних фахівців мають кваліфікацію Middle [4], Senior або Lead – це свідчить про високу зрілість ринку, домінування серед виконавців ІТ-проєктів професіоналів із вагомим досвідом та низьку плинність кадрів на початкових рівнях. Подібна структура підвищує спроможність галузі до розвитку інноваційних продуктів, якісного виконання складних проєктів і конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Оновлення кадрів відбувається стриманими темпами, що також може сигналізувати про високі вимоги роботодавців та прагнення залишати у компаніях сильних виконавців середнього й старшого рівня.

Про високий рівень кваліфікації українських ІТ-фахівців також свідчить їх освітній рівень. 87% ІТ-фахівців у 2024 р. мають вищу освіту, що свідчить про домінування висококваліфікованих кадрів у галузі. Ця частка зросла порівняно з 2019 роком (82%) [2]. Ще 8% мають незакінчену вищу освіту, і лише 5% – середню спеціалізовану або базову освіту, що підтверджує тренд на підвищення базового рівня освіченості фахівців [2]. Майже половина спеціалістів здобули кваліфікацію магістра, а 2,5% ІТ-фахівців мають наукові ступені (доктора наук та/ або доктора філософії [2].

Серед усіх ІТ-фахівців 67,3% мають технічну спеціальність, причому 46,4% – пов'язану з комп'ютерними науками. Частка ІТ-фахівців, які отримали вищу освіту з нетехнічних спеціальностей у галузі зростає – 39,2% фахівців мають гуманітарний або економічний профіль [3]. Це свідчить про високий рівень профільної підготовки та міждисциплінарність українських ІТ-фахівців, а також зростання ролі бізнес-аналізу, менеджменту, дизайну тощо в їх компетентості.

Середній вік ІТ-фахівця в Україні у 2024 р. за різними оцінками становить 31,5 років [3] або 30 років [4], та поступово збільшувався з 2015 р., коли становив 26 років. Проте за професійним розподілом середній вік майже не змінився за останні 10 років, а саме: наймолодші – це фахівці з Data Science та Data Engineering (їхній медіанний вік – 28 років, у 2015 р. – 25 років) [2]. Такий же медіанний вік сьогодні і у фахівців з Customer Success. Найстаршими традиційно є технічні фахівці

найвищого рівня (СТО/Director of Engineering) – їхній медіанний вік 35 років (у 2015 р. був 33 роки). Деяко старшими також є фахівці з DevOps / SRE та PM (32 роки, у 2015 р. – 28 років) [2].

Статева структура працівників ІТ-галузі не змінюється, в ній переважають чоловіки, які становлять 76% усіх працівників. Проте частка жінок збільшилась з 24% у 2019 р. до 26% у 2024 р. [2]. Для порівняння, у 2015 р. жінок було лише 14% в ІТ-галузі [4]. Така тенденція проявляється й у різних професійних категоріях маємо таку динаміку. Так, частка жінок–розробниць програмного забезпечення збільшилася з 5% у 2015 р. до 9% у 2024 р. Серед фахівчинь із забезпечення якості (QA) цей показник зріс до 38% з 29% у 2015 р. Аналогічне зростання відбулося і серед менеджерів проєктів (PM) – із 24% до 37%. Відчутне збільшення частки жінок спостерігається у сферах дизайну (з 27% у 2015 р. до 50% у 2024 р.) та маркетингу (з 48% у 2016 р. до 68% у 2024 р.). Навіть серед HR–спеціалістів та рекрутерів за останнє десятиліття спостерігається зростання: якщо у 2015 р. жінки становили 82% фахівців у цій галузі, то станом на 2024 р. їхня частка сягнула 92% [2]. Загалом, у 2024 р. серед технічних спеціалістів – кожна четверта – жінка, тоді коли у 2023 р. – жінкою була кожна п'ята [4].

На найвищому управлінському рівні (посади: CEO, CFO, CTO, COO, CMO тощо) 34% працівників – жінки. Це означає, що на рівні найвищого керівництва організацій понад третину всіх керівних ролей обіймають саме жінки, що свідчить про суттєву гендерну представленість і зростання ролі жінок в управлінні бізнесом та ІТ-компаніями [5].

Зростання середнього віку ІТ-фахівців обумовлює збільшення серед них частки одружених: з 51% у 2019 р. до 36% у 2024 р. та зменшення самотніх з 28% у 2019 р. до 21% у 2024 р. [2]. Частка тих, хто має 2–х дітей становить 10,6%, 1 дитину – 19,6%. Проте переважна більшість, за різними підрахунками від 67 до 73 % не мають дітей [3].

Аналізуючи статистику щодо кількості ІТ-компаній – роботодавців, з якими впродовж своєї професійної діяльності співпрацюють ІТ-фахівців слід зазначити, що: 26% ІТ-фахівців працювали лише в одній компанії за всю кар'єру – це свідчить про відносну стабільність, але не є домінуючою моделлю; ще 26% спеціалістів мають досвід роботи у двох компаніях; найбільша група (34%) працювала у трьох–чотирьох компаніях, що свідчить про значну мобільність персоналу всередині галузі; 12% фахівців змінили 5–7 компаній, а 2% – працювали у восьми і більше організаціях [3].

Аналіз одночасної зайнятості ІТ-фахівців показав, що переважна більшість з них (85,4%) працюють лише з однією компанією або над одним проєктом, тобто залишається визначальною класична

модель повної зайнятості. Кількість тих, хто поєднує роботу в двох компаніях або додаткову фріланс–зайнятість, деяко збільшилась (до 11,3% у 2024 р. проти 9% у 2023 р.), проте залишається незначною. 2.3% мають досвід одночасної роботи у трьох компаніях чи проєктах та дуже мала група (1%) регулярно працює на чотири й більше компанії/проєкти [3].

Аналіз режиму робочого часу та форм організації праці українських ІТ-фахівців на кінець 2024 р. показав такі результати [4]: 92,9% ІТ-фахівців працюють на повну зайнятість (full–time) – це домінуючий формат організації праці в галузі. Тільки 4,1% мають часткову зайнятість (part–time) та 3% працюють погодинно. Відсоток зайнятих не повний робочий день є незначним, що свідчить про стабільність і структурованість трудових відносин у ІТ-секторі.

У 2024 році лише 4% ІТ-фахівців працюють виключно в офісі, що демонструє майже повне зникнення суто офісної моделі. 65% працюють дистанційно [3] – це стало основною формою організації праці після пандемії та в умовах воєнних ризиків. 31% обирають гібридну модель: частина часу – в офісі, частина дистанційно [3]. Це свідчить про поєднання переваг особистих зустрічей і гнучкості онлайн–роботи. Для порівняння: у 2019 р. більшість (85%) працювали виключно дистанційно, хоча офісна робота складала 15% (дані про гібридну модель не надавалися) [3].

Проведений аналіз фактичної структури та характеристик українських ІТ-фахівців засвідчує їхню високу професійну готовність до участі у ГП та РККК. Ринок демонструє домінування досвідчених спеціалістів з вагомим практичним досвідом та значною часткою фахівців з магістерським рівнем освіти, що забезпечує якісний склад для виконання складних міжнародних завдань. Професійна спеціалізація є диверсифікованою й охоплює як традиційні напрямки розробки, так і сучасні хмарні технології, дизайн та управління проєктами, що дозволяє комплектувати різноманітні міжнародні команди. Гнучкість форм зайнятості та масова адаптація до дистанційної та гібридної роботи створюють практичні умови для швидкого формування та масштабування РККК. Позитивні тренди у накопленні досвіду та скороченні частки новачків вказують на зрілість галузі та готовність ІТ-фахівців до довгострокових стратегічних ГП.

Водночас з визначеними тенденціями, для ефективної участі у РККК критично важливою є культурна інтелігентність – здатність розуміти, адаптуватися та ефективно взаємодіяти з представниками різних культур, та готовність до міжкультурної взаємодії.

На готовність до крос–культурної взаємодії вказує рівень володіння англійською мовою та

здатність до саморозвитку українських ІТ-фахівців. У 2024 р. мають рівень англійської вище середнього або просунутий 43–45% (30–32% – середній та 13% – просунутий) ІТ-фахівців [4]. Частка фахівців з низьким рівнем (нижче середнього) володіння англійською мовою скорочується з 18% у 2019 р. до 15% у 2024 р., та лише 2% з них мають початковий рівень [4]. Такий рівень дає змогу спілкуватися з іноземними замовниками, працювати у РККК та виконувати складні задачі на міжнародному ринку.

Для більшості ІТ-фахівців професійне навчання стало звичайною практикою, тому 60% спеціалістів проходять курси та навчальні програми, 45% регулярно читають спеціалізовану літературу, 15% відвідують професійні події, та лише 21% не мають чіткої програми саморозвитку [3].

Більшість великих українських ІТ-компаній пропонують внутрішні мовні тренінги та speaking clubs, надають компенсацію за зовнішні курси англійської, практикують англійську як мову корпоративної комунікації (наприклад, N-iX, EPAM, SigmaSoftWear та ін.). Крім того, українські ІТ-компанії впроваджують програми крос-культурного тренінгу, які включають: Cultural awareness (культурна обізнаність), Communication styles (стилі комунікації), Conflict resolution (вирішення конфліктів).

Емпіричні дослідження культурної інтелігентності (Cultural Intelligence – далі CQ) українських ІТ-фахівців за дослідженням Cross Cultural Competences and Cultural Intelligence та його адаптованою українською версією Cultural Intelligence

Scale (CQS) [17] показують середньо-високий інтегральний рівень CQ українських ІТ-фахівців, який наближається до 75–85% від максимального (5,4–5,8 балів із 7 можливих) та становить за кожною компонентною Metacognitive CQ (стратегія, усвідомлення): 5,2–5,6; Cognitive CQ (знання про культури): 5,0–5,5; Motivational CQ (мотивація до взаємодії): 5,5–6,1; Behavioral CQ (адаптація поведінки): 5,3–5,7 [17]: Визначальними є мотивація до взаємодії та здатність до зміни стилю поведінки, швидка адаптація та високий рівень самоосвіти.

Також оцінюється як порівняно з ключовими партнерами (ЄС, США) високий рівень крос-культурної сумісності українських ІТ-фахівців за шістьма ключовими вимірами моделі Гофстеде [8; 17] (табл. 1).

Висока культурна сумісність українських розробників проявляється у спільних цінностях (командна робота, орієнтація на результат, відповідальність), здатності знайти компроміс і швидко адаптуватися до різних менеджерських стилів партнерів з ЦСЄ та США. Основна відмінність українських ІТ-фахівців – це формальніша ієрархія (PD), більший запит на детальні плани (UA), але це компенсується гнучкістю, відкритістю до інновацій, високою мотивацією у довгострокових продуктах (LTO). Колективізм (IDV 25) – сильна сторона для роботи у великих РККК. Високий рівень володіння англійською мовою та досвід міжнародної співпраці додатково підсилюють культурну сумісність та ефективність спільної роботи.

Таблиця 1

**Оцінка культурної сумісності українських ІТ-фахівців у порівнянні з партнерами за компонентами моделі Гофстеде ( Hofstede Dimensions)**

Компонента (вимір)	Оцінка українських ІТ-фахівців	Вплив на культурну сумісність	Порівняння з ІТ-фахівцями США та ЦСЄ
Power Distance (PD)	92	Висока ієрархічність, формальне ставлення до керівництва. Сприймається як повага до начальства, але не заважає технологічному діалогу	США – 40 (низька), Польща – 68, більшість Східної Європи – 50+
Individualism (IDV)	25	Колективізм, фокус на команди, внутрішню групу. Розробники – “team players”, ідеально для крос-функціональної взаємодії	США – 91 (індивідуалізм), Польща – 60, Румунія – 30
Uncertainty Avoidance (UA)	95	Потреба у структурі, ясності процесів та документації. Висока відповідальність, але можуть вимагати детальних інструкцій	США – 46, Європа – 86
Masculinity (MAS)	27–45	Відносна жіночність культури: цінується співпраця, компроміс, підтримка, менша конкуренція всередині команди	США – 62, Польща – 64
Long-term Orientation (LTO)	86	Надійність у довгострокових проектах, акцент на стабільність, готовність вкладатися у розвиток технологій/компанії	США – 26, Польща – 38,
Indulgence (IVR)	14–18	Певна стриманість, самоконтроль у групах, менше акценту на особистих емоціях, більше – на робочих завданнях	США – 68, Польща – 29

Джерело: складено авторами на основі [8; 17]

Результати аналізу культурної інтелігентності та крос-культурної сумісності українських ІТ-фахівців засвідчують їхню теоретичну та практичну готовність до розширення участі у міжнародних РККК та ГП.

Конкурентні переваги українських ІТ-фахівців та компаній, які вони представляють, не тільки у якісних показниках, а й мають кількісних показниках, зокрема, в заробітній платі (в цілому та погодинних ставках зокрема), про що свідчать дані табл. 2, які відображають актуальні дані за 2025 р. для ключових позицій ІТ-фахівців (Junior, Middle, Senior, Tech Lead / Architect) за даними [2–5; 18–19]. При цьому для іноземних ринків (Польща, Румунія, Болгарія, Індія) враховано типові діапазони винагород для аутсорсингових та/або дистанційних контрактів, без урахування додаткових соціальних пакетів, податкового навантаження та пільг.

Дані табл. 2 свідчать, що вартість українських ІТ-послуг залишається конкурентною порівняно з Польщею та фактично забезпечує краще співвідношення «ціна – якість» серед країн Центральної та Східної Європи, що у поєднанні з високою якістю результатів, рівнем володіння англійською мовою, крос-культурною сумісністю, розвиненим культурним інтелектом, командною ментальністю та іншими характеристиками українських ІТ-фахівців робить їх одними з найпривабливіших у регіоні. Водночас Польща є найдорожчим ринком ЦСЄ, Румунія та Болгарія формують умовну «середню» цінову нішу для регіональних (nearshore) проєктів, тоді як Індія виступає глобальним лідером за низькою вартістю послуг, але поступається за стабільністю, мовною та крос-культурною сумісністю.

Комплексний аналіз структурних характеристик, професійних компетентностей, культурної інтелігентності та цінової конкурентоспроможності

українських ІТ-фахівців засвідчує їхній високий потенціал для участі у РККК та ГП. Українські фахівці поєднують професійну зрілість, розвинену крос-культурну сумісність, адаптивність до дистанційних форм роботи та привабливе співвідношення «ціна–якість» порівняно з конкурентами у ЦСЄ. Водночас реалізація виявленого потенціалу українських ІТ-фахівців стикається з критичним викликом: міграційним тиском та феноменом «відтоку мізків» (brain drain). Питання міграції ІТ-фахівців стає критичним чинником для стійкості галузі, оскільки це не лише вплив на кількість кадрів, але й на якість та досвід тих, хто залишається в Україні.

Наразі переважна більшість ІТ-фахівців продовжують працювати, перебуваючи в Україні, таких 79%, що становить майже 4/5 всієї чисельності українських ІТ-фахівців. Після початку повномасштабного воєнного вторгнення в нашу країну відбувалася вимушена міграція ІТ-фахівців за кордон: у середині 2022 р. подвоїлася кількості фахівців, які виїхали за межі України, та склала 50–57 тис. осіб; на середину 2023 р. чисельність українських ІТ-фахівців за кордоном склала 65 тис. осіб (+20% до 2022 р.). Лише в середині 2024 р. цей показник не тільки зупинив своє зростання, а й дещо скоротився – до 65 тис. осіб (–1,7% до попереднього року), проте і нині залишається на рівні близько 21% або 1/5 частку від загальної чисельності українських ІТ-фахівців [2–4].

На жаль, на ймовірне посилення обсягів міграції у найближчому майбутньому вказують результати масштабного опитування ІТ-фахівців [4], згідно якими: у 2024 р. бажання емігрувати знову посилюється: до 15% ІТ-фахівців активно готуються виїжджати (найближчим часом або коли відкриють кордони) з 8% у 2023 р., а частка тих, хто не планує нікуди їхати, знизилась до 44% з 55% у 2023 р.

Таблиця 2

**Заробітні плати ІТ-фахівців за рівнями кваліфікації в Україні та країнах-конкурентах (2025 р.)**

Професійний рівень	Україна		Польща		Румунія		Болгарія		Індія	
	Місячна зарплата, \$	Погодинна ставка, \$	Місячна зарплата, \$	Погодинна ставка, \$	Місячна зарплата, \$	Погодинна ставка, \$	Місячна зарплата, \$	Погодинна ставка, \$	Місячна зарплата, \$	Погодинна ставка, \$
Junior	900–1500	15–25	1800–2300	20–30	1400–1800	17–25	1100–1700	15–23	400–900	7–15
Middle	2000–3000	25–40	2700–3500	25–35	2000–2700	25–30	1700–2500	20–33	900–1800	12–20
Senior	3500–6000	35–55	4000–6500	35–55	2800–4500	30–45	2200–3500	25–41	1500–2700	18–30
Tech Lead / Architect	6000–9000	55–80	6000–9000	55–90	4000–6000	45–65	3500–5000	35–55	2000–3500	22–40
Середнє значення	2500–4000	28–45	3500–5800	30–50	2500–3200	25–45	1700–2700	22–35	1100–1700	12–25

Джерело: складено авторами за даними [2–5; 18–19]

[2–4]. Ці показники гірші навіть за очікування першого року військового конфлікту: у 2022 році зросла частка тих, хто активно прагнув виїхати до 13%. Одночасно до 56% зросла частка тих, хто не планував нікуди їхати. За оптимістичними прогнозами втрати кадрового потенціалу у 2025–2026 рр. можуть становити 8–9% ринку, у песимістичних прогнозах – до 1/3 фахівців [5].

Україна втрачає свої найкращі таланти через міграцію. У рейтингу Fragile State Index 2024 [20] Україна посідає 7-е місце у світі за показниками «Відтоку людей» та «Витоку мізків». Основними факторами міграції IT-фахівців виступають: релокація українських IT-компаній та можливості працевлаштування в них за кордоном, привабливі пропозиції від іноземних IT-компаній та конкурентоспроможність українських IT-фахівців на міжнародному ринку, їх здатність до крос-культурної віддаленої взаємодії, загроза втрати житла та/або роботи та життя в Україні, незначний рівень найму IT-фахівців вітчизняними IT-компаніями та ін.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження довели той факт, що українські IT-фахівці вже глибоко інтегровані в міжнародне середовище та активно беруть участь у РККК. Понад третина з них прямо працює в іноземних компаніях або напряму з іноземними клієнтами, тоді як значна частка працівників вітчизняних компаній виконує проекти для міжнародних замовників. Масова адаптація до дистанційної та гібридної роботи свідчить про те, що українські компанії вже вибудували інфраструктуру для синхронної співпраці без територіальних обмежень. Системне впровадження корпоративних мовних тренінгів та програм крос-культурної підготовки демонструє, що крос-культурна готовність розглядається як невід’ємна частина професійної практики. Цей накопичений досвід формує міцний фундамент для подальшого розширення участі.

Опираючись на вже налагоджену практику міжнародної співпраці, ринок демонструє структурні переваги, які дозволяють інтенсифікувати і масштабувати РККК. Домінування досвідчених та висококваліфікованих спеціалістів з вищою освітою, поєднане з диверсифікованою професійною спеціалізацією, дозволяє комплектувати РККК будь-якої конфігурації. Позитивна динаміка накопичення практичного досвіду та скорочення частки новачків сигналізує про зрілість ринку та готовність фахівців брати на себе складні довгострокові ініціативи. Рівень володіння англійською мовою та активна участь у постійному професійному розвитку забезпечують комунікаційну та адаптивну спроможність для роботи у ГП у відповідності до міжнародних стандартів.

Незважаючи на наявний досвід та сприятливі структурні умови, посилення міграційних процесів та намірів створює ризик втрати накопленого

досвіду та якісного складу кадрового капіталу вітчизняного IT-ринку. Це безпосередньо загрожує стійкості вже налагоджених довгострокових ГП і надійності РККК, підриває основу, на якій побудовані конкурентні переваги українських IT-компаній. Внутрішня нестабільність зайнятості та геополітична невизначеність посилюють цю загрозу, створюючи структурні вразливості, які роблять управління ГП та РККК непередбачуваним. Без цілеспрямованих заходів утримання кадрів та інституціалізації практик управління РККК потенціал, що спирається на фактичну участь, може залишитися нереалізованим, а сьогоднішні конкурентні переваги можуть перетворитися на слабкість.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Назарова С. О., Вальчук Д. В. Компаративний аналіз розвитку IT-галузі України в контексті міжнародної інтеграції та реалізації глобальних IT-проектів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. № 4 (49). С. 103–122.
2. DOU.ua: Портрет IT-фахівця 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2024/> (дата звернення: 02.01.2026).
3. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Digital Tiger 2024: Ukraine's IT Powerhouse—From Resilience to Global Reach. 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-2024-from-resilience-to-global-reach> (дата звернення: 12.11.2025).
4. Lviv IT Cluster. IT Research Ukraine 2024. 2024. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine> (дата звернення: 12.11.2025).
5. Lviv IT Cluster. Dynamics of Ukraine's Tech Industry: Results from IT Research Ukraine 2024. 2024. URL: <https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehgaluz-na-tretij-rik-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2024-stijkist-yak-nova-realnist> (дата звернення: 13.11.2025).
6. Cusumano M. A. Managing Software Development in Globally Distributed Teams. *Communications of the ACM*. 2008. Vol. 51, No. 2. P. 15–17.
7. Ільчук О. В. Моделі управління віддаленими IT-командами. *Економіка та суспільство*. 2025. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6076> (дата звернення: 13.11.2025).
8. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2010. 560 p.
9. Earley P. C., Ang S. *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, CA : Stanford University Press, 2003. 379 p.
10. Dulebohn J. H., Hoch J. E. Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*. 2017. Vol. 27, No. 4. P. 569–574. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>.
11. Hinds P. J., Bailey D. E. Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization Science*. 2003. Vol. 14, No. 6. P. 615–632. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.615.24872>.
12. Jarvenpaa S. L., Leidner D. E. Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*.

1999. Vol. 10. No. 6. P. 791–815. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>.

13. Carmel E., Tjia P. *Offshoring Information Technology: Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce*. Cambridge : Cambridge University Press, 2005. 284 p.

14. Oshri I., Kotlarsky J., Willcocks L. P. *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*. 3rd ed. London : Palgrave Macmillan, 2015. 450 p.

15. Docquier F., Rapoport H. Globalization, brain drain, and development. *Journal of Economic Literature*. 2012. Vol. 50, No. 3. P. 681–730. DOI: <https://doi.org/10.1257/jel.50.3.681>.

16. Saxenian A. *The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 2006. 424 p.

17. Boyd Johnson R., Buko S. Cultural Intelligence Scale (CQS): Testing Cross-cultural Transferability of CQS in Ukraine. *International Journal of Intercultural Relations*. 2013. Vol. 37, No. 2. P. 213–226.

18. Index.dev. Average Developer Salaries in Eastern Europe: Country Comparison. 2025. URL: <https://www.index.dev/blog/average-developer-salaries-eastern-europe> (дата звернення: 22.12.2025).

19. Scaler. Software Developer Salary in India 2025. 2025. URL: <https://www.scaler.com/blog/software-developer-salary> (дата звернення: 22.12.2025).

20. Civitta and Ventures. Scaling Up: Accelerating Ukraine's Tech Sector. Електронний ресурс. 2024. URL: <https://civitta.com/wp-content/uploads/2024/09/Scaling-Up-accelerating-Ukraines-Tech-Sector.pdf> (дата звернення: 22.12.2025).

#### REFERENCES:

1. Nazarova, S. O., & Valchuk, D. V. (2025). Komparatyvnyi analiz rozvytku IT-haluzi Ukrainy v konteksti mizhnarodnoi intehratsii ta realizatsii hlobalnykh IT-proiektiv [Comparative analysis of the development of Ukraine's IT industry in the context of international integration and implementation of global IT projects]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 4(49), pp. 103–122.

2. DOU.ua. (2026, January 2). Portret IT-fakhivtsia 2024 [Portrait of an IT professional 2024]. Available at: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2024/>

3. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025, November 12). Digital Tiger 2024: Ukraine's IT powerhouse – From resilience to global reach. Available at: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-2024-from-resilience-to-global-reach>.

4. Lviv IT Cluster. (2024). IT Research Ukraine 2024. Available at: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine>.

5. Lviv IT Cluster. (2024). Dynamics of Ukraine's tech industry: Results from IT Research Ukraine 2024. Available at: <https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehgaluz>

na-tretij-rik-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2024-stijkist-yak-nova-realnist.

6. Cusumano, M. A. (2008). Managing software development in globally distributed teams. *Communications of the ACM*, vol. 51(2), pp. 15–17. DOI: <https://doi.org/10.1145/1314215.1314224>.

7. Ilchuk, O. V. (2025). Modeli upravlinnia viddalenyi IT-komandamy [Models of remote IT teams management]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, no. 62. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6076>.

8. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill, p. 560.

9. Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press, p. 379.

10. Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, vol. 27(4), pp. 569–574. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>.

11. Hinds, P. J., & Bailey, D. E. (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization Science*, vol. 14(6), p. 615–632. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.615.24872>.

12. Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, vol. 10(6), pp. 791–815. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>.

13. Carmel, E., & Tjia, P. (2005). *Offshoring information technology: Sourcing and outsourcing to a global workforce*. Cambridge University Press, p. 284.

14. Oshri, I., Kotlarsky, J., & Willcocks, L. P. (2015). *The handbook of global outsourcing and offshoring* (3rd ed.). Palgrave Macmillan, p. 450.

15. Docquier, F., & Rapoport, H. (2012). Globalization, brain drain, and development. *Journal of Economic Literature*, vol. 50(3), pp. 681–730. DOI: <https://doi.org/10.1257/jel.50.3.681>.

16. Saxenian, A. (2006). *The new argonauts: Regional advantage in a global economy*. Harvard University Press, p. 424.

17. Boyd Johnson, R., & Buko, S. (2013). Cultural Intelligence Scale (CQS): Testing cross-cultural transferability of CQS in Ukraine. *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 37(2), pp. 213–226. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.11.001>.

18. Index.dev. Average Developer Salaries in Eastern Europe: Country Comparison. 2025. Available at: <https://www.index.dev/blog/average-developer-salaries-eastern-europe> (accessed: 22.12.2025).

19. Scaler. Software Developer Salary in India 2025. Available at: <https://www.scaler.com/blog/software-developer-salary> (accessed: 22.12.2025).

20. Civitta, & ventures. (2024). Scaling Up: Accelerating Ukraine's Tech Sector. Available at: <https://civitta.com/wp-content/uploads/2024/09/Scaling-Up-accelerating-Ukraines-Tech-Sector.pdf>. (accessed: 22.12.2025).

Дата надходження статті: 12.01.2026

Дата прийняття статті: 02.02.2026

Дата публікації статті: 20.02.2026