

## Rozwój rynku usług outsourcingowych w państwach Europy Wschodniej

**JEL classification:** L1, L210, L240, M150, F230

**Keywords:** market structure, firm, outsourcing, information technology, international business

**Słowa kluczowe:** struktura rynku, przedsiębiorstwa, outsourcing, technologie informacyjne, handel międzynarodowy

**Abstrakt:** Rynek usług outsourcingowych jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się rynków w gospodarce światowej. W ostatnich latach szczególnie ważne na tym rynku stały się państwa Europy Wschodniej, gdzie outsourcing zajmuje szczególne miejsce. Dynamiczny rozwój firm outsourcingowych w Europie Wschodniej jest spowodowany wieloma czynnikami o charakterze nie tylko ekonomicznym, ale i geograficznym, socjalnym i kulturowym.

### Development of the outsourcing market in the Eastern European countries

**Abstract:** Outsourcing market is one of the fastest growing markets in the world economy. In recent years, particular importance in this market has been acquired by the countries of Eastern Europe, where outsourcing market develops rapidly. Dynamic development of outsourcing companies in Eastern Europe is caused by a number of factors — not only economical, but also geographical, social and cultural.

### Wstęp

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej autor wprowadza definicję outsourcingu i przeprowadza krótką charakterystykę branż outsourcingu na świecie. W drugiej części opisane są główne przyczyny powstawania firm outsourcingowych w Europie Wschodniej, opisane zostały trudności, jakie powstają podczas prowadzenia działalności outsourcingowej w tym regionie. W trzeciej zaś wskazano główne kierunki i możliwości rozwoju rynku outsourcingu w tym regionie.

Do krajów Europy Wschodniej należą państwa członkowie Unii Europejskiej takie, jak Polska, Rumunia, Czechy i Węgry, a także państwa niebędące jej członkami — Ukraina, Białoruś.

Celem artykułu jest udowodnienie, że rynek outsourcingu w Europie Wschodniej ma wielki potencjał rozwoju, analiza głównych czynników, wpływających na ten rynek, a także odpowiedź na pytanie: „Czy państwa Europy Wschodniej mogą konkurować z Indiami i Chinami na rynku usług outsourcingowych?”

## Outsourcing na świecie

W warunkach dynamicznie rozwijającej się gospodarki światowej firmy poszukują coraz to lepszych sposobów wykorzystania własnych zasobów oraz kapitału. Jednym z nich jest outsourcing. Pojęcie „outsourcing” jest skrótem od angielskiego *outside resource using* (wykorzystanie zewnętrznych surowców/zasobów/czynników produkcji).

Outsourcing można zdefiniować jako powierzenie przez zleceniodawcę, czyli firmę lub instytucję, realizacji określonego procesu zewnętrznemu usługodawcy, przy czym podane są szczegółowo efekty, jakie zleceniodawca zamierza uzyskać, ale bez wskazówek dotyczących sposobu wykonywania poszczególnych zadań, oraz pozostawiona jest inicjatywa w tym zakresie samemu usługodawcy<sup>1</sup>.

Outsourcing okazuje się niezwykle skutecznym rozwiązaniem, dlatego liczba firm outsourcingowych na świecie ciągle zwiększa się<sup>2</sup>.

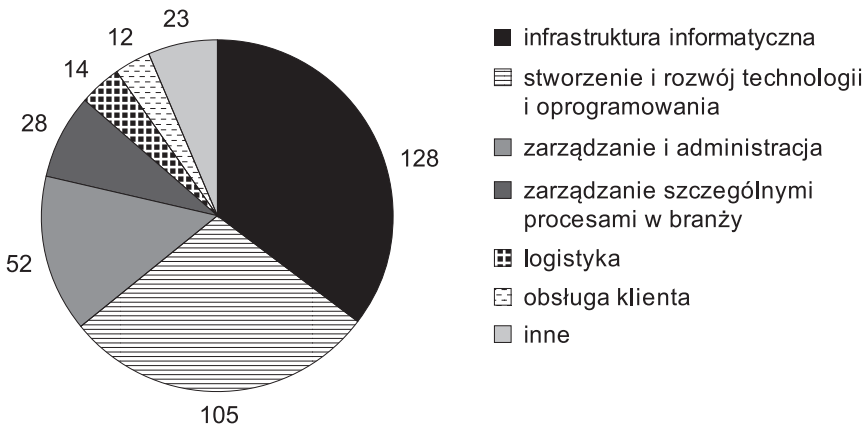
Najistotniejszą zaletą outsourcingu jest to, że pracownicy koncentrują się na głównym rodzaju działalności firmy. Podstawowa specjalizacja personelu/pracowników zwiększa się, natomiast zakres prac, które nie są priorytetowe dla danej branży, oddane zostają specjalistom mającym lepsze kwalifikacje i niezbędne doświadczenie zawodowe. Takie podejście stwarza dużą jednolitość personelu w firmie, zgodną z cechami profesjonalnymi, co też pozytywnie oddziałuje na działalność firmy. Korzystanie z usług firm outsourcingowych pozwala również zredukować koszty produkcji. Jeszcze jedną zaletą outsourcingu jest możliwość dokładnej wyceny pewnego zakresu prac. Zleceniodawca otrzymuje rzetelną wiedzę na temat kosztów i samodzielnie decyduje, co jest bardziej korzystne dla firmy — nadal wykonywać ten zakres prac, czy przekazać go firmie outsourcingowej.

Jednak korzystanie z outsourcingu ma również swoje wady. Największe niebezpieczeństwo wiąże się z zagrożeniami ochrony danych osobowych oraz poufnych informacji firm. Firma outsourcingowa gwarantuje, że wyciek poufnej informacji firmy-klienta jest niemożliwy, jednak nie można być tego całkowicie pewnym. Często koszty outsourcingu mogą być wyższe od kosztów prowadzenia tej samej

<sup>1</sup> J.D. Daniels, *International Business*, New Jersey 2007, s. 614–616.

<sup>2</sup> O.I. Mikalo, *Pidhodi do viznačennâ termina „outsorsing”*, *Ekonomičnij Visnik Ntuu „Kpi”*, [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/evkpi/2010/6.MO/22\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2010/6.MO/22_kpi_2010_7.pdf) (dostęp: 27 maja 2013).

działalności przez pracowników firmy. Także firma-zleceniodawca traci kontrolę nad częścią swojej działalności, a więc i udział w podjęciu pewnych decyzji kierowniczych, skutkiem czego może być przyjęcie niepoprawnych decyzji<sup>3</sup>.



Wykres 1. Outsourcing na świecie

Źródło: portal internetowy Lifewood <http://www.lifewood.com/messageboard/img/7.jpg> (26.05.2013).

Do końca 2001 roku uważano, że outsourcing obejmuje tylko działalność związaną z technologiami informacyjnymi (IT). Teraz istnieje wiele dziedzin zastosowania outsourcingu. Największy udział w światowym rynku outsourcingu nadal ma IT, ale ważne są również: zarządzanie i administracja (zazwyczaj księgowość), logistyka i obsługa klienta, marketing, logistyka itd.<sup>4</sup>

Światowymi liderami usług outsourcingowych są Indie i Chiny. Ich wspólny udział w tym rynku na arenie światowej wynosi prawie 90%. Tylko w Indiach w sektorze outsourcingowych usług dla biznesu zatrudnionych jest ok. 2,5 mln osób. Dlatego inne państwa nie mają wielkiego wpływu na ten rynek. Jednak to nie oznacza bezwzględne monopolu tych państw na tego rodzaju usługi. Sytuacja ulega ciągłym zmianom. Stanowi bardziej złożony problem, niż może wydawać się przy pobieżnej analizie<sup>5</sup>. Obecnie niewielka część rynku usług outsourcingowych

<sup>3</sup> P.A. Samuelson, *Ekonomia*, Poznań 2012, s. 250.

<sup>4</sup> O.A. Vepricka, *Autsorsing: problemi ta perspektivi rozvitku v Ukraïni*, [http://mev-hnu.at.ua/load/studentska\\_naukovo\\_praktichna\\_konferencija/5\\_ekonomichni\\_procesi\\_i\\_sistemi\\_modeli\\_i\\_instrumenti\\_zabezpechennja/autsorsing\\_problemi\\_ta\\_perspektivi\\_rozvitku\\_v\\_ukrajini/25-1-0-144](http://mev-hnu.at.ua/load/studentska_naukovo_praktichna_konferencija/5_ekonomichni_procesi_i_sistemi_modeli_i_instrumenti_zabezpechennja/autsorsing_problemi_ta_perspektivi_rozvitku_v_ukrajini/25-1-0-144) (dostęp: 27 maja 2013).

<sup>5</sup> Portal internetowy My Digital Financial Chronicle, <http://www.mydigitalfc.com/news/new-markets-eat-india%E2%80%99s-share-global-bpo-market-543> (dostęp: 27 maja 2013).

przeniosła się z Indii i Chin na Filipiny, do Malezji, Egiptu, Chile, Polski, Irlandii, na Ukrainę i do Czech.

W 2012 roku wielkość światowego rynku usług outsourcingowych wyniosła ponad 99 mld dolarów USA<sup>6</sup>.

### Wady i zalety rynku outsourcingu w państwach Europy Wschodniej

Europa Wschodnia dotychczas nie zdołała zająć ważnego miejsca na globalnym rynku usług outsourcingowych. Niemniej jednak sytuacja ciągle się zmienia — firmy w Europie Zachodniej dostrzegają coraz więcej zalet w zleceniu usług firmom, które prowadzą działalność na terenie Europy Wschodniej.

Jeszcze kilkanaście lat temu zachodnie ośrodki biznesu niezbyt często brały pod uwagę rynek Europy Wschodniej jako miejsce docelowe zlecenia części swojej działalności, np. w dziedzinie IT czy rachunkowości.

Mimo że rządy krajów wschodnioeuropejskich od wielu lat stykają się z problemami natury finansowej i utrzymaniem wzrostu gospodarczego, w żaden sposób nie pobudzają rozwoju firm działających w branży outsourcingu. W porównaniu z krajami wschodnimi, takimi jak Indie, kraje wschodnioeuropejskie mają takie atuty, jak wiarygodna infrastruktura, co na korzystnych prawnych warunkach pozwoli im swobodnie konkurować z państwami, które już od dawna działają na rynku outsourcingu.

Ważnym atutem jest również lokalizacja. Dostawcy usług z Europy Wschodniej mają przewagę nad swoimi konkurentami, wynikającą z położenia geograficznego. Bliskość geograficzna do ośrodków gospodarczo-ekonomicznych w Niemczech, Wielkiej Brytanii, Holandii, Szwajcarii, Belgii, państwach skandynawskich pozwala firmom outsourcingowym z Europy Wschodniej łatwiej nawiązywać z nimi współpracę.

Europa Wschodnia w porównaniu z bardziej rozwiniętą pod względem gospodarczym Europą Zachodnią nadal ma niższe koszty utrzymania wysoko wykwalifikowanych pracowników, a także dysponuje sporą liczbą wykształconych osób, w tym absolwentów wchodzących co rok na rynek pracy.

Już dziesięć lat temu „McKonsey” (popularny magazyn biznesowy) zakładał trzykrotny wzrost rynku outsourcingu w Europie Wschodniej, a także wskazywał na wysoką konkurencyjność tych krajów<sup>7</sup>.

Jednak sytuacja finansowa krajów Europy Wschodniej jest nadal niepewna. Należy wziąć pod uwagę problemy gospodarcze i finansowe, z którymi borykają się kraje wschodnioeuropejskie.

<sup>6</sup> Portal internetowy Statista, <http://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size-since-2000/> (dostęp: 27 maja 2013).

<sup>7</sup> D. Hoch, M. Kwiecinski, P. Peters, „McKinsey Quarterly” December 2006, [http://www.mckinseyquarterly.com/The\\_overlooked\\_potential\\_for\\_outsourcing\\_in\\_Eastern\\_Europe\\_1884#top](http://www.mckinseyquarterly.com/The_overlooked_potential_for_outsourcing_in_Eastern_Europe_1884#top).

Do innych korzystnych stron działalności outsourcingowej w krajach Europy Wschodniej należą:

1. Wykwalifikowana siła robocza — w byłym Związku Radzieckim powstała znaczna infrastruktura oraz odpowiednia kadra naukowa do jej obsługi, składająca się z wyszkolonych inżynierów i naukowców. W konsekwencji spora liczba państw, które powstały po rozpadzie ZSRR, ma obecnie wysoko wykwalifikowaną siłę roboczą.

2. Podobieństwa kulturowe — istnieje powszechne przekonanie, że Europa Wschodnia ma wyraźną przewagę nad takimi państwami, jak Indie, ponieważ pracownicy mają tendencję do ściślejszej współpracy między sobą i są bardziej samodzielni w wykonywaniu projektów, co wynika z tradycji współpracy oraz mentalności europejskiej.

3. Strefy czasowe — Europa Wschodnia obejmuje wielki obszar geograficzny, różnica czasowa między większością krajów Europy Wschodniej a Zachodniej wynosi kilka godzin, co ułatwia komunikację w ramach godzin pracy.

4. Ochrona informacji — kraje Wschodniej Europy w ramach UE przestrzegają i mają odpowiednie podejście do ustawy o ochronie danych. W firmach outsourcingowych obowiązują przepisy dotyczące informacji poufnej firmy-zleceniodawcy, których naruszenie prowadzi samą firmę outsourcingową do strat.

5. Zwiększający się rynek siły roboczej — podczas gdy w Europie Zachodniej brakuje odpowiedniej ilości kadry, w Europie Wschodniej sytuacja jest diametralnie inna. W 2009 roku Rumunia została uznana za kraj o najwyższym wroście liczby specjalistów (o około 12% w porównaniu z rokiem 2008). Ukraina osiągnęła imponujący wynik wzrostu ponad 9%.

Jednym z państw Europy Wschodniej z dynamicznie rozwijającym się rynkiem outsourcingu jest Ukraina. Na rynku outsourcingu w tym kraju w roku 2011 zanotowano wzrost w porównaniu z latami 2009 (o 31%) i 2010 (o 24%). W 2008 roku wzrost był bardzo niski. Wiązało się to ze światowym kryzysem finansowym. W tym samym okresie (2009–2011) światowy rynek usług outsourcingu zwiększył się jedynie o 2 %, co świadczy o wysokiej dynamice rozwoju rynku outsourcingu we Wschodniej Europie (w porównaniu ze światowym rynkiem tych usług rynek outsourcingu na Ukrainie odnotował 15,5-krotny wzrost). Podobnie wysokie tempo rozwoju rynku outsourcingu odnotowano w innych państwach Europy Wschodniej<sup>8</sup>.

Na Ukrainie największy udział w rynku usług outsourcingowych ma IT-outsourcing (27%), również duży udział w tym rynku zajmują usługi prawne (25%), związane z księgowością (20%), logistyczne usługi (12%) i HR usługi (6%)<sup>9</sup>.

Podobna struktura rynku usług outsourcingowych występuje i w innych państwach Europy Wschodniej (największy udział ma IT-outsourcing).

<sup>8</sup> O.A. Veprička, *op. cit.*

<sup>9</sup> Â.V. Petrik, *Problemy zajnatiosti w Ukraini u kryzowijj period*, [http://pk.napks.edu.ua/library/compilations\\_vak/eiu/2012/3/p\\_133\\_138.pdf](http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2012/3/p_133_138.pdf), s. 134 (27.05.2013).

Tabela 1. Charakterystyka rynku IT outsourcingu w państwach Europy Wschodniej

| Państwo  | Rynek IT-outsourcingu 2010 (mln dol. USA) | Liczba firm świadczących usługi IT-outsourcingu | Najwięksi gracze  |
|----------|---|---|---|
| Ukraina  | 637                                       | 850   | GlobalLogic, Aricent, Sottserve, Aricent, Infopulse, Luxot                            |
| Rumunia  | 536                                       | 580   | SAP, Endava, Totalsoft, Ubisoft   |
| Węgry    | 461                                       | 290   | IBM, HP/ EDS, SAO — Synergon, T-Systems, Montana, Navigator, Getronics, Wallis, Wipro |
| Polska   | 434                                       | 450   | Accenture, ACS, Asseco, Capgemini, ComArch, EDS, Fujitsu, HP, IBM, Infosys            |
| Czechy   | 308                                       | 370   | TietoEnator, Abra Software, Logica CMG  |
| Białoruś | 348                                       | 560   | ABN AMRO Bank, Air Canada Vacations, Bank of America, BMW AG, Bosch GmbH              |

Źródło: portal internetowy Sourcing Notes: <http://www.sourcingnotes.com/content/view/698/76/> (27.05.2013).

Rynek IT-outsourcingu ciągle zwiększa się i rozszerza. W 2010 roku na Ukrainie w branży IT funkcjonowało 850 firm outsourcingowych, natomiast w 2011 było ich już 1050, a liczba pracowników zatrudnionych w tej branży w okresie od 2007 do 2011 roku wzrosła z 14 tys. do 25 tys.<sup>10</sup>

Produkcja przedsiębiorstw outsourcingowych państw Europy Wschodniej znajduje się na bardzo wysokim poziomie. Zadania przekazywane tym firmom zazwyczaj dotyczą stworzenia nowego oprogramowania i nazywane są „mission impossible” z powodu wysokiego stopnia trudności ich wykonywania.

Do głównych problemów rozwoju outsourcingu w krajach Europy Wschodniej zalicza się:

1. Niski poziom znajomości języków obcych — najczęściej używanym językiem w komunikacji międzynarodowej jest język angielski, a liczba pracowników, którzy posługują się nim w stopniu wyższym od zaawansowanego, jest nadal bardzo niska.

2. Ustawodawstwo — w ustawodawstwie państw Europy Wschodniej, które nie należą do Unii Europejskiej, nie ma żadnych przepisów dotyczących regulacji rynku outsourcingu. Po raz pierwszy w lipcu 2012 roku prezydent Ukrainy W. Janukowycz podpisał nową ustawę o ulgach podatkowych dla przedsiębiorstw branży IT.

<sup>10</sup> Portal internetowy Geomir, <http://geomi.ru/vector/geoglobalistics/outsourcing-in-ukraine> (dostęp: 27 maja 2013).

3. Szara strefa, niezgodność danych faktycznych z danymi statystycznymi, pozornie tania siła robocza, zarobki dodatkowe nieuwzględnione w przychodach firm.

4. Mentalność narodowa — bardzo słaba świadomość społeczna i prawna, nieprzestrzeganie podstawowych zasad etyki zawodowej, wszechobecna korupcja; prawodawstwo nie chroni interesów pracodawców przed samowolą władz samorządowych, szczególnie pracodawców zagranicznych, bardzo odmienne od standardów europejskich realia pracy.

5. Deprymujące powszechne ubóstwo — niemożność zabezpieczenia podstawowych potrzeb prowadzi do indolencji umysłowej, deprawacji w pewnych środowiskach. Brak tradycji rzetelnej współpracy w grupach pracowniczych, skłonności do działań na niekorzyść firmy, czyli pracodawcy, mające charakter walki klasowej. Pracodawca jest postrzegany zasadniczo jako wróg, który ma na celu wykorzystanie pracowników i nadużycia

6. Tradycje rolnicze — na przykład pracownicy fabryki ozdób choinkowych „Irena” w szczycie sezonu (ok. wrzesień–października) występują do pracodawcy o urlop (nawet bezpłatny) i masowo wyjeżdżają na wykopki, mimo że pracują na akord i nieobecność w pracy znacznie obniża ich zarobki.

Tabela 2 pokazuje, jak często firmy zagraniczne zlecają outsourcing firmom IT znajdującym się w Europie Wschodniej. Z tych danych wynika, że co czwarte zamówienie było kierowane do polskich firm outsourcingowych, podczas gdy tylko co trzecie zostało skierowane do ukraińskiego usługodawcy.

Tabela 2. Wykonywanie usług outsourcingu przez usługodawcę poszczególnych państw

| Państwo  | Usługi outsourcing (%) |
|----------|------------------------|
| Polska   | 25,3                   |
| Rosja    | 19,2                   |
| Czechy   | 15,3                   |
| Rumunia  | 14,0                   |
| Bułgaria | 7,4                    |
| Białoruś | 6,6                    |
| Ukraina  | 3,1                    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych portalu internetowego Depo.ua <http://www.depo.ua/ru/tehn/tehnologii/ukraina-voshla-v-tridcatku-stran-po-it-outsorsingu-vopreki-mnozhestvu-prepjatstvii-na-rynke-.html> (dostęp: 27 maja 2013).

Jednak trzeba zaznaczyć, że zgodnie z badaniami Ukraińskiego Komitetu Narodowego Międzynarodowej Izby Handlowej stopień zadowolenia klientów,

korzystających z usług firm IT-outsourcingu działających na Ukrainie, wynosi 5 punktów z 5 maksymalnych, czyli jest na najwyższym poziomie<sup>11</sup>.

### Przyszłość outsourcingu w Europie Wschodniej

Obecnie liczba firm, które zawodowo świadczą usługi outsourcingowe we Wschodniej Europie, jest bardzo mała w porównaniu z takimi samymi rynkami w Chinach lub Indiach.

Zainteresowanie pracą na rzecz podmiotu zagranicznego w państwach Europy Wschodniej jest większe, bo gwarantuje stabilne zarobki oraz raczej umowę o pracę (na podstawie kodeksu pracy) niż umowy cywilno-prawne niegwarantujące opieki medycznej czy w przyszłości emerytury.

Uregulowany stosunek pracy bardzo korzystnie wpływa na lokalny rynek pracy. Firmy konkurencyjne nie będą sobie mogły pozwolić na utratę wykwalifikowanej i wyszkolonej (w ogromnej większości na koszt firmy, aby dostosować potrzeby firmy do umiejętności poszczególnych pracowników) kadry, co będzie stymulować wzrost konkurencji na rynku.

Rotacja kadrowa oznaczać będzie straty dla firmy, a także utratę pozycji na rzecz konkurencji, stąd też kierownictwo będzie musiało zapewnić stabilne i godziwe warunki wynagrodzenia. Taki rozwój rynku outsourcingu będzie sprzyjał rozwojowi gospodarki i rynku pracy.

Również z rozwojem rynku usług outsourcingowych zwiększa się popyt na outstaffing pracowników z Europy Wschodniej. To oznacza, że wysoko wykwalifikowanych pracowników zabiera się do państw uprzemysłowionych, gdzie pracują i uczą pracowników w siedzibach dużych korporacji.

Bardzo często usługobiorcy z zagranicy zamawiają tylko części projektów, a nie całość. Takie podejście nie pozwala firmom w pełni realizować swojego potencjału, a także powoduje, że ich usługi są tańsze. Chociaż dla indywidualnego programisty to nie ma dużego znaczenia, ale dla rozwoju rynku państwa jako całości jest to krok do tyłu.

Rynek outsourcingu państw Europy Wschodniej potrzebuje również marketingu i reklamy, rozwoju na rynku międzynarodowym, a oprócz tego pomocy ze strony państwa.

Wysoka dynamika rozwoju przedsiębiorstw outsourcingowych jest również na Białorusi (91% rynku usług outsourcingowych stanowi IT-outsourcing). Według prognozy ekspertów do roku 2015 Białoruś może zostać nową doliną krzemową Europy Wschodniej.

Wielkie perspektywy rynku outsourcingowego widzą głównie konkurenci Europy Wschodniej Indie i Chiny. Oddziały największych firm outsourcingowych

---

<sup>11</sup> Portal internetowy Cartli, <http://cartli.com.ua/articles/523-autsorsing-v-ukraine-dostig-milliardnyx-dollarovyx-oborotov.html> (27.05.2013).



tych państw zaczynają działać na obszarze Wschodniej Europy (np. firma MphasiS 90% działalności wykonuje w Indiach, a 10% w oddziałach w Europie Wschodniej, również w Polsce)<sup>12</sup>.

## Zakończenie

W ciągu następnych 10 lat rynek outsourcingu państw Europy Wschodniej przekształci się w całkowicie samodzielny organizm gospodarczy, który będzie mógł konkurować z gigantami azjatyckimi.

Rozwój rynku usług outsourcingowych w Europie Wschodniej przyniesie dużo korzyści całej gospodarce światowej. W wypadku krajów Europy Wschodniej będzie to rozwój gospodarki i stworzenie nowych miejsc pracy. Dla państw uprzemysłowionych Europy będzie to oznaczać powstanie nowego rynku nabywania usług, który może konkurować z Chinami i Indiami.

Musi być również rozbudowany system ustawodawstwa i ulg podatkowych pomocny w inwestowaniu w gospodarkę krajów Europy Wschodniej oraz rozbudowie rynku usług outsourcingowych.

## Bibliografia

- Anikin B.A., *Autsorsing i autstaffing: vysokie tehnologii menedzmenta*, Moskwa 2007.
- Bradwar Z.L., *Effektivnyj autsorsing: ponimanje, olanirovanie i ispol'zovanie uspešnych autsorsingowych otnošenij*, Donet'k 2007.
- Daniels J.D., *International Business*, Eleventh Edition, New Jersey 2007.
- Hoch D., Kwiecinski M., Peters P., "McKinsey Quarterly" December 2006, [http://www.mckinsey-quarterly.com/The\\_overlooked\\_potential\\_for\\_outsourcing\\_inEastern\\_Europe\\_1884#top](http://www.mckinsey-quarterly.com/The_overlooked_potential_for_outsourcing_inEastern_Europe_1884#top).
- Mikalo O.I., *Pidhody do vyznaczennia termina „outsourcing”*, *Ekonomičnij Visnik Ntuu „Kpi”*, [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/evkpi/2010/6.MO/22\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2010/6.MO/22_kpi_2010_7.pdf).
- Petrik A.V., *Problemy zajnatiosti w Ukraini u kryzovijj period*, [http://pk.napks.edu.ua/library/compilations\\_vak/eiu/2012/3/p\\_133\\_138.pdf](http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2012/3/p_133_138.pdf), s. 134 (27.05.2013).
- Portal internetowy Cartli: <http://cartli.com.ua/articles/523-autsorsing-v-ukraine-dostig-milliardnyx-dollarovyx-oborotov.html>.
- Portal internetowy Geomir: <http://geomi.ru/vector/geoglobalistics/outsorcing-in-ukraine>.
- Portal internetowy IT solutions: <http://it-solutions.ua/uk/n27-It-autsorsing-v-ukran-perspektivi-ta-nad.html>.
- Portal internetowy My Digital Financial Chronicle: <http://www.mydigitalfc.com/news/new-markets-eat-india%E2%80%99s-share-global-bpo-market-543>.
- Portal internetowy Livejournal: <http://prych.livejournal.com/7637.html>.
- Portal internetowy Sourcing Notes: <http://www.sourcingnotes.com/content/view/698/76/>.
- Portal internetowy Statista: <http://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size-since-2000/>.
- Samuelson P.A., *Ekonomia*, Poznań 2012.

<sup>12</sup> Portal internetowy Livejournal, <http://prych.livejournal.com/7637.html> (dostęp: 27 maja 2013).

Veprická O.A., *Autsorsing: problemi ta perspektivi rozvytku w Ukraini*, [http://mev-hnu.at.ua/load/studentska\\_naukovo\\_praktichna\\_konferencija/5\\_ekonomichni\\_procesi\\_i\\_sistemi\\_modeli\\_i\\_instrumenti\\_zabezpechennja/autsorsing\\_problemi\\_ta\\_perspektivi\\_rozvitku\\_v\\_ukrajini/25-1-0-144](http://mev-hnu.at.ua/load/studentska_naukovo_praktichna_konferencija/5_ekonomichni_procesi_i_sistemi_modeli_i_instrumenti_zabezpechennja/autsorsing_problemi_ta_perspektivi_rozvitku_v_ukrajini/25-1-0-144).  
Zozul'ov O., *Autsorsing jak instrument pidwyszczennia konkurentosprožnoŝnosti wiczyznianych pidryjemstw w umowach globalizaciji*, *Економіка України* 2009, s. 16–24.

## Development of the outsourcing market in the Eastern European countries

### Summary

In the next ten years, it is likely that Eastern Europe will move from being an “emerging destination” to a key destination for outsourced activity. Outsourcing in Eastern Europe is facing many difficulties and challenges. But still during the last 10 years it has been growing rapidly. Romania and Ukraine recorded the largest growth in 2009 (in the post-global financial recession period). Hungary, Poland, Belarus, Czech Republic and Bulgaria followed closely. Upcoming trends in the Eastern European outsourcing sphere are likely to be consolidation and an increase in specialized services.