DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-138-150
УДК 004.738.5:339]:658.821
JEL Classification: M21; M31; D23; L26

Сергій Олександрович Кононенко
аспірант
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: job.s.kononenko@gmail.com. **ORCID**: https://orcid.org/0000-0002-1898-2204

ВПЛИВ АУТСОРСИНГУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

У статті досліджено вплив аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств сфери електронної комерції. Виявлено, що одним з інструментів, який дозволяє досягти оптимального рівня адаптивності підприємств електронної комерції, є аутсорсинг. Цифрова природа електронної комерції є сприятливим середовищем для залучення аутсорсингу. Виявлено переваги, які може отримати підприємство електронної комерції за рахунок залучення аутсорсингу. Виділено сутнісні риси, що формують природу аутсорсингу та роблять можливим реалізацію його позитивних сторін у контексті електронної комерції. Розглянуто категорію «конкурентоспроможність» та виділено кількох рівнів конкурентоспроможності з оцінкою прояву ефектів аутсорсингу на кожному з них. Розглянуто регіони, що володіють позитивним потенціалом щодо надання аутсорсингових послуг, оцінено переваги й недоліки кожного з регіонів. Здійснено оцінювання ризиків вітчизняних компаній як потенційних вендорів. Запропоновано авторський механізм впливу аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств електронної комерції. Виділено низку недоліків аутсорсингу, які мають бути враховані при використанні аутсорсингу.

***Ключові слова**: аутсорсинг; електронна комерція; конкурентоспроможність; стратегія; бізнес-процеси; ризики; ефективність, глобалізація; диджиталізація.*
Табл.: 3. Рис.: 1. Бібл.: 15.

Постановка завдання. У сучасну цифрову епоху електронна комерція набула ролі однієї із провідних бізнес-моделей сучасної економіки. Приклади успішного функціонування таких цифрових гігантів, як Amazon, Shopify та Aliexpress демонструють значний потенціал використання електронної комерції не лише в локальному, але й у глобальному контекстах. Водночас збільшення кількості гравців на ринку електронної комерції зумовлює зростання конкуренції та підвищує потребу підприємств у пошуку шляхів підвищення ефективності та зниження витрат діяльності. У цьому контексті аутсорсинг набуває ролі стратегічного рішення, здатного позитивно вплинути на спроможність підприємств електронної комерції формувати, реалізувати та утримувати конкурентні переваги. З огляду на це вбачаємо актуальним дослідження стратегічного значення аутсорсингу як інструменту впливу на конкурентоспроможність електронної комерції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток наукової думки та дослідження окремих аспектів формування конкурентоспроможності підприємств за рахунок аутсорсингу здійснено в дослідженнях таких науковців, як Л. В. Шаульська, П. Г. Перерва, О. П. Косенко, Л. С. Марчук, О. В. Гречаний, І. Я. Кулиняк, О. І. Глянцева та інших. Результати дослідження демонструють потенціал використання аутсорсингу для

© С. О. Кононенко, 2025

підвищення конкурентоспроможності завдяки доступу до глобального ринку праці, зниженню витрат, а також підвищенню гнучкості бізнесу. Отже, результати досліджень підтверджують значущість аутсорсингу як інструмента зміцнення ринкових позицій та конкурентоспроможності.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри численні дослідження аутсорсингу, у сучасній науковій літературі недостатньо уваги приділено впливу аутсорсингу на формування конкурентоспроможності серед підприємств електронної комерції. Хоча наявні дослідження і приділяють основну увагу економічним аспектам, ціновим стратегіям і використанню цифрових технологій, фокус їхньої спрямованості не охоплює питання перетворення аутсорсингу у джерело стратегічної переваги підприємств електронної комерції.

Мета статті. Метою статті є визначення впливу аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств, що використовують електронну комерцію, а також розглянути переваги і ризики використання аутсорсингу.

Виклад основного матеріалу. Протягом останніх років електронна комерція дедалі частіше починає сприйматися не тільки як зручне доповнення до традиційного бізнесу, але й перетворюється на самостійний та динамічний напрям електронного бізнесу, який здатний створювати додану вартість для зацікавлених учасників світової економічної системи. Цінність електронної комерції має радше нематеріальний характер, виступаючи джерелом зручності та доступності товарів, де фактор фізичної присутності продавця та покупця втрачає панівну роль, натомість забезпечуючи широкий асортимент, якість обслуговування, розширення можливостей отримання товарів, а також забезпечення повноцінного супроводу при передачі товару до покупця. Таким чином, електронна комерція стає не скільки трендом, скільки необхідністю в сучасному світі, де орієнтованість на споживача, швидкість та повнота обслуговування, а також гнучкість підприємств набувають ключової ролі, дозволяючи створювати цінність більш масштабного характеру, ніж традиційних підприємств [1].

У таких умовах функціонування підприємств електронної комерції неодмінно стикається з високою конкуренцією на ринку, адже кожен з учасників намагається максимізувати прибуток шляхом надання найбільш якісного сервісу. Для виживання та розвитку підприємства постійно вдосконалювати власні бізнес-процеси, впроваджувати інновації та адаптуватися до ринкових змін у режимі реального часу. Одним з інструментів, який дозволяє досягти оптимального рівня адаптивності, є аутсорсинг. У контексті електронної комерції аутсорсинг виступає не лише інструментом зниження витрат, але й набуває ролі стратегічного підходу до формування ефективного, гнучкого та конкурентоспроможного підприємства електронної комерції.

Природа електронної комерції за своєю суттю є цифровою, тобто базується на використанні інформаційних технологій, автоматизованих процесів та комунікацій в онлайн-просторі. Такий формат співпраці створює умови

для того, щоб підприємство передало певні функції на зовнішнє виконання без необхідності безпосередньої фізичної присутності чи постійного контролю. Порівнюючи електронну комерцію із традиційними формами комерційної діяльності стає очевидною вихідна гнучкість системи електронної комерції, яка має потенціал для полегшеної та пришвидшеної інтеграції зовнішніх партнерів у ланцюг створення цінності через цифрові рішення. Фактично, окремі підсистеми електронної комерції, зокрема, логістика, маркетинг, технічна підтримка, клієнтська підтримка, можуть бути реалізовані автономним чином. У результаті кожен із цих напрямків може бути делегованим зовнішнім фахівцям без порушення цілісності бізнес-моделі.

Аутсорсинг відіграє важливу роль в електронній комерції особливо для підприємств, що шукають можливості для зростання та розширення без значних інвестицій [2]. Існуючі класифікації виділяють аутсорсинг виробничого спрямування, інформаційних технологій та бізнес-процесів, але в контексті електронної комерції активно використовуються саме два останні напрямки. Так, аутсорсинг може залучатися в різних складових електронної комерції, включаючи, але не обмежуючись розробкою вебсайтів та/або мобільних застосунків, аутсорсингом ІТ-послуг, службою підтримки та обслуговуванням клієнтів, цифровим маркетингом та оптимізацією в пошукових системах (SEO-оптимізація).

Конкурентоспроможність підприємства електронної комерції здатна повною мірою реалізуватися через аутсорсинг шляхом реалізації вартісних, технологічних, клієнтоорієнтованих та стратегічних аспектів. Так, залучення аутсорсингу дозволяє знизити операційні та транзакційні витрати, підвищити рентабельність діяльності, покращуючи економічне становлення підприємства. У технологічному плані підприємство здатне прискорено впроваджувати інновації, а також поліпшувати якість надаваних послуг і загальний рівень обслуговування клієнтів. У результаті більш досяжними стає масштабованість та гнучкість підприємства, що здатне не лише поліпшити конкурентні позиції на існуючих ринках, але й активно освоювати нові.

Значна кількість дослідників фокусується саме на вартісних аспектах переваг від аутсорсингу для електронної комерції, зокрема, зниженні операційних та транзакційних витратах, покращенні загальної ефективності діяльності [3]. Зауважимо, що передача другорядних функцій на аутсорсинг відкриває перед підприємствами електронної комерції можливість зосередитися саме на ключових компетенціях, які приносять найбільшу віддачу та спрямовані на створення цінності. Такий підхід є більш стратегічно орієнтованим, адже дозволяє концентрувати ресурси для досягнення конкурентних переваг.

Дослідження ролі аутсорсингу у формуванні конкурентоспроможності підприємств електронної комерції є неповним без виділення сутнісних рис, які формують природу аутсорсингу та роблять можливим реалізацію його позитивних сторін. По-перше, аутсорсинг передбачає делегування частини

процесів/функцій зовнішньому виконавцю (вендор), фактично виходячи за межі звичного розширення штату чи автоматизації внутрішніх бізнес-процесів. По-друге, вендор є стороннім щодо підприємства суб'єктом, що за певну винагороду діє в його інтересах. Дані риси зумовлюють відкритість підприємства електронної комерції до середовища, у якому воно функціонує, за якого в підприємства з'являється можливість реалізації бізнес-процесів способом, відмінним від того, що реалізувався до залучення послуг аутсорсингу. Зазвичай такі можливості є наслідком доступу підприємств, що надають аутсорсингові послуги, до передових технологічних рішень, які залучаються ними без допомоги замовників, а тому не потребують їхнього придбання чи розробки останніми. По-третє, така взаємодія завжди юридично підкріплюється договором, що визначає права, обов'язки та відповідальність сторін, а також обсяг, рівень якості та строки виконання послуг, що фактично забезпечує та інституціоналізує таку взаємодію у правових аспектах, підтримуючи необхідний рівень довіри контрагентів один до одного. У результаті, вивільнення внутрішніх ресурсів, які в інших випадках було б витрачено на виконання таких функцій, можуть використовуватися в більш пріоритетних для підприємства електронної комерції напрямах.

Розгляд категорії «конкурентоспроможність» дозволив виявити неоднозначність підходів науковців до розгляду цього явища. Так, частина науковців розглядають конкурентоспроможність із позицій ринкової відповідності підприємства. Наприклад, І. Г. Кадирус під конкурентоспроможністю розуміє здатність та ступінь ефективності адаптації підприємства до конкурентного середовища, де конкурентним вважається підприємство, що здатне забезпечити «такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку» [4, с. 1-3]. Ю. М. Мануйлович дає більш уніфіковане визначення, розуміючи під поняттям, що досліджується, саме «здатність об'єкта дослідження ефективно виконувати покладені на нього функції в ринкових конкурентних умовах» [5, с. 274].

Водночас інша частина науковців дотримується думки щодо володіння підприємством конкурентних переваг, що дозволяють йому вести підприємницьку діяльність ефективніше за конкурентів. Такої позиції дотримуються, наприклад, О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник та О. П. Романко визначають конкурентоспроможність підприємства як «комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку в конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування» [6, с. 11].

На нашу думку, такі розходження є цілком логічними з огляду на багатовимірність та міждисциплінарність самої категорії. Водночас пропонуємо розглядати конкурентоспроможності як сукупність декількох рівнів (мікро-,

мезо- та макрорівнів). На мікрорівні конкурентоспроможність ототожнюється з внутрішнім потенціалом підприємства, що формується за рахунок внутрішніх характеристик, які зумовлюють його поведінку на ринку. Ступінь відповідності такої ринкової поведінки відображається рівнем ефективності функціонування конкретного підприємства електронної комерції на ринку. Можна стверджувати, що цей рівень відображатиме ступінь здатності підприємства самостійно формувати власні ринкові конкурентні переваги. На цьому рівні використання аутсорсингу дозволяє передати другорядні функції на виконання стороннім виконавців, що дозволяє зменшити витрати, а також прискорити основні бізнес-процеси, тим самим сприяючи покращенню операційної ефективності.

На мезорівні конкурентоспроможність розглядається як здатність підприємства електронної комерції ефективно інтегруватися в зовнішнє середовище, зокрема, ланцюг створення вартості, ринок, галузь, де рівень інтеграції в ринкову структуру та ступінь ефективності взаємодії із зовнішніми контрагентами відображає здатність підприємства ефективно конкурувати. На цьому етапі підприємство може віддавати частину функцій, спрямованих на зовнішнє середовище (наприклад, аутсорсинг, маркетинг, клієнтську підтримку), що сприяє покращенню гнучкості у співпраці з клієнтами, постачальниками та іншими зовнішніми суб’єктами.

У контексті підприємства електронної комерції макрорівень може відображати здатність підприємства інтегруватися в національну та світову економіку, а також відобразити ступінь його здатності адаптуватися до ринкових змін. На цьому рівні підприємства електронної комерції здатні залучати до роботи аутсорсинг-провайдерів з інших країн, а також обирати країни, що є більш сприятливими з погляду якості та доступності аутсорсингових послуг.

Детальний розгляд регіонів, що володіють позитивним потенціалом щодо надання аутсорсингових послуг, представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Регіони з найбільшим потенціалом для аутсорсингу

Регіон	**Країни**
Східна Європа	Україна, Румунія, Польща, Болгарія, Угорщина, Чехія, Словаччина
Латинська Америка	Аргентина, Бразилія, Мексика, Колумбія, Перу, Чилі
Африка	ПАР, Марокко, Кенія, Нігерія, Єгипет
Азія	Індія, Китай, Індонезія, Філіппіни, В’єтнам, Пакистан, Малайзія, Бангладеш

Джерело: систематизовано автором на основі [7].

Для кращого розуміння відмінності між регіонами було здійснено порівняння переваг і недоліків кожного із регіонів, що було піддано аналізу. Результати аналізу представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Оцінка переваг і недоліків різних регіонів аутсорсингу

Регіон	***Переваги***	***Недоліки***
Східна Європа	– високий рівень технічної експертизи; – значний кадровий потенціал; – полегшені процеси комунікації та високий рівень знань англійської мови; – зручна локація та схожа культура; – гнучкий підхід до організації роботи; – сприятливе законодавче середовище; – низькі витрати на інтернет; – зручний часовий пояс.	– військові ризики та політична нестабільність у деяких країнах; – необхідність закладення в бюджет вищих заробітних плат зарплати у порівнянні з Азією.
Азія	– низька вартість праці; – великий кадровий потенціал, особливо в IT та технічних сферах; – широка пропозиція послуг у різних секторах (виробництво, IT, сервіс); – наявність потужних технологічних хабів у країнах Азії (Індія, Китай).	– відмінності в культурі та підходах до роботи, що може ускладнити комунікацію; – проблеми з якістю роботи; – відсутність законів про конфеденційність і безпеку; – наявність мовних бар'єрів; – часова різниця, що може бути суттєвою перешкодою для компаній з Європи та Америки.
Латинська Америка	– близькість до США, подібність у культурі; – високий рівень англійської мови; – швидко зростаючий сектор IT; – подібні часові пояси з США.	– підвищені зарплатні очікування; – наявність потенційних непередбачуваних витрат; – ризики пов'язані з безпекою та витоком інформації.
Африка	– низькі витрати на оплату праці; – швидко зростаюча IT-сфера.	– обмежений кадровий потенціал та технічна експертиза у складних галузях; – відсутність законів про конфеденційність і безпеку; – наявність мовного бар'єра; – політична нестабільність, ризики щодо інтернету та енергопостачання.

Джерело: систематизовано автором на основі [7; 8; 9].

На сьогодні оптимальним регіоном для вибору вендора вважається Східна Європа [10], адже цей регіон володіє всіма характеристиками одного з найбільш швидко розвиваючих ринків. Серед причин цього явища варто відзначити наявність комбінації таких факторів, що роблять країни Східної Європи привабливими з погляду залучення аутсорсингових послуг, зокрема:

наявність висококваліфікованих спеціалістів; розвинуту інфраструктуру; сприятливий бізнес-клімат; високий рівень підготовки спеціалістів внаслідок якісної вищої освіти, а також володіння спеціалістів закордонними мовами, передусім англійською.

Хоча Україна залишається привабливим напрямком для аутсорсингу, багато факторів створює серйозні ризики для потенційних замовників з інших країн (табл. 3).

Таблиця 3

Оцінка ризиків українських компаній як потенційних вендорів

Фактор	***Характеристика фактора***
Війна	Воєнні дії на території України викликають невизначеність для бізнесу.
Мобілізація чоловічого населення	Ризики втрати ключових спеціалістів через мобілізацію можуть призвести до затримок у реалізації проєктів.
Відсутність стабільного законодавчого середовища	Невизначеність щодо правових умов для бізнесу.
Блекаути	Відключення електроенергії та проблеми з інтернетом негативно впливають на роботу.
Міграція населення	Втрата досвідчених фахівців через міграцію погіршує ситуацію в ІТ ринку й економіці України загалом.

Джерело: систематизовано автором на основі [11-14].

Міжнародні сервісні компанії, у яких є представництва в Україні, поступово зменшують співпрацю з українськими спеціалістами, що значною мірою впливає на економіку України. Протягом останніх 10 років експорт українських ІТ-послуг щороку зростав на 20-30 %. У 2022 році експорт ІТ послуг досяг рекордного значення 7,3 млрд $. Проте у 2023 році цей показник знизився на 8,4 %, досягнувши 6,7 млрд $. Середньомісячний експорт українських ІТ-послуг у 2023 році становив приблизно 560 млн $, що на 9,3 % менше, ніж у 2022 році. У першій половині 2024 року обсяг експорту українських ІТ-послуг знизився на 5 % у порівнянні з аналогічним періодом 2023 року, що становить різницю у 170 млн $ [15].

Виходячи із сукупності вищерозглянутих факторів, кожен регіон має свої переваги та недоліки, що впливають на рішення бізнесу щодо аутсорсингу. Компанії з економічно розвинених країн часто розглядають можливість аутсорсингу в ці регіони, оскільки вони можуть запропонувати конкурентоспроможні ціни, доступ до висококваліфікованих кадрів та специфічні експертизи.

У сучасній науковій літературі практично не розглядаються механізми того, як аутсорсинг з інструменту оптимізації діяльності трансформується в джерело стійких конкурентних переваг для підприємств електронної комерції. Представлення такого механізму дозволило б виявити зв’язки між передачею функцій на аутсорсинг та досягненню стратегічних цілей підприємств електронної комерції. Запропонований авторський механізм (рис. 1) складається із п’яти послідовних фаз. Розглянемо кожну із них детальніше. На

першому етапі підприємство електронної комерції передає другорядні функції на аутсорсинг для вивільнення внутрішніх ресурсів. Основними процесами на даному етапі є: ідентифікація непрофільних/допоміжних функцій, які підприємство готове передати на аутсорсинг; вибір конкурентного аутсорсера; та укладання контракту з визначенням запланованих ключових показників ефективності. У ролі ефектів варто очікувати зниження витрат, управлінського навантаження, а також підвищення якості виконання функцій, що передаються на аутсорсинг.

Рис. 1. Механізм впливу аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств електронної комерції

Джерело: розроблено авторами.

У результаті реалізації першого етапу відбувається вивільнення внутрішнього потенціалу підприємства, що свідчить про те, що підприємство електронної комерції перейшло на другий етап, де відбувається аналіз доступних ресурсів, здійснюється переорієнтація управління на досягнення стратегічних цілей, а також формування фокусної зони розвитку. Завдяки цьому підприємство здатне сконцентрувати зусилля на основній діяльності, оптимізувати планування та ухвалення рішень, загалом покращивши стратегічну орієнтацію бізнесу.

На третьому етапі відбувається створення або зміцнення унікальних можливостей, що забезпечать ринкові переваги підприємства електронної комерції, а також залучення та розвиток спеціалістів власного штату в напрямках ключових компетенцій. Крім того, на цьому етапі варто розглянути

поглиблення спеціалізації підприємства та пошуку шляхів створення унікальної цінності для покупця, що є важко імітованою для конкурентів, а також роботу над власним брендом.

Четвертий етап характеризується фактичним (операційним) втіленням нових компетенцій у товари або послуги підприємства, де оновлені товари або послуги виводяться на ринок, сприяючи побудові якісної клієнтської взаємодії. У результаті варто очікувати збільшення частки ринку, а також зростання споживчої лояльності, що позитивно відображається на фінансових показників підприємства.

Останній етап механізму передбачає формування стійких конкурентних переваг підприємства, за якого відбувається закріплення досягнених результатів та їхню стабілізацію у довгостроковій перспективі. На цьому етапі підприємство замислюється щодо шляхів захисту ключових ресурсів, а також потенційному розвитку партнерств та пошуку нових ринків. Загалом такий механізм дозволяє відобразити вплив як короткострокових переваг, що стають доступними підприємству за рахунок інтеграції аутсорсингу у власні бізнес-процеси, так і здатність досягти довгострокові стратегічні цілі, відзначаючи його як прийнятний структурований інструмент для аналізу ефективності залучення аутсорсингу.

Хоча аутсорсинг є потужним і вигідним інструментом для бізнесу, що дозволяє конкурувати на локальних та глобальних економічних ринках, він має певні ризики і недоліки, які варто враховувати під час ухвалення рішення про використання аутсорсингу:

– віддаючи частину бізнес-процесів на аутсорсинг в іншу країну, підприємства тим самим зменшують попит на локальному ринку праці. Зазвичай локальні працівники є менш конкурентоспроможними в порівнянні з більш дешевою робочою силою з менш економічно розвинутих країн. У довгостроковій перспективі така тенденція може негативно вплинути на економічну ситуацію в регіоні;

– вендори можуть мати доступ до конфіденційної інформації компанії та її клієнтів, що підвищує ризики витоку даних та зменшує конфіденційність приватних даних;

– залежність від вендора є певним ризиком для підприємств електронної комерції та може впливати на гнучкість у випадку зміни ринкової ситуації;

– наявність різниці в аспектах міжкультурної комунікації. Аутсорсинг до інших регіонів, може створити певні проблеми в комунікації через відмінність у культурах замовника і вендора. Культурні та комунікаційні бар'єри можуть створювати ризики у великих проєктах і слугувати навчальним прикладом для інших компаній при плануванні аутсорсингових стратегій.

Висновки та пропозиції. Аналіз аутсорсингу як інструменту для підвищення конкурентоспроможності електронної комерції демонструє, що правильне стратегічне використання аутсорсингу дозволяє бізнесу підвищити

ефективність, знизити витрати, швидко масштабуватись та відкриває доступ до сучасних технологій. Виявлено, що цифрова природа електронної комерції створює умови для того, щоб використовувати послуги аутсорсингу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Виділення сутнісних рис аутсорсингу, які формують природу аутсорсингу та роблять можливим реалізацію його позитивних сторін, дозволило виявити його потенціал для підтримки ефективності підприємств електронної комерції. Розглянуто декілька рівнів конкурентоспроможності та досліджено вплив аутсорсингу на кожному з них. Здійснено дослідження регіонів з найбільшим потенціалом для аутсорсингу, зокрема, виділено особливий потенціал країн Східної Європи, у тому числі й України. Досліджено фактори, що обмежують залучення вітчизняних компаній як потенційних вендорів аутсорсингу в умовах війни в Україні. Запропоновано авторський механізм впливу аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств електронної комерції, що дозволяє змінити площину сприйняття аутсорсингу із виключно інструменту оптимізації діяльності у стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції. Водночас використання ауторсингу має бути обґрунтованим з огляду на певні ризики такої діяльності.

Список використаних джерел

1. Іванова Н. Цифровізація малого та середнього підприємництва: маркетингово-логістичні рішення у сфері електронної комерції [Електронний ресурс] / Н. Іванова, О. Кубліцька // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 2 (34). – С. 101–116. – Режим доступу: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-101-116.

2. Kononenko S. Outsourcing as a cost optimization tool in e-commerce / S. Kononenko, S. Lytvyn // YOUTH SCIENCE – 2024 : XIV International Scientific-Practical Conference of students and young scientists (24-26 April 2024). – Chernihiv : Chernihiv Polytechnic National University, 2024. – Pp. 748-749.

3. Оксенюк К. І. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства / К. І. Оксенюк // Економічний форум. – 2018. – № 2. – С. 242–246.

4. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають / І. Г. Кадирус // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – С. 1–3.

5. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Ю. М. Мануйлович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 274–282. – Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/33818/1/Manuylovych_konkurentna_borotba.pdf.

6. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика [Електронний ресурс] : монографія / О. Є., Кузьмін О. Г. Мельник, О. П. Романко. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. – 180 с. – Режим доступу: https://core.ac.uk/download/pdf/92533113.pdf.

7. Tymoshchuk O. Offshore software development rates by country: how to choose the right destination? [Electronic resource] / O. Tymoshchuk // Geniusee. – Accessed mode: https://geniusee.com/single-blog/outsource-developer-rates-in-2020-how-to-choose-a-software-outsourcing-country.

8. Outsourcing in Latin America vs Eastern Europe Markets Comparison [Electronic resource] // ALLSTARSIT: Your Tech Talents Provider since 2004. – Accessed mode: https://www.allstarsit.com/blog/outsourcing-in-latin-america-vs-eastern-europe-markets-comparison.

9. 7 Best Countries for Outsourcing Software Development [Electronic resource] // PLANEKS. – Accessed mode: https://www.planeks.net/top-countries-for-outsourcing/.

10. Eastern Europe IT outsourcing: a look at the latest trends [Electronic resource] // Software Development Company - N-iX. – Accessed mode: https://www.n-ix.com/it-outsourcing-destinations-eastern-europe-market-report/.

11. Опацька С. Втома, людські ресурси та мобілізація: як війна впливає на бізнес? [Електронний ресурс] / Опацька С. // Forbes.ua. – Режим доступу: https://forbes.ua/lifestyle/katastrofi-poki-nemae-ale-pidpriemtsi-trimayutsya-zavdyaki-nadzusillyam-yak-ponad-dva-roki-viyni-vplinuli-na-ukrainskiy-biznes-rezultatami-doslidzhennya-dilitsya-dekan-biznes-shkoli-uku-sofiya-opatska-13072024-22374.

12. Мобілізація і війна. Як не втратити економіку, коли закінчуються люди [Електронний ресурс] // BBC News Україна. – Режим доступу: https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cn00dpg5vz4o.

13. Блекаути в Україні: чи можуть бути взимку 20-годинні відключення [Електронний ресурс] // ТСН.ua. – Режим доступу: https://tsn.ua/ukrayina/blekauti-v-ukrayini-chi-mozhut-buti-vzimku-20-godinni-vidklyuchennya-2700102.html.

14. Зануда А. Втеча від війни чи свідомий виїзд. Як змінилася міграція з України та якими будуть наслідки [Електронний ресурс] / Анастасія Зануда // BBC News Україна. – Режим доступу: https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c93px84133jo.

15. Сабадишина Ю. Що відбувається з українським ІТ-експортом та які прогнози. Аналітика й думки представників галузі [Електронний ресурс] / Юлія Сабадишина // DOU.ua. – 2024. – Режим доступу: https://dou.ua/lenta/articles/it-export-second-quarter-2024/.

References

1. Ivanova, N., & Kublitska, O. (2023). Tsyfrovizatsiia maloho ta serednoho pidpryiemnytstva: marketynhovo-lohistychni rishennia v sferi elektronnoi komertsii [Digitalization of small and medium-sized businesses: marketing and logistics solutions in the field of e-commerce]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia - Problems and prospects of economic and management,* (2(34)), 101–116. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-101-116.

2. Kononenko, S., & Lytvyn, S. (2024). Outsourcing as a cost optimization tool in e-commerce. *YOUTH SCIENCE – 2024: XIV International Scientific-Practical Conference of students and young scientists* (pp. 748-749). Chernihiv Polytechnic National University.

3. Okseniuk, K. I. (2018). Autsorsynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Outsourcing as a tool for increasing the competitiveness of an enterprise]. *Ekonomichnyi forum - Economic Forum,* (2), 242–246.

4. Kadyrus, I. H. (2014). Konkurentospromozhnist pidpryiemstva ta faktory, shcho na nei vplyvaiut [Enterprise competitiveness and factors influencing it]. *Efektyvna ekonomika - Efficient economy,* (5), 1–3.

5. Manuilovych, Yu. M. (2013). Doslidzhennia sutnosti ta traktuvannia poniattia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Research into the essence and interpretation of the concept of enterprise competitiveness]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management,* (4), 274–282. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/33818/1/Manuylovych_konkurentna_borotba.pdf.

6. Kuzmin, O. Ye., Melnyk, O. H., & Romanko, O. P. (2011). *Konkurentospromozhnist pidpryiemstva: planuvannia ta diahnostyka [Enterprise competitiveness: planning and diagnostics]*. IFNTUNH. https://core.ac.uk/download/pdf/92533113.pdf.

7. Tymoshchuk, O. (2024). Offshore software development rates by country: how to choose the right destination? *Geniusee*. https://geniusee.com/single-blog/outsource-developer-rates-in-2020-how-to-choose-a-software-outsourcing-country.

8. Outsourcing in Latin America vs Eastern Europe Markets Comparison (n.d.). *ALLSTARSIT: Your Tech Talents Provider since 2004*. https://www.allstarsit.com/blog/outsourcing-in-latin-america-vs-eastern-europe-markets-comparison.

9. *PLANEKS*. (2024). 7 Best Countries for Outsourcing Software Development. https://www.planeks.net/top-countries-for-outsourcing/.

10. *Software Development Company - N-iX.* (n.d.). Eastern Europe IT outsourcing: a look at the latest trends. https://www.n-ix.com/it-outsourcing-destinations-eastern-europe-market-report/.

11. Opatska, S. (n.d.). Vtoma, liudski resursy ta mobilizatsiia: yak viina vplyvaie na biznes? [Fatigue, human resources and mobilization: how does war affect business?]. *Forbes.ua*. https://forbes.ua/lifestyle/katastrofi-poki-nemae-ale-pidpriemtsi-trimayutsya-zavdyaki-nadzusillyam-yak-ponad-dva-roki-viyni-vplinuli-na-ukrainskiy-biznes-rezultatami-doslidzhennya-dilitsya-dekan-biznes-shkoli-uku-sofiya-opatska-13072024-22374.

12. *BBC News Ukraina*. (n.d). Mobilizatsiia i viina. Yak ne vtratyty ekonomiku, koly zakinchuiutsia liudy [Mobilization and War. How to Avoid Losing the Economy When You're Running Out of People]. https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cn00dpg5vz4o.

13. *TSN.ua.* (2024). Blekauty v Ukraini: chy mozhut buty vzymku 20-hodynni vidkliuchennia [Blackouts in Ukraine: could there be 20-hour outages in winter?]. https://tsn.ua/ukrayina/blekauti-v-ukrayini-chi-mozhut-buti-vzimku-20-godinni-vidklyuchennya-2700102.html.

14. Zanuda, A. (2024). Vtecha vid viiny chy svidomyi vyizd. Iak zminylasia mihratsiia z Ukrainy ta yakymy budut naslidky - BBC News Ukraina [Escape from war or deliberate departure. How has migration from Ukraine changed and what will be the consequences?]. *BBC News Ukraina.* https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c93px84133jo.

15. Sabadyshyna, Yu. (2024). Shcho vidbuvaietsia z ukrainskym IT-eksportom ta yaki prohnozy [What is happening with Ukrainian IT exports and what are the forecasts?]. *DOU.ua*. https://dou.ua/lenta/articles/it-export-second-quarter-2024/.

Отримано 19.05.2025

UDC 004.738.5:339]:658.821

Serhii Kononenko

PhD Student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: job.s.kononenko@gmail.com. **ORCID**: https://orcid.org/0000-0002-1898-2204

THE IMPACT OF OUTSOURCING ON THE COMPETITIVENESS OF E-COMMERCE ENTERPRISES

This article examines the impact of outsourcing on the competitiveness of e-commerce enterprises. Outsourcing can be considered as one of the strategic tools that enables e-commerce enterprises to achieve an optimal level of adaptability. The digital nature of e-commerce provides a favorable environment for the integration of outsourcing. The research identified the specific business functions that can be delegated to outsourcing by e-commerce enterprises. The advantages that can be gained through outsourcing are outlined, including value-based, technological, customer-oriented, and strategic aspects.

The essential characteristics that define the nature of outsourcing and enable the realization of its benefits in the context of e-commerce are highlighted. The delegation of secondary functions to outsourcing allows e-commerce enterprises to focus on their core competencies that generate the highest return that is directed toward value creation.

The concept of "competitiveness" is examined, and several levels of competitiveness are identified, with an assessment of how the effects of outsourcing manifest at each level. In particular, micro-, meso-, and macro-levels of competitiveness in e-commerce enterprises are analysed.

The research also considers regions with high potential for providing outsourcing services. An assessment of the advantages and disadvantages of each of the analysed regions is provided. Currently, Eastern Europe countries particularly Ukraine are considered one of the most optimal regions for selecting outsourcing vendors. The risks associated with domestic companies as potential vendors during wartime are evaluated.

The original mechanism for the influence of outsourcing on the competitiveness of e-commerce enterprises is proposed. Additionally, the number of disadvantages of outsourcing are outlined, which must be taken into account when implementing outsourcing strategies.

Keywords*: outsourcing; e-commerce; competitiveness; strategy; business processes; risks; efficiency; globalization; digitalization.*

Table: 3. Fig.: 1. References: 15.

Кононенко С. О. Вплив аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств електронної комерції. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 2(42). С. 138-150. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-138-150.