

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-161-173](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-161-173)

УДК 339.138:004.738.5:658.8

JEL Classification: M31; L81; M21; O33

Наталія Володимирівна Іванова

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва і торгівлі

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: Nataliia.Ivanova@stu.cn.ua. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6622-7310>ResearcherID: [I-3574-2016](https://orcid.org/0000-0001-6622-7310)**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>

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПРОВАЙДЕРА АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ НА РИНКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ: МЕХАНІЗМ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ

У статті досліджено теоретико-прикладні засади управління розвитком аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції в умовах глобальної диджиталізації. Розкрито сутність категорій «механізм управління» та «розвиток аутсорсингових послуг», систематизовано наукові підходи до трактування механізму управління розвитком провайдера аутсорсингу. На основі узагальнення теоретичних положень та емпіричних досліджень запропоновано авторський механізм підтримки розвитку аутсорсингових підприємств електронної комерції. Надано характеристику ключових функцій механізму: інноваційної, аналітико-прогностичної, клієнтоорієнтованої та трансформаційної, які в аспекті маркетингової стратегії забезпечують підвищення ефективності партнерської взаємодії між підприємством-замовником та провайдером аутсорсингових послуг. Особливу увагу приділено маркетинговим аспектам стратегічного розвитку провайдерів аутсорсингових послуг. Розроблено матрицю вибору маркетингової стратегії розвитку підприємства електронної комерції, яке залучає аутсорсингові послуги, з урахуванням рівня зрілості провайдера (I–III) та моделей стратегічної маркетингової поведінки підприємства (стабілізаційна, адаптаційна, зростаюча). Визначено можливі зони стратегічної взаємодії від базового розвитку потенціалу до формування стратегічних альянсів. Результати дослідження мають практичне значення для підприємств електронної комерції, що прагнуть оптимізувати власну діяльність шляхом ефективного використання аутсорсингових рішень, а також для провайдерів послуг, які розробляють маркетингові стратегії з урахуванням цифрових трансформацій і глобальних тенденцій.

Ключові слова: маркетингова стратегія; електронна комерція; аутсорсинг; провайдер аутсорсингових послуг; цифрова трансформація; інноваційний розвиток.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 20.

Постановка завдання. Сучасний стан технологій та залучення інструментів диджиталізації позитивно впливає на здатність підприємств електронної комерції забезпечувати власний розвиток на основі стратегії аутсорсингу. Реалізація такої стратегії вимагає комплексного підходу, що об'єднує в єдиній системі сукупність рушійних сил, методів, завдань, функцій, ресурсів та процесів, які реалізуються на декількох рівнях. Будь-які управлінські рішення, що проходять через подібну систему, підтримуватимуть відповідність кращим принципам управління, а також відповідатимуть вимогам сьогодення. У результаті в межах поточного розділу здійснено аналіз та застосування наукових положень та отриманих у результаті досліджень результатів, аби сформувати механізм управління розвитком аутсорсингових послуг у межах підприємств електронної комерції, який підтримуватиме диджиталізаційні ініціативи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління розвитком підприємств висвітлюється у працях багатьох вітчизняних вчених. Зокрема, у своїх дослідженнях Ж. Балабанюк [4], К. Бужимська [3], О. Попело [1], П. Присяжнюк [5], І. Царук [3] розглядають механізм управління розвитком підприємства з акцентом на забезпечення безперервності цих процесів в умовах динамічного середовища. У контексті аутсорсингової діяльності розвиток підприємництва та ринків досліджують у своїх наукових роботах О. Прокопишин [7], М. Дубина, С. Повна, О. Сергієнко, М. Когут, Р. Содома, П. Дубинецька, А. Загородній, Г. Партин, Н. Мешко [8] та інші. Серед зарубіжних дослідників,

вагомими є праці Т. Керні (Т. Kearney), який аналізує конкурентні позиції країн на ринку аутсорсингових послуг і вказує на зміну пріоритетів від цінових до інноваційних і культурних чинників. Також слід відзначити М. Портера (М. Porter), який сформував концепцію конкурентних переваг підприємств, що є теоретичною основою для розуміння стратегічного партнерства в аутсорсингу. Т. Лаурі (Т. Lacity) та Л. Вілкокс (L. Willcocks) досліджують управління ризиками та ефективність взаємодії між клієнтами та провайдером аутсорсингових послуг у цифрових умовах. П. Дорнінг (P. Dornin) і М. Філд (M. Field) аналізують динаміку розвитку e-commerce outsourcing і трансформацію бізнес-моделей унаслідок цифровізації.

Відзначимо, що вітчизняні вчені зосереджуються на системному та адаптивному підходах до управління розвитком підприємств і аутсорсингових послуг. У той час як закордонні автори акцентують на важливості стратегічного партнерства, інноваційності, глобальній мобільності аутсорсингових ресурсів і цифровій трансформації бізнесу. Поєднання цих двох наукових напрямів формує комплексне бачення управління розвитком аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості наукових праць, присвячених питанням управління розвитком підприємств на основі реалізації маркетингової стратегії та впровадження аутсорсингових рішень, низка питань проблеми залишається недостатньо вивченою. До таких віднесемо брак комплексного теоретико-методичного обґрунтування механізму управління розвитком аутсорсингових послуг саме в системі електронної комерції на основі прийняття стратегічних маркетингових рішень, де диджиталізація змінює характер управлінських процесів, структуру взаємодії та роль суб'єктів. Недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції аутсорсингових послуг у бізнес-модель підприємства електронної комерції з урахуванням цифрових технологій, ризиків та синергійних ефектів; особливості реалізації маркетингової стратегії розвитку провайдерів аутсорсингових послуг у контексті глобальних тенденцій офшорингу, ніершорингу та оншорингу; а також підходи до оцінювання ефективності взаємодії між провайдером і замовником аутсорсингових послуг, що враховують рівень зрілості провайдера, цифрову сумісність рішень і культурно-ментальні чинники співпраці.

Мета статті. Обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо механізму управління розвитком аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції на основі реалізації маркетингової стратегії в умовах глобальної диджиталізації, що забезпечує формування ефективної системи взаємодії між підприємством-замовником і провайдером аутсорсингових послуг, підвищення результативності їхньої співпраці та підтримку сталого, збалансованого й інноваційного розвитку підприємств електронної комерції.

Виклад основного матеріалу. За своєю сутністю дефініція розвитку як економічної категорії спирається на застосування сукупності важелів управління. У цьому контексті механізм виступає як система, цільове призначення якої дозволяє найбільш ефективно використовувати ресурси, зусилля та здібності суб'єктів, а також узагальнити сформовані тенденції та кращі управлінські практики в єдину структуру, спрямовану на якісні зміни та підвищення ефективності роботи сектору аутсорсингових послуг [7; 8; 19].

Маркетингова стратегія в сучасних динамічних умовах конкурентного ринку є однією з основних факторів розвитку торгівлі. Зауважимо, що глобальні тренди обумовлюють особливі вимоги до принципів ведення бізнесу, у тому числі торговельного, а в умовах стрімкого поширення диджиталізації на всі сфери економічної діяльності положення класичного маркетингу дедалі частіше визнаються недостатньо ефективними, а в деяких випадках – непрацюючими [1]. На сьогодні вкрай необхідним для компаній у сфері торгівлі – і особливо, електронної комерції – є переосмислення принципів маркетингу, трансформація існуючої бізнес-моделі, та визначення домінант даного процесу, які зумовлені сучасними світовими трендами [15].

Наразі важливим аспектом реалізації маркетингової стратегії у сфері електронної комерції, на наш погляд, є механізм, який базується на взаємодії трьох складових [17; 18; 20]:

- сталий розвиток торговельного підприємництва на основі активного залучення цифрових технологій та інструментів;
- соціальна відповідальність сучасного електронного бізнесу;
- використання переваг аутсорсингових рішень при реалізації маркетингової стратегії розвитку.

Дослідження споживчої поведінки свідчить, що вона все більше стає цифровою. Ці тенденції посилились із введенням карантинних обмежень у 2020 році, але з їх скасуванням не припинились, сьогодні все більше людей задовольняє свої споживчі потреби через інтернет, а сфера електронної комерції характеризується стрімким розвитком та потребою у трансформації механізмів управління [16].

Категорія «механізм управління» знаходить різне наукове відображення у працях вчених. Тлумачний словник економіста трактує категорію «механізм» як «сукупність процесів, прийомів, методів, підходів для здійснення певних дій задля досягнення мети», розуміючи під механізмом управління «спосіб організації управління суспільним виробництвом з притаманними йому формами, методами, засобами, що відповідають кожній історичній епосі та соціально-економічному устрою», тим самим підкреслюючи еволюційну обумовленість формування механізму, виходячи із вимог та можливостей середовища, у якому він реалізується [2, с. 185]. К. О. Бужимська та І. М. Царук, розглядаючи механізм управління розвитком підприємства, інтерпретують його як «комплекс прийомів, методів, важелів, засобів та інструментів свідомого впливу суб'єкта розвитку (керуючої підсистеми) на об'єкт розвитку (керовану підсистему) з метою забезпечення безперервного, адекватного та ефективного процесу його розвитку відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що постійно змінюється» [3, с. 279]. У своєму визначенні автори акцентують увагу на цілісному адаптивному наборі взаємопов'язаних елементів, об'єднаних цільовим призначенням. Ж. М. Балабанюк підходить до визначення механізму із позицій системного підходу, розуміючи під ним «сукупність цілей, функцій, принципів та методів, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування організації» [4, с. 191], наголошуючи на структурному складі такого поняття, водночас П. В. Присяжнюк трактує його як злагоджене поєднання елементного складу, інструментарію та технологій управління, спрямованих на вирішення поставлених завдань, виділяючи звужене та розширене трактування даної категорії [5, с. 3-5]. Звужений підхід, за П. В. Присяжнюком, полягає у розумінні механізму управління як системний інструмент, що забезпечує виникнення та реалізацію управлінських процесів на підприємстві, у той час як широкий підхід інтерпретує його як засіб активного впливу, що ініціює зміни та забезпечує внутрішню динаміку підприємства на досягнення бажаного результату [5, с. 3-5]. Підсумовуючи вищесказане, зазначимо, що у більшості визначень механізму управління присутні аспекти системного управління, зміни у якому корелюють зі змінами на рівні підприємства.

На рис. 1 представлено механізм реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємств у сфері електронної комерції в умовах глобальної диджиталізації. Зазначимо, що застосування його у якості абстрактної керівної моделі дозволить підприємству електронної комерції найбільш ефективно керувати процесом власної диджиталізації із залученням стороннього партнера у вигляді аутсорсера. Розглянемо складові сформованого механізму детальніше.

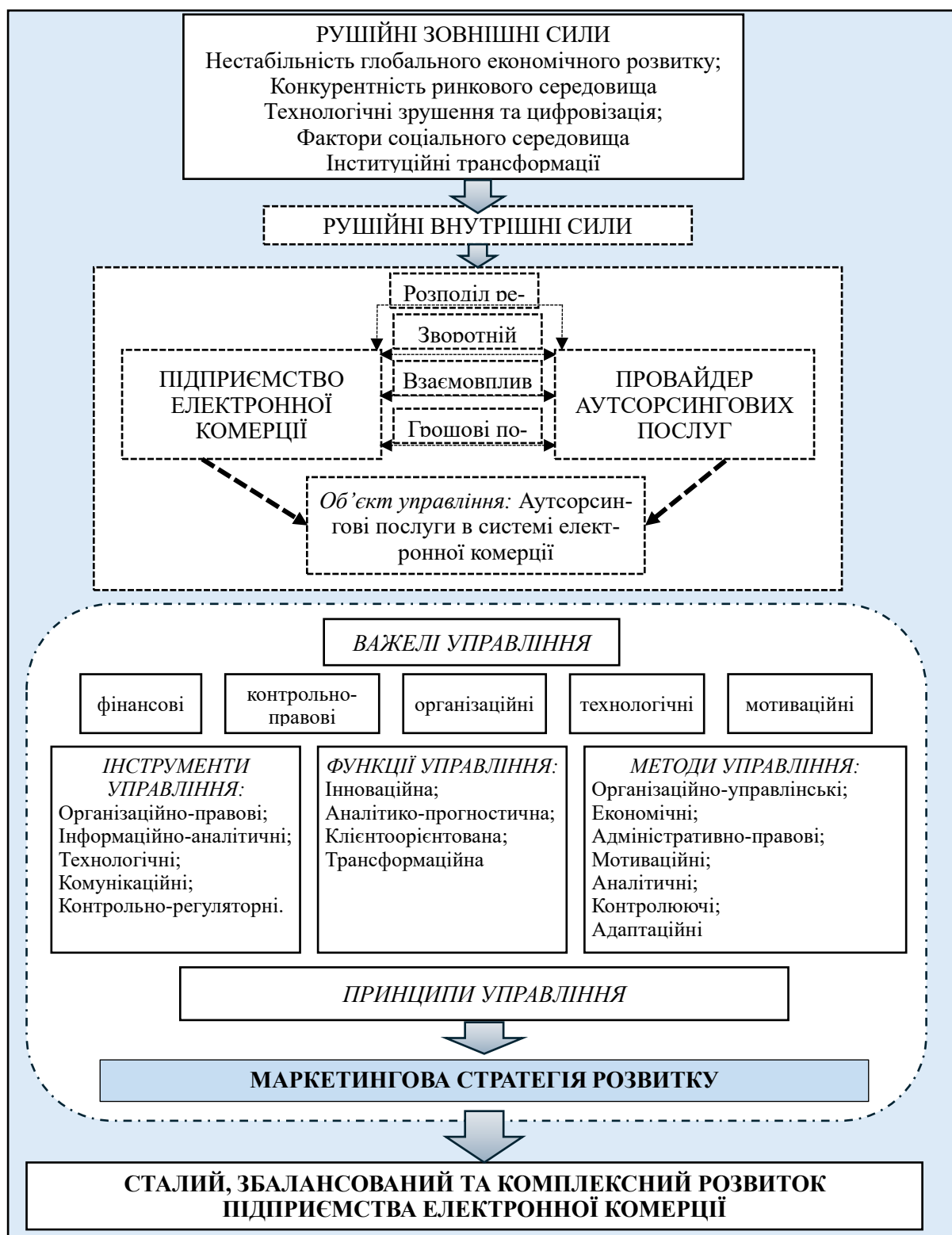


Рис. 1. Механізм маркетингової стратегії розвитку
на основі аутсорсингу підприємств електронної комерції

Джерело: авторська розробка.

Сутність окресленого механізму можна представити у вигляді системи взаємодіючих між собою складових, які зумовлюють його цільову спрямованість, орієнтовану на трансформацію домінант розвитку підприємства електронної комерції на основі аутсорсингу.

Що забезпечує сталість, збалансованість та комплексність прийнятих маркетингових стратегічних рішень. Розглядаючи об'єктно-предметні відносини в рамках запропонованого механізму, зазначимо, що він враховує фінансові, контрольно-правові, організаційні, технологічні та мотиваційні важелі управління.

У сфері аутсорсингу електронної комерції формалізація відносин між замовником і провайдером аутсорсингових послуг є запорукою забезпечення якісного виконання робіт та досягнення бажаних результатів. Враховуючи наявність кількох суб'єктів, що реалізують управління аутсорсинговими послугами, вважаємо за необхідне підкреслити складність та комплексність міжсуб'єктної взаємодії, яка здатна створювати як можливості, так і спричинювати виклики для обох сторін, які потребують належного та науково обґрунтованого управління. Подібна структура взаємовідносин при належному рівні управління здатна сформуванати значний потенціал синергії між учасниками, за якого кожна зі сторін отримує переваги, в іншому випадку недоступні для неї в разі самостійного функціонування. Зазначимо, що при відносній прогнозованості об'єкта (передусім внаслідок обумовленої контрактом та іншими формами договорів), динамічний характер взаємодії суб'єктів обумовлює потребу переосмислення принципів та передумов результативного довгострокового партнерства.

Запропонований механізм дозволяє врахувати також аспекти результативності та особливостей організації надання послуги у процесі управління аутсорсинговими послугами на підприємстві електронної комерції, а також етичні та комунікаційні аспекти суб'єктної взаємодії. Окремі функції механізму сприяють формуванню позитивного структурного бачення підприємством електронної комерції власного розвитку, оскільки дозволяє досягти декількох важливих цілей: по-перше, визначити управлінські зони відповідальності, а по-друге, перетворити механізм управління на керовану та контрольовану систему із чітко вимірюваними результатами.

Інноваційна функція реалізується через здобутки глобальної цифровізації, тобто суб'єкти мають можливість оновлювати та вдосконалювати власну діяльність, впроваджуючи технологічні інновації в підсистеми підприємства електронної комерції. Взаємодіючи з аутсорсером, підприємство здатне інтенсифікувати інноваційні процеси, підтримуючи технологічний трансфер ззовні до внутрішньої системи. Оскільки подібні інновації здатні якісно змінити внутрішню структуру підприємства, їх можна сприймати як своєрідний каталізатор розвитку. Інновації можуть бути впроваджені аутсорсером на базі торговельного підприємництва, яке своєю чергою, крім отримання доступу до нових технологій, здатне зробити це з меншими витратами та прискорено комерціалізувати їх.

Реалізуючи *аналітико-прогностичну функцію* механізму, з'являється можливість проактивно впливати на середовище завдяки тому, що зусилля сторін координуються для створення інформаційної основи та реалізації аутсорсингових рішень. Саме в межах цієї функції в діючій системі управління підприємством можуть бути знайдені слабкі місця, що оптимізуються через аутсорсингову послугу. Співпрацюючи з аутсорсером, сторони можуть моделювати власні сценарії розвитку, оцінюючи їх на предмет досягнення стратегічних цілей.

Клієнтоорієнтована функція дозволяє наголосити, що всі зміни, котрі здійснюються через надання та споживання аутсорсингових послуг підприємством електронної комерції, підпорядковується одній з ключових цілей: підвищенні якості взаємодії із клієнтами. Тому будь-яка взаємодія в системі «замовник-аутсорсер» є доцільною лише тоді, коли вона сприяє досягненню вищезазначеної мети. Ефективність співпраці з аутсорсером значною мірою визначатиметься його здатністю налагодити сервіс і підтримку системи електронної комерції на рівні вищому, ніж вихідний.

Трансформаційна функція, що реалізується через зміни, ініційовані та розгорнуті за рахунок реалізації попередніх функцій, дозволяє підприємству якісно змінити структуру та форму розвитку до більш технологічно орієнтованої моделі, що своєчасно реагує на зміни та зовнішні виклики. Крім перебудови системи управління, трансформації підлягає також стратегічне бачення, яке відображає новий бажаний стан для підприємства, що відтепер орієнтується на структурне оновлення і шукає шляхи, через які можна досягнути новосформованих цілей.

Особливої уваги потребує інструментарій механізму, оскільки саме через залучений комплекс засобів підприємство може практично реалізувати всі передбачені функції, досягнувши запланованих цілей. Через те що підприємство вимушено залучити зовнішнього виконавця для реалізації обраних бізнес-процесів, механізм потребує належного організаційно-правового інструментарію реалізації, що дозволить підтримати легітимність дій сторін, визначивши права та обов'язки кожної із них. Ключовими інструментами цієї групи вважаємо договори на надання аутсорсингової послуги; а також внутрішні регламенти, процедури та політики управління аутсорсинговою послугою, що стандартизують та систематизують процес надання послуги. Крім того, оскільки взаємодія з аутсорсером потребує постійної координації, доцільно виділити в структурі підприємства окремі посади або відділи, які могли б розробляти даний напрямок. Окремо варто сформувати та запустити комплаєнс-систему, яка дозволить підтримувати фактичне дотримання аутсорсером загальноприйнятних у галузі практик та внутрішньо встановлених правил взаємодії.

Інформаційно-аналітичні інструменти підтримуватимуть реалізацію аналітико-прогностичної функції, формуючи систему для збору та опрацювання інформації, що у подальшому стане основою для управлінських рішень стосовно процесу надання аутсорсингової послуги підприємству та застосування її результатів. Ця група інструментів створює своєрідний інформаційний контур механізму, запустивши реалізацію решти його складових. До неї належать: системи збору даних; платформи, що забезпечують аналітику; бази знань; специфічні моделі; а також для підприємств електронної комерції, яка мають подібну можливість – системи ранньої діагностики та попередження, що засвідчують відхилення від планових показників.

Маркетингові рішення стають рушійною силою розвитку підприємства електронної комерції, а застосування технологічного інструментарію дозволяє налагодити ефективну взаємодію між учасниками моделі електронної комерції підприємства, а також інтегрувати туди зовнішнього партнера-аутсорсера [6; 7]. Говорячи про цю групу, маємо на увазі насамперед програмне забезпечення, цифрові платформи та інформаційні системи, які підтримують механізм управління аутсорсинговими послугами через: систему планування ресурсів підприємства (ERP), систему управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), систему управління ланцюгом поставок (SCM), системи управління людськими ресурсами (HRM) тощо [8].

Очевидно, що розвиток цифрового середовища зменшує важливість локації провайдера аутсорсингових послуг. На противагу цьому, замовник отримає більше можливостей обрати провайдера, а отже, дедалі частіше стикається з проблемою визначення, який саме провайдер зможе повною мірою задовольнити потребу в послугі. Крім оншорингу, за якого співпраця між виконавцем і замовником відбувається у межах однієї країни, сьогодні все популярнішим стає регіональний, або ніершорний аутсорсинг (співпраця з компанією, розташованою в сусідній країні або регіоні), та офшоринг, що передбачає залучення виконавця із далекого зарубіжжя. Кожен із підвидів аутсорсингу вимагає врахування дещо видозміненого комплексу факторів. Зокрема, за певних обставин більшу важливість для замовника починають відігравати аспекти фінансової доступності послуги, професіоналізм виконавців, цифрова сумісність рішень, а також бізнес-середовище, де така послуга реалізується.

Згідно із даними дослідження Kearney, лідерами серед країн, що склали вибірку за 2021-2023 роки, залишаються Індія, Китай та Малайзія, отримавши 6,91; 6,67 та 6,14 бала відповідно (рис. 2). Серед головних конкурентних переваг цих країн є саме низькі витрати та кваліфікований персонал. Станом на 2024 рік приблизно 47,9% доходів індійських офшорних центрів забезпечувались завдяки конкурентній вартості робочої сили, яка була до 60 % нижчою порівняно з іншими регіональними ринками [9].

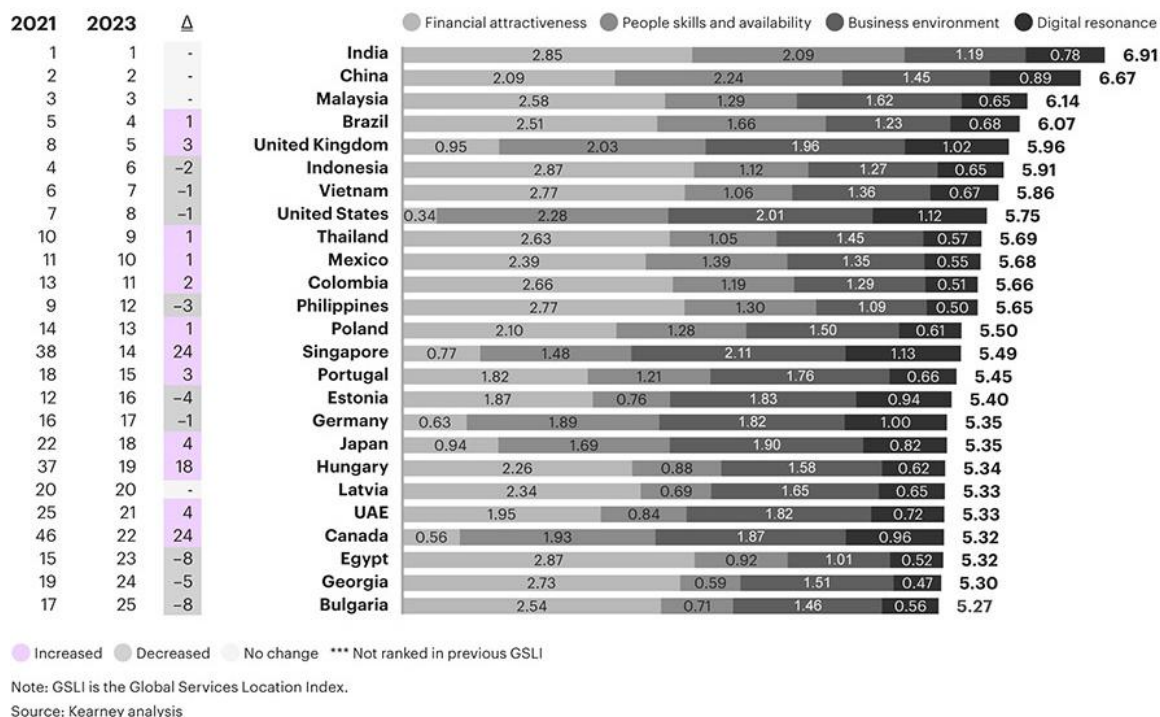


Рис. 2. Глобальний індекс розташування послуг за країнами світу за 2021 та 2023 роки, балів

Джерело: [10].

Найбільш активне зростання привабливості за період дослідження продемонстрували Сінгапур, Угорщина, Канада та Марокко, передусім шляхом формування своєрідних центрів технологічних інновацій із наявністю кваліфікованих спеціалістів, здатних забезпечувати їхню реалізацію.

Підприємства, шукаючи провайдера аутсорсингових послуг, намагаються не тільки зберегти економічну доцільність такої співпраці. Дедалі більше замовників прагнуть скористатися перевагами схожості культурних менталітетів. Очікується, що оншоринг залишиться актуальною альтернативою для вирішення цієї задачі. Дослідження засвідчують: щорічне зростання попиту на оншоринг становить 5,3 % [9]. Помітно, що замовники активно переорієнтовуються на географічно ближчі та ментально споріднені ринки. Аналогічно була схожість культурних менталітетів: при виборі замовника критично у виборі аутсорсера для 57% респондентів, а при повторному пошуку – для 71 % [11]. Тобто досвід співпраці, за якого і замовник, і аутсорсер знаходили не тільки взаєморозуміння, але й спільні точки дотику, позитивно відображалася на його бажанні продовжити співпрацю із цим аутсорсером, або шукати інших провайдерів, що працюють в аналогічному культурному середовищі.

Найбільш повне використання сприятливих можливостей, що генеруються через аутсорсингові послуги, можливе лише при правильному виборі провайдера таких послуг. Очевидно наступне: якщо вище керівництво підприємства помилиться на етапі вибору, то подальша співпраця, у кращому випадку, буде ускладнена, а в гіршому – призведе до того, що

підприємство буде вимушене зазнати збитків і втратити ринкові позиції, намагаючись оговтатись. Оскільки оцінка потенційної співпраці відбувається з обох сторін, тобто провайдер здійснює попереднє оцінювання бізнес-процесів на підприємстві, за результатами перевірки рекомендує певне аутсорсингове рішення, що буде максимально корисним та відповідним для такого підприємства. Водночас підприємству може бути недостатньо подібного звіту, адже він потребує самостійного аналізу потенційних провайдерів на предмет відповідності їхнім очікуванням та потенційним цілям розвитку.

Оскільки кожне підприємство електронної комерції має намір співпрацювати із провайдерами аутсорсингових послуг та бажає вивільнити ресурси для власного розвитку, а також певним чином візуалізує бачення наступних кроків, доцільно розглянути потенційні стратегії, які замовник може обрати для максимізації корисної віддачі від співпраці. Для цього пропонуємо використовувати представлену у табл. 1 матрицю, що формується через врахування двох складових: зони, в яку за результатами оцінювання потрапив провайдер послуг (рівні I-III), а з іншого боку – моделі стратегічної поведінки підприємства електронної комерції у контексті розвитку.

Таблиця 1

Матриця вибору стратегії розвитку підприємства електронної комерції, що залучає аутсорсингові послуги в умовах глобальної цифрової трансформації

Моделі стратегічної поведінки підприємства електронної комерції	Зростаюча	Зона 7 <i>Стратегія інкубаційного зростання</i>	Зона 8 <i>Стратегія розширеного партнерства</i>	Зона 9 <i>Стратегія стратегічного альянсу</i>
	Адаптаційна	Зона 4 <i>Стратегія підвищення компетенцій</i>	Зона 5 <i>Стратегія партнерської адаптації</i>	Зона 6 <i>Стратегія координованого розвитку</i>
	Стабілізаційна	Зона 1 <i>Стратегія базового розвитку потенціалу</i>	Зона 2 <i>Стратегія процесного вдосконалення</i>	Зона 3 <i>Стратегія операційної стабільності</i>
		Рівень III (0.41–0.64)	Рівень II (0.65–0.79)	Рівень I (0.80–1.00)
		Зона, до якої потрапив обраний до співпраці провайдер аутсорсингових послуг		

Джерело: авторська розробка.

Для визначення партнерського статусу провайдеру аутсорсингових послуг, на наш погляд, доцільно скористатись наведеною нижче диференціацією.

Рівень I. (Статус: стратегічна співпраця). Провайдер, що потрапляє до даної зони, є зрілим, володіє комплексною системою управління якістю послуги, що надається, а також має значну підтверджену історію виконання взятих на себе зобов'язань. Діяльність аутсорсера відповідає кращим практикам галузі. У разі настання позаштатних ситуацій або виявлення відхилень, подібні ситуації є рідкими та контрольованими. Показники, які очікується досягти при співпраці виконуються із точністю до $\geq 95\%$. Продуктивність роботи висока. Ступінь потенційної інтеграції послуги із системою електронної комерції підприємства є високим. Потенціал майбутньої співпраці дозволяє говорити про можливість стратегічної інтеграції та укладання довгострокових рамкових угод. Рішення, що пропонуються, є високоінноваційними.

Рівень II. (Статус: кваліфікований партнер). Потрапляння до даної зони свідчить про те, що основні вимоги, що висувуються до співпраці, виконуються, однак, є зони ризику, що можуть спричинювати виникнення непорозумінь при отриманні послуги. Провайдер, що перебуває в цій зоні, демонструє задовільний рівень операційної стабільності та виконання взятих на себе зобов'язань, однак, покращення потребують процеси підвищення якості бізнес-процесів та контролю над їхнім виконанням. Рівень послуги відповідає загальноринковому, тобто можуть пропонуватися готові рішення, що адаптуються до потреб замовника. Продуктивність роботи середня або вище середньої.

Рівень III. (Статус: умовно придатний для співпраці партнер). Якщо провайдера віднесено до подібної зони, це може означати, що вірогідність виникнення непорозумінь та потенційних конфліктів збільшується. Рівень виконання завдань є задовільним, однак потребуватиме системних покращень та додаткових вкладень з боку замовника. Рівень послуги найчастіше є нижче ринкового, або у найкращому випадку – лише наближається до середньоринкового.

Детальніше моделі стратегічної поведінки підприємства електронної комерції у контексті розвитку розглянуто в табл. 2. Вибір моделі, яку варто обрати для майбутнього розвитку, кожне підприємство здійснює самостійно, співвідносячи власні можливості та цілі.

Таблиця 2

Маркетингові моделі стратегічного розвитку провайдера аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції

Модель стратегічної поведінки підприємства електронної комерції	Характеристика моделі
Стабілізаційна	Для цієї моделі характерні більш реактивні стратегії розвитку, і її обиратимуть підприємства, які хочуть оговтатися від криз, підтримати стабільність та контроль над ситуацією. Передавши аутсорсеру другорядні бізнес-процеси, підприємство може сконцентруватися на ключових напрямках діяльності. Разом з тим, для підприємства електронної комерції така позиція є радше тимчасовою, адже загрожує втратою ринкових можливостей та затримкою у залученні сучасних технологій. Модель є достатньо перспективною для початкового закладення стабільності та підвищення ефективності діяльності до рівня, достатнього для здійснення переходу на наступний етап розвитку.
Адаптаційна	Модель передбачає модифікацію бізнес-структури, процесів та пропозиції задля кращої відповідності ринковим вимогам, відображаючи більш активний характер дії підприємства, яке намагається привести у відповідність власні можливості та запити із зовнішнім середовищем. Доцільні цифрові трансформації, на які може бути спрямовані зусилля аутсорсера.
Зростаюча	Імплементуючи дану модель, підприємство активно розширює власну ринкову присутність, масштабує діяльність та частку на ринку. Пройшовши попередні стадії, підприємство володіє значним запасом міцності, маючи змогу активно та масштабно інвестувати у розвиток. Доцільно за цієї моделі вкладати кошти в дослідження та розробку, а також розвиток власного бренду. У контексті подібної співпраці аутсорсери дозволяють наростити потужності підприємства, яке не переважнить власні ресурси, а отже, матиме змогу зосередитися на стратегічних напрямках, а не операційних процедурах.

Джерело: розроблено авторами.

Пропонуємо інтерпретувати зони (табл. 1), у які потраплятиме підприємство електронної комерції, наступним чином: чим вище за по осі Y (моделі стратегічної поведінки) потрапляє підприємство, тим вищою є його готовність до змін та більш активних форм розвитку, що починаються зі стабілізаційних процесів, поступово рухаючись до інновацій. Рух зліва направо по осі X визначатиме вищі можливості аутсорсера виконувати взяті на себе зобов'язання, а, отже, збільшує можливості підприємства обрати більш інноваційно спрямовані стратегії. Зони, що потрапляють на діагональ, демонструють найбільш

оптимальне співвідношення амбіцій підприємства та можливостей, набутих унаслідок співпраці. При цьому відхилення потребуватимуть або переведення аутсорсера до іншої зони, або тимчасового коригування масштабу необхідних та бажаних підприємством змін, пов'язаних із розвитком.

Оскільки підприємство електронної комерції може зупинитися на обраній альтернативі, яку воно вважає найкращою для себе, постає питання, яким чином організувати подальшу взаємодію, аби вона була найбільш результативною та володіла найбільшим ступенем віддачі для підприємства електронної комерції, яке у цьому випадку зможе запустити механізм управління аутсорсинговими послугами. Разом із тим, маркетингові стратегії, які варто запустити на цьому етапі, повинні мати двосторонній характер: з одного боку, вони повинні бути спрямовані на налагодження ефективної співпраці між сторонами, а з іншого – ефективно організувати ресурси, що вивільняються, на досягнення довгострокових цілей розвитку замовника послуг.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження засвідчило про значний потенціал взаємодії між підприємствами та аутсорсерами, який, однак, обмежується через бойові дії на території країни. На наше переконання, стабілізація соціально-економічної ситуації дозволить підприємствам обирати більш активні та інноваційні моделі поведінки, тим самим максимізуючи позитивну віддачу від залучення аутсорсера. Таким чином, є потреба у подальшому розвитку науково-практичних положень щодо створення гнучкої, адаптивної та результативної системи управління розвитком аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції, здатної забезпечити стійке функціонування підприємств у мінливому цифровому середовищі [12-14].

Список використаних джерел

1. Marketing Strategy of the Small business Adaptation to Quarantine Limitations in the Sphere of Trade Entrepreneurship / N. Ivanova, O. Popelo, R. Avhustyn, O. Rusak, A. Proshchalykina // IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security. – 2022. – Vol. 22, No. 1. – Pp. 149-160. DOI: doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.1.21.
2. Гончаров С. М. Тлумачний словник економіста [Електронний ресурс] / С. М. Гончаров, Н. Б. Кушнір. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 264 с. – Режим доступу: https://shron1.chtyvo.org.ua/Honcharov_Stanislav/Tlumachnyi_slovnyn_ekonomista.pdf.
3. Бужимська К. О. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура / К. О. Бужимська, І. М. Царук // Бізнес Інформ. – 2020. – № 7. – С. 278-287.
4. Балабанюк Ж. М. Механізм управління організацією: сутність поняття та пропозиції щодо оцінки його ефективності / Ж. М. Балабанюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5, Т. 1. – С. 190-194.
5. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові [Електронний ресурс] / П. В. Присяжнюк // Ефективна економіка. – 2019. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539>.
6. Кононенко С. О. Вплив аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств електронної комерції / С. О. Кононенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 2(34). – С. 101-116.
7. Прокопишин О. Аутсорсинг у добу диджиталізації: трансформація бізнес-процесів для ефективного зростання / О. Прокопишин // Науковий вісник Полісся. – 2025. – № 1(30). – С. 331-342.
8. Мешко Н. П. Впровадження та управління моделлю аутсорсингу ІТ-послуг на підприємствах / Н. П. Мешко, Н. Р. Гловацька // European Journal of Management Issues. – 2014. – № 3. – С. 46-53.
9. IT Outsourcing Market Size, Forecast Report, Share & Growth Trends 2030 [Electronic resource] / Market Research Company - Mordor Intelligence. – Accessed mode: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/it-outsourcing-market>.
10. The 2023 Kearney Global Services Location Index: Regenerative talent pools [Electronic resource] // Kearney. – Accessed mode: <https://www.kearney.com/service/digital-analytics/gсли/2023-full-report>.

11. The Outsourcing Report: Wipfli research report reveals key findings and future trends [Electronic resource]. – 2024. – 35 p. – Accessed mode: https://www.wipfli.com/-/media/wipfli/downloadable-files/24_outsourcing-research-report.pdf.
12. Губарева І. О. Управління цифровою трансформацією підприємства / І. О. Губарева, Н. В. Белікова, О. А. Ягольницький // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 64. – С. 354-360.
13. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку : монографія / М. І. Чепелюк. – Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. – 396 с.
14. Андріїв Н. М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис / Н. М. Андріїв // Ефективна економіка. – 2022. – № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.79.
15. Котельникова Ю. М. Цифрова трансформація маркетингової стратегії просування підприємства / Ю. М. Котельникова, Є. М. Петровська // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2025. – Т. 10, № 2. – С. 313-316.
16. Kotler P. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital / P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan. – Hoboken : Wiley, 2017. – 184 p.
17. Faeste L. Transformation: Delivering and Sustaining Breakthrough Performance / L. Faeste, J. Hemerling. – Boston : Boston Consulting Group, 2016. – 167 p.
18. Digital Vortex: How Digital Disruption Is Redefining Industries [Electronic resource] / Joseph Bradley, Jeff Loucks, James Macaulay, Andy Noronha, Michael Wade. – 2015. – 24 p. – Accessed mode: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf>.
19. Kotabe M. Outsourcing, performance, and the role of e-commerce: A dynamic perspective / M. Kotabe, M. J. Mol, J. Y. Murray // Industrial Marketing Management. – 2008. – Vol. 37, No. 1. – P. 37-45.
20. Chaffey D. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* / D. Chaffey, F. Ellis-Chadwick. – 7th ed. – Harlow : Pearson, 2019. – 576 p.

References

1. Ivanova, N., Popelo, O., Avhustyn, R., Rusak, O., & Proshchalykina, A. (2022). Marketing Strategy of the Small business Adaptation to Quarantine Limitations in the Sphere of Trade Entrepreneurship. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 22(1), 149-160. doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.1.21
2. Honcharov, S. M., & Kushnir, N. B. (2009). *Tlumachnyi slovnyk ekonomista [Explanatory Dictionary of the Economist]*. Tsentru uchbovoi literatury. https://shron1.chtyvo.org.ua/Honcharov_Stani-slav/Tlumachnyi_slovnyk_ekonomista.pdf.
3. Buzhymyska, K. O., & Tsaruk, I. M. (2020). Mekhanizmy upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: sutnist i struktura [The management mechanisms of enterprise development: Essence and structure]. *Biznes Inform – Business Inform*, (7), 278-287.
4. Balabaniuk, Zh. M. (2011). Mekhanizm upravlinnia orhanizatsiiei: sutnist poniattia ta propozyzii shchodo otsinky yoho efektyvnosti [Management mechanism of an organization: Essence of the concept and proposals for assessing its effectiveness]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 5(1), 190-194.
5. Prysiashniuk, P. V. (2019). Mekhanizm upravlinnia: sutnist, vydy ta skladovi [Management mechanism: Essence, types and components]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (12). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539>.
6. Kononenko, S. O. (2023). Vplyv autsorsynhu na konkurentospromozhnist pidpriemstv elektronnoi komertsii [Impact of outsourcing on the competitiveness of e-commerce enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, 2(34), 101-116.
7. Prokopyshyn, O. (2025). Autsorsynh u dobu dydzhytalizatsii: transformatsiia biznes-protsesiv dlia efektyvnoho zrostantia [Outsourcing in the digitalization age: Transforming business processes for effective growth]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, 1(30), 331-342.
8. Meshko, N. P., & Hlovatska, N. R. (2014). Vprovadzhennia ta upravlinnia modeliut autsorsynhu IT-posluh na pidpriemstvakh [Implementation and management of the IT services outsourcing model at enterprises]. *European Journal of Management Issues*, (3), 46-53.

9. *Market Research Company - Mordor Intelligence*. (n.d.). IT Outsourcing Market Size, Forecast Report, Share & Growth Trends 2030. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/it-outsourcing-market>.
10. *Kearney*. (n.d.). The 2023 Kearney Global Services Location Index: Regenerative talent pools. <https://www.kenyon.com/service/digital-analytics/gsl/2023-full-report>.
11. The Outsourcing Report: Wipfli research report reveals key findings and future trends. (2024). https://www.wipfli.com/-/media/wipfli/downloadable-files/24_outsourcing-research-report.pdf.
12. Hubarieva, I. O., Bielikova, N. V., & Yaholnytskyi, O. A. (2024). Upravlinnia cyfrovoiu transformatsiieiu pidpriemstva [Managing digital transformation of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (64), 354-360.
13. Chepeliuk, M. I. (2021). *Instrumentarii stratehichnoho upravlinnia v konteksti suchasnykh kontseptsii ta trendiv svitovoho ekonomichnoho rozvytku [Toolkit of strategic management in the context of modern concepts and trends of world economic development]*. FOP Liburkina L.M.
14. Andriiv, N. M. (2022). Tsyfrova transformatsiia pidpriemstva: teoretychnyi bazys [Digital transformation of an enterprise: Theoretical basis]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (4). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.79>.
15. Kotelnikova, Yu. M., & Petrovska, Ye. M. (2025). Tsyfrova transformatsiia marketynhovoii stratehii prosuvannia pidpriemstva [Digital transformation of an enterprise's marketing promotion strategy]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 10(2), 313-316.
16. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.
17. Faeste, L., & Hemerling, J. (2016). *Transformation: Delivering and sustaining breakthrough performance*. Boston Consulting Group.
18. Bradley, J., Loucks, J., Macaulay, J., Noronha, A., Wade, M. (2015). *Digital Vortex: How Digital Disruption Is Redefining Industries*. <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf>.
19. Kotabe, M., Mol, M. J., & Murray, J. Y. (2008). Outsourcing, performance, and the role of e-commerce: A dynamic perspective. *Industrial Marketing Management*, 37(1), 37-45.
20. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson.

Отримано 24.09.2025

UDC 339.138:004.738.5:658.8

Nataliia Ivanova

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Department of Entrepreneurship and Trade
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: Nataliia.Ivanova@stu.cn.ua. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6622-7310>

ResearcherID: [I-3574-2016](https://orcid.org/0000-0001-6622-7310)

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>

**MARKETING STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF AN OUTSOURCING
SERVICE PROVIDER IN THE ELECTRONIC COMMERCE MARKET:
MECHANISM AND IMPLEMENTATION MODELS**

The article investigates the theoretical and applied foundations of managing the development of outsourcing services in the e-commerce sector under the conditions of global digitalization. It explores the conceptual essence of the categories "management mechanism" and "development of outsourcing services", systematizes scientific approaches to the definition of the mechanism for managing the development of an outsourcing provider, and proposes an author's model for supporting the growth of outsourcing enterprises operating within electronic commerce. Based on a synthesis of theoretical positions and

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

empirical findings, the article substantiates a management mechanism that integrates driving forces, levers, tools, functions, methods, and principles into a unified system focused on sustainable and innovative development. The key management functions – innovative, analytical-prognostic, client-oriented, and transformational – are defined as determinants of marketing efficiency and partnership quality between an e-commerce enterprise and an outsourcing provider.

Special attention is devoted to the marketing dimension of strategic development for outsourcing service providers. The authors develop a matrix for selecting a marketing strategy for e-commerce enterprises that engage outsourcing services, considering the provider's maturity level (I-III) and the strategic marketing behavior model of the enterprise (stabilization, adaptation, or growth). This matrix allows identifying possible zones of strategic interaction (from basic potential development to the creation of strategic alliances) thereby enabling enterprises to align their ambitions with the provider's operational capabilities. The proposed mechanism of marketing strategy implementation is presented as a dynamic and adaptive system of interrelated components. It accounts for external and internal driving forces, financial and organizational levers, and digital and communication tools necessary for optimizing cooperation processes. The mechanism emphasizes the importance of innovation and digital transformation in enhancing the competitiveness of e-commerce enterprises through outsourcing partnerships. The article also analyzes the global context of outsourcing, highlighting the growing role of nearshoring and reshoring due to the increasing importance of cultural and technological compatibility, as evidenced by recent Kearney Global Services Location Index and Wipfli research reports.

The practical significance of the research lies in its ability to provide e-commerce enterprises with a framework for improving strategic decision-making in outsourcing management, ensuring flexibility, resilience, and customer focus in the digital economy. For outsourcing providers, the findings offer guidelines for developing adaptive marketing strategies that respond to global challenges, technological changes, and evolving consumer behavior. The proposed models can serve as a foundation for further scientific exploration and for the design of managerial tools that enhance the effectiveness of long-term partnerships in the digitalized marketplace.

Keywords: marketing strategy, e-commerce, outsourcing, outsourcing service provider, digital transformation, innovative development.

Fig.: 2. Table: 2. References: 20.