

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КОНОНЕНКО СЕРГІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

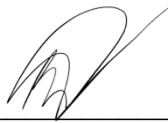
УДК 005:[339.16:004.738]:004.9(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АУТСОРСИНГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ
У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Галузь науки: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



С. О. Кононенко

Науковий консультант:
Іванова Наталія Володимирівна,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва і торгівлі
Національного університету
«Чернігівська політехніка»

Чернігів – 2025

АНОТАЦІЯ

Кононенко С. О. Управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (07 «Управління та адміністрування»). – Національний університет «Чернігівська політехніка», Чернігів, 2025.

У дисертаційній роботі поглиблено теоретико-методичні положення щодо управління діяльністю аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції та надано прикладні рекомендації щодо їх розвитку в умовах глобальної діджиталізації.

Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка прикладних рекомендації щодо управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації.

Значна кількість підприємств електронної комерції вже практично оцінила переваги функціонування в онлайн-середовищі та той обсяг вигод, що за інших умов є недоступним для малого та середнього підприємництва. Однак при інтенсифікації конкурентної боротьби вище керівництво усвідомило необхідність набуття додаткових компетенцій в обмежений строк, що ускладнюється обмеженим обсягом ресурсів, які підприємство здатне виділити на розвиток. У цьому контексті актуальності набувають аутсорсингові послуги, які виступають джерелом зовнішніх компетенцій, що можуть інтегруватися підприємством електронної комерції для досягнення та

підтримки рівня розвитку, достатнього для забезпечення функціонування в умовах довготривалої війни в Україні.

Оскільки подібні парадигмальні зміни у процесі створення цінності аутсорсинговими підприємствами у сфері електронної комерції відбуваються на тлі глобальної діджиталізації діяльності, особливого значення набуває пошук шляхів підтримання стабільного розвитку та ефективних відносин між підприємствами електронної комерції, що впроваджують подібні рішення в своїй діяльності, а також провайдерами аутсорсингових послуг.

У дисертаційній роботі поглиблено понятійно-категоріальний апарат шляхом уточнення таких дефініцій як «діджиталізація», «аутсорсинг», «електронна комерція». Через ретроспективний аналіз та дослідження сучасних підходів було встановлено ключові змістовні ознаки аутсорсингу, його структуру, а також рівні, на яких він може створювати цінність на підприємстві електронної комерції. Це дозволило виявити необхідність управління процесом залучення аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції, включаючи ідентифікацію ризиків. Під аутсорсинговими послугами в сфері електронної комерції пропонуємо розуміти сукупність процедур передачі узгодженого комплексу бізнес-процесів та функцій підприємства електронної комерції зовнішнім провайдерам з метою досягнення запланованих ефектів від такого делегування. У результаті це дало змогу сформулювати механізм впливу аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств електронної комерції.

Завдяки застосуванню системного підходу було обґрунтовано структурну схему системи електронної комерції, яку представлено через комплексний взаємозв'язок наступних рівнів: адміністративного; рівня системної обробки бізнес-процесів; інфраструктурного; реалізації бізнес-процесів. Це, у свою чергу, дозволило відзначити виняткову сприятливість окресленої системи до імплементації аутсорсингових рішень. У результаті було представлено концептуальну модель інтеграції аутсорсингових послуг у систему електронної комерції, що дозволила виявити зміну ролі сучасного

аутсорсингу, який набуває значення стратегічного реінжинірингового інструменту і трансформує принципи розвитку підприємств електронної комерції на системному рівні.

У дослідженні проаналізовано сучасні підходи до дефініції діджиталізації, що дозволило ідентифікувати зміни, котрі обумовлюють цифрові технології у змісті та структурі аутсорсингових послуг, здійснюючи вплив на бізнес-процеси. Також визначено, методологічне підґрунтя взаємодії сторін аутсорсингового процесу; визначено послугу як готове рішення та бізнес-модель підприємства електронної комерції, а також підкреслено вплив діджиталізації на трансформацію традиційного уявлення аутсорсингової послуги в сфері електронної комерції.

З'ясовано, що базис для ефективного управління аутсорсинговими послугами на підприємстві електронної комерції закладається ще до початку фактичної взаємодії між сторонами. Це дозволило виявити фактори, які впливають на вибір провайдера аутсорсингових послуг підприємством електронної комерції, диференціюючи їх як внутрішньообумовлені та зовнішньообумовлені. Аналіз існуючих методичних підходів дозволив з'ясувати передумови їх подальшого розвитку, у результаті чого вперше було представлено авторську методику вибору оптимального провайдера аутсорсингових послуг в сфері електронної комерції, в основу якої закладено принципи методології TOPSIS та вперше запропоновано здійснення стратегічного вибору через урахування зон взаємодії аутсорсерів і підприємств електронної комерції. Автором запропоновано матрицю вибору стратегії розвитку підприємства електронної комерції, що залучає аутсорсингові послуги в умовах глобальної діджиталізації.

Проаналізовано стан та ключові тенденції функціонування світового та вітчизняного ринків аутсорсингових послуг та електронної комерції. Це дало змогу виявити чутливість підприємств, що функціонують на вищезазначених ринках до умов середовища, в якому вони розвиваються. Відзначено переважання обсягів та структури залучення підприємствами електронної

комерції саме IT-аутсорсингу. Дослідження дало можливість використати отримані результати в дослідженні особливостей розвитку ринку аутсорсингових послуг підприємствами електронної комерції України, а також порівняти вітчизняні тенденції розвитку із світовими.

Розроблено модель інституційного середовища аутсорсингових послуг в системі електронної комерції України, а також визначено напрями її трансформації під впливом процесів діджиталізації. Це дало змогу оцінити вплив існуючих інституційних факторів та бар'єрів на розвиток вітчизняних підприємств електронної комерції, що залучають аутсорсингові послуги. Завдяки цьому автором було ідентифіковано потенційні пріоритети державної політики щодо розвитку аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції, які пропонуємо диференціювати за політичними, соціальними, культурними та фінансовими напрямками.

Представлено механізм управління аутсорсинговими послугами в системі електронної комерції підприємства в умовах діджиталізації, розглянуто його сутність, мету, функції, принципи, а також інструментарій реалізації функцій. Зазначене дало змогу окреслити процес реалізації цього механізму у напрямі сталого, збалансованого та комплексного розвитку підприємств електронної комерції.

Здійснено апробацію модифікованої авторської методики вибору провайдера аутсорсингових послуг підприємствами електронної комерції, що складала вибірку. Розраховано зони взаємодії обраних аутсорсерів та підприємств електронної комерції, на основі чого виділено моделі стратегічної поведінки підприємства електронної комерції. Сформовано методичні підходи до вибору стратегії розвитку підприємства електронної комерції, що залучає аутсорсингові послуги в умовах глобальної діджиталізації з наступною інтерпретацією результатів та деталізацією напрямів, що застосовуватиметься ними для досягнення сталого, збалансованого та комплексного розвитку.

Практичне значення отриманих результатів дослідження проявляється в їхній спроможності бути основою для рішень та практичних дій

аутсорсингових підприємств, компаній у сфері електронної комерції, а також органів державної влади, та, в цілому, спрямовані на розвиток і підвищення ефективності залучення аутсорсингових послуг підприємствами електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації.

Ключові слова: електронна комерція, ринок електронної комерції, аутсорсинг, аутсорсингова послуга, провайдер аутсорсингових послуг, діджиталізація, цифрові технології, цифрова трансформація, інституційне середовище, IT-аутсорсинг, бізнес-процеси, стратегічний розвиток, стратегія, механізм управління, конкурентоспроможність підприємства, моделювання вибору аутсорсера, методологія TOPSIS.

ABSTRACT

Kononenko S. O. Management of the Development of Outsourcing Enterprises in E-Commerce under Conditions of Global Digitalization. – Qualification scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 “Management” (07 “Management and Administration”). – Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, 2025.

The dissertation work is devoted to deepening the theoretical and methodological foundations for managing the activities of outsourcing enterprises in e-commerce and providing practical recommendations for their development under conditions of global digitalization.

The purpose of the dissertation research is to deepen the theoretical and methodological foundations and develop applied recommendations for managing the development of outsourcing enterprises in e-commerce under conditions of global digitalization.

The object of the study is the process of managing the development of outsourcing enterprises in e-commerce under conditions of global digitalization.

The subject of the study is the complex of theoretical, methodological, and applied provisions of management of the development of outsourcing enterprises in e-commerce under conditions of global digitalization.

A significant number of e-commerce enterprises have already practically recognised the advantages of operating in an online environment and the range of benefits that would otherwise be inaccessible to small and medium-sized businesses. However, with the intensification of competitive pressure, top executives recognised the need to acquire additional competencies within a limited timeframe, which is complicated by the limited amount of resources that the enterprise is able to allocate for development. In this context, outsourcing services becomes highly relevant, acting as a source of external competencies that can be integrated by the e-commerce

enterprise to achieve and maintain a level of development sufficient to ensure its functioning in the conditions of a long-term war in Ukraine.

Since such paradigmatic changes in the value-creation process of outsourcing enterprises in e-commerce occur against the backdrop of global digitalization, therefore, the search for ways to maintain stable development and effective relationships between e-commerce enterprises implementing outsourcing solutions, as well as outsourcing services providers, becomes especially important.

The dissertation deepens the conceptual and categorical apparatus of the research by clarifying the definitions of “digitalization”, “outsourcing”, and “electronic commerce”. Through a retrospective analysis and an examination of contemporary approaches, the key substantive features of outsourcing, its structure, and the levels at which it creates value within the e-commerce enterprise were identified. This made it possible to determine the need to manage the process of engaging outsourcing services in e-commerce, including identifying risks. Within this research, it is proposed to understand the outsourcing services in e-commerce as a set of processes for transferring an agreed set of business processes and functions of the e-commerce enterprise to external providers to achieve the planned effects of such delegation. As a result, this made it possible to formulate the mechanism of the impact of outsourcing on the competitiveness of e-commerce enterprises.

The application of a systemic approach made it possible to substantiate a structural scheme of the e-commerce system, presented through a complex relationship of the following levels: administrative, the level of system processing of business processes, and the level of implementation of business processes. Therefore, the exceptional suitability of the outlined system for implementing outsourcing solutions was highlighted. As a result, a conceptual model for integrating outsourcing services into the e-commerce system was presented. The proposed conceptual model made it possible to identify a change in the role of modern outsourcing, which is acquiring the role of a strategic reengineering tool and

transforming the principles of development of e-commerce enterprises at the system level.

The contemporary approaches to defining digitalisation have been analysed, which made it possible to identify the changes driven by digital technologies in the content and structure of outsourcing services, as well as their impact on business processes. The methodological foundation of the interaction between the parties involved in the outsourcing process has been defined; therefore, the outsourcing service was defined as a ready-made solution and business model of the e-commerce enterprise, and the impact of digitalization on the transformation of the traditional idea of an outsourcing service in the field of e-commerce is emphasized.

It was determined that the foundation for effective management of outsourcing services in e-commerce enterprises is established even before the actual interaction between the parties begins. This made it possible to identify factors influencing the e-commerce enterprise's choice of an outsourcing service provider, differentiating them as internally determined and externally determined. The analysis of existing methodological approaches made it possible to identify the prerequisites for their further development, resulting in the first presentation of an original methodology for selecting the optimal outsourcing service provider in the field of e-commerce. The methodology is based on the principles of the TOPSIS methodology, and, for the first time, it is proposed to make a strategic choice by taking into account the areas of interaction zones between outsourcing providers and e-commerce enterprises. The author also proposes a matrix for selecting a development strategy for the e-commerce enterprise that employs outsourcing services in the context of global digitalization.

The state and key trends in the functioning of the global and domestic markets for outsourcing services and e-commerce have been analysed. This made it possible to identify the sensitivity of enterprises operating in the above-mentioned markets to the conditions of the environment in which they develop. The predominance of IT outsourcing in the volume and structure of outsourcing employed by e-commerce enterprises has been noted. The research made it possible to apply the obtained

results to the study of the development patterns of the outsourcing services market among Ukrainian e-commerce enterprises, as well as to compare domestic development trends with global ones.

A model of the institutional environment of outsourcing services within Ukraine's e-commerce system has been developed, and the directions of its transformation under the influence of digitalization processes have been identified. This made it possible to assess the impact of existing institutional factors and barriers on the development of domestic e-commerce enterprises that employ outsourcing services. On this basis, the author identified potential public policy priorities for the development of outsourcing services in the field of e-commerce, which are proposed to be differentiated into political, social, cultural, and financial directions.

The mechanism for managing outsourcing services within an enterprise's e-commerce system under conditions of digitalisation has been presented, and its essence, purpose, functions, principles, as well as the tools for implementing these functions, have been examined. This made it possible to outline the process of implementing this mechanism towards the sustainable, balanced, and comprehensive development of e-commerce enterprises.

The modified author's methodology for selecting an outsourcing service provider by the e-commerce enterprises included in the sample has been tested. The interaction zones between the selected outsourcing providers and the e-commerce enterprises were calculated, forming the basis for distinguishing models of strategic behaviour for the e-commerce enterprises. Methodological approaches for selecting a development strategy for the e-commerce enterprise that employs outsourcing services under conditions of global digitalisation have been formulated, followed by the interpretation of the results and the detailing of the directions to be applied by enterprises in order to achieve sustainable, balanced, and comprehensive development.

The practical significance of the research findings lies in their capacity to become a foundation for decision-making and practical actions by outsourcing enterprises, companies operating in the e-commerce sector, and public authorities.

Overall, they are aimed at fostering development and enhancing the effectiveness of outsourcing service utilisation by e-commerce enterprises under conditions of global digitalisation.

Keywords: *e-commerce, e-commerce market, outsourcing, outsourcing service, outsourcing service provider, digitalization, digital technologies, digital transformation, institutional environment, IT outsourcing, business processes, strategic development, strategy, management mechanism, enterprise competitiveness, outsourcer selection modelling, TOPSIS methodology.*

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, у яких опубліковані основні наукові результати дисертації

Статті у наукових виданнях України та у наукових періодичних виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз:

1. Ivanova, N., Nazarko, S., Denysenko, T., Kublitska, O., & **Kononenko, S.** Business Strategy Transformation: The Impact of Global Digitalization and COVID-19 Pandemic Factors. *Revista de la Universidad del Zulia*. 2023. Vol. 14, no. 40. P. 486–505. URL: <https://doi.org/10.46925//rdluz.40.27>. (2,3 ум. друк. арк.). Особистий внесок: детальніше розглянуто процес впровадження стратегії цифрової трансформації в компаніях (0,4 ум. друк. арк.).

Наукові праці у наукових фахових виданнях України:

2. Іванова Н. В., **Кононенко С. О.** Ризики економічної безпеки в контексті глобальної діджиталізації аутсорсингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 6. С. 168–174. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.6.168>. (0,8 ум. друк. арк.). Особистий внесок: сформовано умови вибору постачальника аутсорсингових послуг з урахуванням вимог економічної безпеки суб'єкта господарювання (0,2 ум. друк. арк.).

3. Іванова Н., **Кононенко С.** Фінансово-економічний механізм забезпечення повоєнного відновлення потенціалоформуючого простору регіонів України на засадах сталого розвитку. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2 (27). С. 199–220. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-199-220](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-199-220). (2,6 ум. друк. арк.). Особистий внесок: обґрунтовано сутність та значення відновлювального потенціалу регіональної економічної системи, розкрито цільові пріоритети та базові умови формування фінансово-економічного механізму, проаналізовано інструменти механізму, які є специфічними для періоду повоєнного відновлен (1,5 ум. друк. арк.).

4. Холявко Н. І., Олифіренко І. С., **Кононенко С. О.** Вплив інноваційних цифрових технологій на повоєнне відновлення університетів України. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 141–150. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024->

8-141-150. (1,2 ум. друк. арк.). Особистий внесок: обґрунтовано роль сучасних цифрових технологій в покращенні процеси повоєнного відновлення закладів вищої освіти (0,4 ум. друк. арк.).

5. Холявко Н. І., **Кононенко С. О.**, Бондаренко А. А. Роль технології штучного інтелекту для здійснення пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ. *Проблеми економіки*. 2024. № 3 (61). С. 276–282. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-276-282>. (0,8 ум. друк. арк.). Особистий внесок: досліджено роль та важливість цифровізаційних процесів економіки, а також розглянуто виклики сучасного середовища та їхній вплив на підвищення вимог до кібербезпеки та захисту даних (0,3 ум. друк. арк.).

6. Кононенко С. О. Вплив аутсорсингу на конкурентоспроможність електронної комерції. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2. С. 138–150. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-138-150](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-138-150). (1,5 ум. друк. арк.).

7. Іванова Н., **Кононенко С.** Маркетингова стратегія розвитку провайдера аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції: механізм та моделі реалізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3(43). С. 165–173. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-161-173](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-161-173). (1,5 ум. друк. арк.). Особистий внесок: представлено авторський механізм підтримки розвитку аутсорсингових підприємств електронної комерції, запропоновано матрицю вибору маркетингової стратегії розвитку підприємства електронної комерції, а також можливих зон стратегічної взаємодії між учасниками аутсорсингової взаємодії (0,8 ум. друк. арк.).

Опубліковані праці апробаційного характеру:

8. Кононенко С. О. Роль аутсорсингу в електронній комерції. *Юність науки – 2022: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства*: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (15 травня 2022 року). Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2022. С. 135. (0,1 ум. друк. арк.).

9. Kononenko S. The role of digitization in providing guidelines for sustainable development. *Strategic marks of sustainable development in Ukraine and world* : Materials of II International Scientific-Practical Conference of young scientists «(April 21, 2023). Chernihiv, 2023. P. 229. (0,1 ум. друк. арк.).

10. Кононенко С. О. Формування споживчих властивостей ІТ-продуктів. *Новітні технології у науковій діяльності і навчальному процесі* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених (19-20 травня 2023 року). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С. 394. (0,1 ум. друк. арк.).

11. Кононенко С. О. Трансформація продуктових пропозицій ІТ-сектора бізнесу під впливом розвитку цифрової економіки. *Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (26-27 квітня 2023 року). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С. 277-279. (0,3 ум. друк. арк.).

12. Кононенко С. О. Роль філософії в аутсорсингу електронної комерції. *Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (26-27 квітня 2023 року). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С. 482-483. (0,2 ум. друк. арк.).

13. Іванова Н. В., **Кононенко С. О.** Діджиталізація аутсорсингу як фактор забезпечення сталого розвитку ланцюгів поставок. *Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища* : матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції (27 жовтня 2023 року). Київ : Національний авіаційний університет, 2023. С. 221-226. (0,7 ум. друк. арк.). Особистий внесок: розглянуто сутність діджиталізації та її впливу на аутсорсингову діяльність як фактору підтримки сталого розвитку ланцюжків постачань (0,2 ум. друк. арк.).

14. **Кононенко С. О.,** Іванова Н. В. Роль аналітики даних в побудові ефективної електронної комерції. *Юність науки – 2024* : матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (24-26 квітня 2024 року). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 262-263. (0,2 ум. друк. арк.). Особистий внесок: проаналізовано потенціал інтеграції інструментів аналізу даних у систему електронної комерції, а також окреслено корисні ефекти від персоналізації контенту (0,1 ум. друк. арк.).

15. **Kononenko S.,** Lytvyn S. Outsourcing as a cost optimization tool in e-commerce. *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. (0,2 ум. друк. арк.). Особистий внесок: проаналізовано підходи до оцінки ефективності аутсорсингових рішень, а також оцінено корисні ефекти від впровадження аутсорсингу в діяльність підприємств електронної комерції (0,1 ум. друк. арк.).

16. **Кононенко С. О.,** Іванова Н. В. Вплив політики аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємства. *Юність науки – 2025* : матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених: «» (23-25 квітня 2025 року). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2025. С. 271-272. (0,2 ум. друк. арк.). Особистий внесок: розглянуто сутність аутсорсингу як управлінської категорії, деталізовано логічну послідовність при оцінюванні доцільності залучення аутсорсингу в діяльність підприємств (0,1 ум. друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ.....	28
1.1. Концептуальні основи аутсорсингу як сучасної моделі організації та розвитку бізнесу	28
1.2. Роль аутсорсингу у створенні цінності та управлінні розвитком підприємств електронної комерції.....	49
1.3. Теоретико-методичні підходи до вибору провайдера аутсорсингових послуг.....	73
Висновки до розділу 1	83
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	86
2.1. Глобальні тенденції розвитку ринку аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції.....	86
2.2. Сучасний стан та структурні особливості розвитку аутсорсингових послуг в Україні.....	106
2.3. Сучасні тенденції та бар'єри розвитку аутсорсингових послуг на вітчизняному ринку електронної комерції.....	121
Висновки до розділу 2.....	137
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АУТСОРСИНГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	139
3.1. Інституціональні засади розвитку аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції України.....	139
3.2. Механізм управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції на засадах диджиталізації.....	161

3.3. Стратегічні рішення розвитку аутсорсингової взаємодії на ринку електронної комерції.....	172
Висновки до розділу 3.....	196
ВИСНОВКИ	198
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	201
ДОДАТКИ	232

ВСТУП

Актуальність теми. Підтримка та стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу країни є одним із ключових напрямів докладання державних зусиль, спрямованих на інтеграцію країни у світову економічну спільноту в умовах технологічних зсувів та диджиталізаційних процесів. Ключову роль у цьому процесі надається підприємству як одиниці господарювання. Ефективне управління комерційною діяльністю підприємства електронної комерції є запорукою його довгострокового успіху на ринку. Водночас в умовах турбулентності та впливу наслідків війни в Україні, потенціал підприємства електронної комерції підтримувати розвиток власними силами та ресурсами було істотно обмежено.

Сучасний ринок вбачає аутсорсингові послуги як один із ключових засобів підтримки конкурентоспроможності підприємств електронної комерції. Оскільки питання повоєнного відновлення потребуватимуть пошуку підприємствами електронної комерції шляхів значних зусиль, співпраця з провайдерами аутсорсингових послуг є перспективним напрямом діяльності. Разом з тим, питання управління взаємодією двох суб'єктів набувають особливої актуальності, оскільки здатні привести до реалізації синергетичного ефекту та досягнення стратегічних цілей. Зазначене актуалізує здійснення додаткових досліджень щодо розвитку аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції, а також пошуку шляхів ефективного управління взаємодією сторін в умовах глобальної диджиталізації.

Питання функціонування та розвитку підприємств електронної комерції знаходяться у фокусі сучасних наукових розвідок: так, окремі аспекти даного явища висвітлено у наукових працях таких учених, як Алфімова А. В., Дубина М. В., Зубенко І. Р., Іванова Н. В., Івашко Л. М., Котова М. В., Кучмійова Т. С., Плєскач В. Л., Повна С. В., Попєло О. В., Прокопишин О. С., Семенова Т. В., Сергієнко О. А., Тертичний Я. С., Шалева О. І., Шкригун Ю. О. та ін.

Дослідженню окремих аспектів аутсорсингу та його впливу на діяльність підприємств присвячено наукові праці таких науковців, як Горова К. О., Данилюк Т. І., Дубина М. В., Дюкарєв Д. С., Заводовська І. І., Зима Ю. О., Іванова Н. В., Козачко М. В., Мендела І. Я., Микало О. І., Морозова Є. П., Повна С. В., Попело О. В., Прокопишин О. С., Савченко А. А., Сергієнко О. А., Сухоняк С. О., Шимко О. В., Ярошина А. П. та ін.

Беручи до уваги значні наукові напрацювання науковців, у межах яких було здійснено спроби обґрунтувати сутність електронної комерції, пошуку шляхів застосування аутсорсингу в управлінні підприємствами, питань визначення кращих практик застосування аутсорсингових послуг в операційній та стратегічній діяльності підприємства, недостатньо дослідженими залишаються питання розвитку аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції, особливостей підтримки належного рівня взаємодії між сторонами, яка дозволяє досягти цілей розвитку підприємства. Отже, необхідність наукового переосмислення вимагає обґрунтування концептуальних положень щодо розвитку аутсорсингових послуг підприємствами електронної комерції в умовах глобальної диджиталізації, обумовивши тему, мету та завдання дисертаційного дослідження.

Зв'язок програми з науковими програмами, планами, темами.

Наукова робота є складовою частиною досліджень, що проведені в межах виконання науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка», зокрема, за такими темами: «Розвиток підприємництва у сфері інфраструктурного забезпечення бізнесу» (№ ДР 0119U103582, 2019-2024 рр.), «Модель повоєнного відновлення прикордонних університетів України в епоху цифровізації за концепцією сталого розвитку» (номер державної реєстрації №98/23, 2023-2025 рр.); «Модель повоєнного розвитку кредитних установ на основі штучного інтелекту: кастомізація фінансових послуг та пруденційний нагляд» (номер державної реєстрації №101/24, 2024-2026 рр.), та "Стратегічний розвиток регіонального підприємництва в контексті глобальних трендів та викликів повоєнного

відновлення" (№ ДР 0125U000379, 2025-2027 рр.), у межах яких автором представлено фінансово-економічний механізм забезпечення повоєнного відновлення потенціалоформуючого простору регіонів України на засадах сталого розвитку; досліджено вплив інноваційних цифрових технологій на повоєнне відновлення університетів України; проаналізовано роль технології штучного інтелекту для здійснення пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ; а також запропоновано механізм та моделі формування маркетингової стратегії розвитку провайдера аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи – поглиблення теоретико-методичних засад та надання прикладних рекомендацій щодо розвитку аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції в умовах глобальної диджиталізації.

Досягнення поставленої мети було здійснено через постановку та послідовне вирішення таких *завдань*:

- розглянути концептуальні основи аутсорсингу як сучасної моделі організації та розвитку бізнесу;
- дослідити роль аутсорсингу в створенні цінності та управлінні розвитком підприємств електронної комерції;
- розвинути існуючі теоретико-методичні підходи до вибору провайдера аутсорсингових послуг у системі електронної комерції;
- ідентифікувати глобальні тенденції розвитку ринку аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції;
- проаналізувати сучасний стан та структурні особливості розвитку аутсорсингових послуг в Україні;
- з'ясувати актуальні тенденції та бар'єри розвитку аутсорсингових послуг на вітчизняному ринку електронної комерції;
- поглибити інституціональні засади розвитку аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції України;

- сформувати механізм управління розвитком аутсорсингових підприємств в сфері електронної комерції на засадах диджиталізації;
- здійснити моделювання вибору оптимального провайдера аутсорсингових послуг у системі підприємства електронної комерції, а також визначити стратегічні рішення розвитку аутсорсингової взаємодії на ринку електронної комерції.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції в умовах глобальної диджиталізації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції в умовах глобальної диджиталізації.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у дисертаційній роботі застосовано загальні та спеціальні методи дослідження, зокрема: тематичний контент-аналіз – для аналізу змісту дефініцій «аутсорсинг», «диджиталізація», «електронна комерція»; ретроспективний аналіз – для дослідження історичних аспектів розвитку аутсорсингу; системний та синергетичний підходи – для обґрунтування структурної схеми системи електронної комерції; компаративний метод – для ідентифікації та порівняння підходів до інтерпретацій категорії «електронна комерція»; структурно-функціональний аналіз – для порівняння існуючих методик та формування авторського методичного підходу до вибору провайдера аутсорсингових послуг в системі електронної комерції; аналітико-статистичні методи - для аналізу сучасного стану та перспектив розвитку світового та вітчизняного ринку аутсорсингових послуг; методи трендового та порівняльного аналізу, групування, індукції та дедукції - для дослідження тенденцій та бар'єрів розвитку аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції в Україні; методи аналізу та синтезу – для визначення потенційних пріоритетів державної політики з розвитку аутсорсингових послуг серед підприємств електронної комерції; методи структурного аналізу – для обґрунтування сформованого механізму управління аутсорсингових підприємств у сфері електронної

комерції в умовах диджиталізації; графоаналітичний, табличний методи – для наочного відображення результатів наукового дослідження.

Інформаційну базу дослідження сформовано за рахунок нормативно-правових та законодавчих актів України, наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених щодо окремих аспектів аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції, а також цифровізації діяльності, статистичних даних, отриманих з офіційних джерел Державної служби статистики України, звітів іноземних організацій, інформаційних ресурсів Інтернету, а також власних досліджень та розрахунків автора.

Наукова новизна одержаних результатів лежить в площині поглиблення теоретико-методичних засад та надання прикладних рекомендацій щодо розвитку аутсорсингових послуг підприємств електронної комерції в умовах глобальної диджиталізації.

Уперше:

– запропоновано методичний підхід до вибору оптимального провайдера аутсорсингових послуг в сфері електронної комерції, в основу якого закладено трансформацію принципів методології TOPSIS. Це дало можливість визначити зони взаємодії, в які потрапляє провайдер аутсорсингових послуг, та розробити стратегічні пріоритети розвитку підприємства електронної комерції в умовах глобальної диджиталізації, яке залучає аутсорсингові послуги;

удосконалено:

– структурну схему системи електронної комерції, яка, на відміну від існуючих, представлена через комплексний взаємозв'язок наступних рівнів: адміністративного, інфраструктурного; системної обробки бізнес-процесів; реалізації бізнес-процесів. Окреслена схема дозволила дійти висновку про виняткову сприятливість окресленої системи до імплементації аутсорсингових рішень;

– концептуальну модель інтеграції аутсорсингових послуг у систему електронної комерції, що, на відміну від існуючої практики, розглядається

через процеси збагачення вихідних периферійних компетенцій підприємства електронної комерції за рахунок спеціалізованих ключових компетенцій провайдера аутсорсингових послуг. Сформована модель дозволила виявити зміну ролі аутсорсингу, набуває значення стратегічного реінжинірингового інструменту, котрий модернізує підприємство електронної комерції на системному рівні;

- механізм впливу аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств електронної комерції, який, на відміну від існуючих, структурно містить п'ять послідовних фаз, зокрема: передачу окремих функцій/бізнес-процесів на аутсорсинг; вивільнення внутрішнього потенціалу підприємства; концентрації зусиль на формуванні ключових компетенцій підприємства; реалізації внутрішнього потенціалу; формування стійких конкурентних переваг підприємства. Це у подальшому дозволило виявити зв'язки між передачею функцій на аутсорсинг і досягненням стратегічних цілей підприємств електронної комерції та деталізувати етапи процесу інтеграції аутсорсингової послуги в діяльність підприємства електронної комерції;

- структурно-логічну схему обґрунтування доцільності впровадження аутсорсингових рішень на підприємствах електронної комерції, яка дозволяє уточнити алгоритм прийняття рішення підприємством електронної комерції, що, на відміну від самотійної реалізації бізнес-процесів, сприяє ефективності діяльності таких підприємств;

- модель трансформації інституційного середовища аутсорсингових послуг в сфері електронної комерції на засадах диджиталізації, яка дозволила виявити, що інститути еволюціонують через взаємодію, поєднуючи як усталені, так і інноваційні практики; розширення рамок інституційних обмежень дозволило ідентифікувати аутсорсинг як самотійний елемент ринку електронної комерції;

- структурну модель галузевого регіонального кластеру, спрямованого на розвиток аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції через визначення його ядра, учасників, напрямків прикладення

зусиль, а також очікуваних результатів соціального, економічного та екологічного характеру, тим самим сприяючи поглиблено розуміння інституційних засад розвитку аутсорсингових послуг.

набули подальшого розвитку:

– підходи щодо функціонального навантаження аутсорсингу як елементу системи управління підприємством електронної комерції; серед яких визначено сервісну, трансформаційну, координаційну, мотиваційну, організуючу, адаптаційну, інтеграційну, стратегічну функції, що дозволило обґрунтувати роль аутсорсингу як інструменту стратегічного розвитку підприємства;

– підходи до дефініції "електронна комерція" та "аутсорсинг", завдяки чому було визначено сутність аутсорсингових послуг в сфері електронної комерції, під якими запропоновано розуміти процедуру передачі обговореного її учасниками комплексу бізнес-процесів та функцій підприємства електронної комерції зовнішнім провайдерам з метою досягнення запланованих ефектів від такого делегування;

– система внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на рішення щодо вибору провайдера аутсорсингових послуг в сфері електронної комерції;

– механізм управління розвитком аутсорсингових підприємств в сфері електронної комерції через конкретизацію його сутності, мети, функцій, принципів, а також інструментарію, що дозволило виявити стратегіями сталого, збалансованого та комплексного розвитку в умовах глобальної диджиталізації;

– матриця вибору стратегії розвитку підприємства електронної комерції, що залучає аутсорсингові послуги в умовах глобальної цифрової трансформації, яка передбачає дев'ять потенційних зон альтернативних стратегій, які може обрати підприємство електронної комерції для покращення коопераційної взаємодії із аутсорсерами.

Практичне значення одержаних результатів. Основні наукові положення дисертаційної роботи доведено до рівня практичних рекомендацій

і науково-методичних розробок щодо розвитку аутсорсингових послуг підприємств електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації. Так, результати дисертаційного дослідження стали основою для впровадження змін у діяльності: Чернігівської обласної військової адміністрації, Департаментом економічного розвитку: враховано концептуальні засади управління розвитком аутсорсингових підприємств, модель взаємодії суб'єктів електронної комерції в умовах цифрової трансформації, методичний підхід до оцінювання ефективності управлінських рішень при розробці стратегічних напрямів розвитку економіки регіону та Плану заходів з реалізації Стратегії сталого розвитку Чернігівської області (№ 03.02-10/1789 від 24.10.2025 р.); ТОВ «Торговий дія «ВІАТ»: враховано модель управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції, а також авторську методику вибору оптимального провайдера аутсорсингових послуг для модернізації процесів електронних продажів, CRM-управління, аналітики клієнтських даних і цифрового маркетингу компанії (№147 від 21.10.2025 р.); ПрАТ «Насіння Чернігівщини»: враховано теоретико-методичні положення щодо управління розвитком аутсорсингових підприємств, механізм вибору провайдерів аутсорсингових послуг та модель інтеграції цифрових інструментів у бізнес-модель підприємств використано при модернізації корпоративної інформаційної системи, впровадженні інструментів електронної комерції та оптимізації процесів замовлення, доробки та реалізації насіннєвого матеріалу (№24 від 30.10.2025 р.); Чернігівською Регіональною Торгово-Промисловою Палатою: використано наукові положення щодо механізму управління розвитком аутсорсингових підприємств, методику оцінювання ефективності цифрових бізнес-моделей із використанням адаптованого підходу TOPSIS, а також концептуальну модель інтеграції аутсорсингових сервісів у систему електронної комерції під час розробки рекомендацій для підприємств-учасників ЧР ТПП з питань оптимізації електронних бізнес-процесів, упровадження інструментів діджитал-маркетингу та підвищення ефективності взаємодії з міжнародними

партнерами (№185/01 від 12.11.2025 р.); Чернігівської філії ТОВ «Метал Холдінг Трейд» використано наукові положення при розробленні рекомендацій щодо удосконалення бізнес-моделей, організації співпраці між замовниками та провайдерами аутсорсингових послуг, формування гнучких управлінських структур і підвищення рівня цифрової зрілості компанії (№11 від 05.11.2025); Національного університету «Чернігівська політехніка»: використано у навчальному процесі кафедри підприємництва і торгівлі Національного університету «Чернігівська політехніка» при розробці методичних матеріалів, а також під час проведення лекційних та практичних занять з навчальних дисциплін «Послуги», «Електронна комерція» та «Торговельне підприємництво». (№ 202/08-2859/ВС від 13.11.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійно реалізованою та завершеною науковою працею. Ключові наукові положення, розробки, висновки, та комплекс рекомендацій, представлених до захисту, отримано автором у результаті особистого дослідження та становлять його науковий доробок. Авторський внесок у працях, опублікованих автором у співавторстві, конкретизовано обсяг особистого внеску. У межах цього дослідження висвітленню підлягають виключно ті положення, які було отримано в результаті особистого дослідження.

Апробація результатів дисертації. Ключові положення та наукові результати, отримані у процесі дослідження, було оприлюднено на 9 міжнародних науково-практичних конференціях, у тому числі: XII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Юність науки – 2022: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства» (м. Чернігів, 15 травня 2022 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених «Strategic marks of sustainable development in ukraine and world» (м. Чернігів, 21 квітня 2023 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Новітні технології у науковій діяльності і навчальному процесі» (м. Чернігів, 19-20 травня 2023 р.); XIII Міжнародній науково-

практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства» (м. Чернігів, 26-27 квітня 2023 р.); XIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства» (м. Чернігів, 26-27 квітня 2023 р.); XXI Міжнародній науково-практичній конференції: «Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища» (м. Київ, 27 жовтня 2023 р.); XIV Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених: «Юність науки – 2024» (м. Чернігів, 24-26 квітня 2024 р.); XIV Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених: «Юність науки – 2024» (м. Чернігів, 24-26 квітня 2024 р.); XV Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених: «Юність науки – 2025» (м. Чернігів, 23-25 квітня 2025 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано в 16 наукових працях, серед яких: 1 стаття, яку включено до складу наукометричних баз Web of Science; 6 статей у наукових фахових виданнях України; 9 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях та тез доповідей на всеукраїнських науково-практичних конференціях. Загальний обсяг публікацій складає 12,7 д.а., з яких автору належить 6,4 д.а.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації 256 сторінок, основний зміст роботи викладений на 201 сторінці. Робота містить 35 таблиць та 49 рисунків. Дисертація має 7 додатків на 23 сторінках. Список використаних джерел налічує 279 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

1.1. Концептуальні основи аутсорсингу як сучасної моделі організації та розвитку бізнесу

В умовах глобальної цифрової трансформації економічної системи традиційні базиси введення бізнесу та підприємницької діяльності піддаються докорінним змінам. Трансформація традиційних моделей організації бізнесу наряду з реорганізацією бізнес-процесів є фундаментальними завданнями, що стоять перед сучасними підприємствами, які бажають залишатися конкурентоспроможними. Відповідно до цього пошук інноваційних організаційно-управлінських рішень, здатних вивести підприємства на новий щабель розвитку, особливо в періоди динамічних змін і турбулентності, набуває критичної значущості.

Одним зі шляхів адаптації підприємств до нових умов господарювання є залучення аутсорсингу, роль якого в сучасних умовах виходить за межі виключно інструмента скорочення витрат, набуваючи форми повноцінної стратегічної моделі розвитку підприємництва. З огляду на зростання темпів та масштабів прийняття аутсорсингу в операційній діяльності підприємств актуальності набуває переосмислення ролі аутсорсингу в сучасному бізнес-середовищі та ґрунтовному аналізі цієї концепції.

Становлення та розвиток аутсорсингу зумовлені насамперед складним історичним контекстом, пов'язаним зі змінами економічних моделей господарювання, форм організації та поділу праці, мотивації, а також масштабів залучення аутсорсингу в економічній діяльності. Унаслідок цього дослідження історичних аспектів розвитку аутсорсингу дає змогу оцінити його потенціал і переосмислити сучасні підходи до управління підприємством в умовах глобалізації та диджиталізації.

Виникнення та розвиток практики аутсорсингу бере свій початок у контексті найдавніших культурних процесів: так, основи практики аутсорсингу простежуються вже у Римській імперії в контексті збору податків та постачання ресурсів армії, Китаю у виробництві товарів кочовими племенами [87; 97; 170].

Ідеї, що згодом лягли в основу аутсорсингу, вперше були сформульовані в праці Адама Сміта «Дослідження про природу і причини багатства народів»: зокрема, саме концепція розподілу праці та спеціалізації, на думку дослідника, сприяє «пропорційному збільшенню продуктивних сил праці» та є джерелом «найбільших покращень продуктивних сил праці, а також більшої частини вмінь, спритності та розсудливості, з якими вона будь-де спрямовується чи застосовується» [110]. Продовжуючи позицію Сміта, Джон Стюарт Мілль у науковій праці «Принципи політичної економії» підтверджує думку щодо переваг, які можуть бути досягнені за рахунок поділу праці та спеціалізації, зазначаючи таке: «чим більше підприємство, тим далі може бути поширений поділ праці. Це одна з головних причин виникнення великих мануфактур», фактично передбачивши появу великих форм виробництва [83, с. 81].

Початок XX століття, зокрема 1900-1930 роки, є періодом формування інституційних засад аутсорсингу, за якого спеціалізовані функції можуть бути фактично передані стороннім виконавцям. Наукова організація праці, сформована Ф. Тейлором на початку XX століття, заклала підґрунтя для ідей сучасного аутсорсингу. У своїх роботах Ф. Тейлор наголосив на потенціалі розподілу роботи на елементарні операції із їх подальшою стандартизацією та делегування [220]. Розвиток ринкового капіталізму у США та Великобританії обумовили потребу у вузькоспеціалізованих функціях, внутрішнього ресурсу на підтримку яких у підприємств не вистачало. У цей період з'являються перші компанії, що надають послуги-прототипи аутсорсингу, зокрема Arthur Andersen (засновано 1913 року), Ernst & Ernst (1903 рік), Price Waterhouse [189; 186].

Починаючи з 1930-х років, аутсорсинг почав реалізовуватися на підприємствах автомобілебудування, зокрема внаслідок конкурентного

протистояння Ford і General Motors [186; 189; 18]. Згідно з іншими джерелами залучення послуг аутсорсингу в більших масштабах починається з часів Другої світової війни через створення складних ланцюгів постачання. Наприклад, станом на 1946 рік близько 20 % доданої вартості товарів і послуг США було сформовано за рахунок зовнішніх джерел [124].

Початок використання аутсорсингу традиційно пов'язують із 1960-ми роками, передусім із заснуванням компанії Electronic Data Systems Corporation (EDS) у 1962 році. До EDS використання зовнішніх послуг було фрагментарним та епізодичним: підприємства найчастіше формували власні інформаційні відділи у межах власної системи. EDS запропонувала взяти на себе обчислювальні функції інших підприємств на довгостроковій основі, тим самим отримавши статус першої великої компанії, спеціалізація якої фокусувалася виключно на послугах аутсорсингу.

Період 1970-1980 років характеризуються спробами формування базису для включення аутсорсингу в управління підприємствами: все більша кількість спеціалізованих компаній починають пропонувати аутсорсингові послуги (наприклад, IBM, Arthur Andersen тощо), спектр їхніх послуг розширюються. Цікавість дослідників та практиків починає фокусуватися на зменшенні витрат за рахунок передачі функцій до країн із меншими трансакційними витратами на їхнє виконання. Зазначимо, що до 1986 року відсутні згадки про дослідження, об'єктом яких виступав би глобальний аутсорсинг, але після цього періоду інтерес до цього напрямку досліджень суттєво зріс [84]. Аутсорсинг входить у практику стратегічного управління у середині 1980-х років завдяки дослідженням М. Портера та Ч. Генді, які наголосили на важливості зосередження на ключових компетенціях підприємства з передачею непрофільних функцій на аутсорсинг [124]. Наголошуючи на необхідності формування конкурентної переваги, М. Портер акцентує на збереженні функцій, ключових для підтримки бізнес-стратегії, і делегуванні на аутсорсинг функцій, що є універсальними, малоадаптивними або не

пов'язаними із загальною стратегією підприємства [81, с. 218]. У цей самий час уряди, зокрема уряд Великої Британії, залучають аутсорсинг як один з інструментів реформування державного сектору, що демонструє переваги та потенціал цього підходу для бізнесу [97].

Дата, до якої відноситься перша згадка аутсорсингу, є спірним питанням: згідно з одними джерелами це поняття було введене у 1989 році, коли компанія Eastman Kodak уклала угоду з IBM, DEC та Businessland на повну передачу функцій інформаційних технологій зовнішнім підрядникам, тоді як інші дослідники зазначають, що цей термін з'явився не пізніше 1981 року [219; 155; 149].

Значного поширення аутсорсинг набуває із середини 1990-х років, передусім за рахунок розвитку і поширення інформаційно-комунікаційних технологій та глобалізації економіки. У цей час вертикальна інтеграція послуг більше не є преференційним методом організації діяльності, які дедалі частіше шукають шляхи оптимізації витрат та забезпечення довгострокових конкретних переваг [18]. Протягом 1990-1995 років відбувається зростання попиту на аутсорсинг-бізнес процесів (Business Process Outsourcing, BPO), а також перенесенням бізнес-процесів до країн із високим інтелектуальним потенціалом та зниженою вартістю робочої сили.

Початок XXI століття характеризується збільшенням уваги до аутсорсингу як стратегічного інструменту та частини загальної стратегії підприємства. Підприємства по всьому світу дедалі частіше звертаються до аутсорсингу як для засобу підтримки малого та середнього бізнесу. Поширення набуває аутсорсинг знань (Knowledge Process Outsourcing, KPO), у межах якого відбувається передача висококваліфікованих послуг спеціалізованим компаніям. Починаючи з 2005–2010 років, аутсорсинг дедалі більше фокусується на інноваційних аспектах діяльності, зокрема аналітиці даних, розробці та управлінні програмним забезпеченням. Глобальна цифрова трансформація лише поглибила спеціалізацію аутсорсингу, зменшивши

залежність підприємств від розташування аутсорсерів і нівелювавши географічні бар'єри. Крім того, підприємства можуть не обмежуватися одним провайдером аутсорсингових послуг, отримавши можливість працювати з кількома нішевими аутсорсерами.

У табл. 1.1 узагальнено історичні етапи розвитку аутсорсингу. Відзначимо, що піднесення попиту на аутсорсингові рішення пов'язано зі здатністю замовників разом з послугою інтегрувати технологічні інновації.

Таблиця 1.1

Етапи розвитку аутсорсингу

<i>Етап</i>	<i>Часовий період</i>	<i>Характеристика етапу</i>	<i>Прояви аутсорсингу у практичній площині</i>
Операційний аутсорсинг	До 1980-х років	Передача другорядних функцій: прибирання, бухгалтерія, технічна підтримка.	Зниження витрат та концентрація на основній діяльності через залучення аутсорсингових послуг
Інформаційний аутсорсинг	1980-1990-ті роки	Передача ІТ-інфраструктури та інформаційних систем зовнішнім постачальникам.	Контракт Eastman Kodak (1989) з IBM, DEC.
Глобалізація аутсорсингу	2000-ні роки	Використання дешевої робочої сили в інших країнах, передача складніших функцій.	Передача R&D, розробки програмного забезпечення (ПЗ), керування людськими ресурсами (HR) та логістики в Азію та інші регіони.
Стратегічний аутсорсинг	Сучасний етап	Передача ключових бізнес-процесів: маркетинг, фінансове планування, SCM.	Підвищення конкурентоспроможності через доступ підприємств-замовників до інновацій та ресурсів аутсорсерів.

Джерело: узагальнено автором з врахуванням джерел [170; 97; 84; 124; 189; 186; 204].

Розвиток аутсорсингу в системі сучасного управління підприємством спирається на фундаментальні управлінські теорії, кожна з яких обґрунтовує логіку застосування аутсорсингових моделей на підприємствах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні управлінські теорії та їхня роль у розвитку аутсорсингу

<i>Назва теорії</i>	<i>Послідовники</i>	<i>Рік появи теорії</i>	<i>Сутність теорії</i>	<i>Зв'язок теорії з аутсорсингом</i>
Теорія транзакційних витрат	Рональд Коуз, Олівер Вільямсон	1937	Будь-яка економічна діяльність продукує витрати, пов'язані з укладенням, контролем та виконанням угод	Рішення про перехід на аутсорсинг є результатом оцінювання, за якого передача діяльності на аутсорсинг є більш економічно обґрунтованою, ніж реалізація рішення власними силами підприємства. Теорія корисна для ідентифікації передумов вибору аутсорсера та структуризації діяльності для досягнення оптимального рівня витрат.
Ресурсноорієнтована теорія	Джей Барні	1991	Конкурентні переваги підприємства є результатом застосування ресурсів із унікальною цінністю, що є важковідтворювальними	Теорія здатна обґрунтувати шляхи досягнення підприємством конкурентних переваг. За цією теорією, ресурси, які не є створюють унікальну цінність, можуть бути передані на аутсорсинг, що дозволить підприємству зосередитися на ключових компетенціях.
Теорія ключових компетентностей	К. К. Прахалад та Гері Хамел	1990	Підприємства повинні зосередити увагу на розвитку та вдосконаленні ключових компетенцій, що забезпечують цінність для клієнтів	Види діяльності, що безпосередньо не створюють цінність, можуть бути делеговані виконавцям, що володіють досвідом та потенціалом до їх виконання. Така діяльність дозволяє вивільнити ресурси для спрямування їх підприємством на реалізацію ключових компетентностей.

Джерело: узагальнено автором із врахуванням [11; 72; 114; 136; 125].

З огляду на стрімке зростання популярності аутсорсингу упродовж останніх років, сутність аутсорсингу як форми економічної взаємодії залишається предметом наукової дискусії. На поточний момент уніфіковане визначення аутсорсингу в науковій літературі відсутнє, що зумовлює потребу в розгляді та систематизації існуючих підходів до аутсорсингу як наукової категорії.

Різноманітність існуючих дефініцій аутсорсингу зумовлено міждисциплінарним характером категорії, у межах якої дослідники акцентують увагу на певних аспектах феномену, інтерпретуючи аутсорсинг через призму сукупності однорідних складових. Дзуліт З. та Матвійчук М., розширюючи цю думку, наголошують на відсутності чіткого розподілу аутсорсингу з іншими моделями міжфірмової взаємодії [173]. З цього приводу Сухоняк С. О. стверджує таке: «фактично поняття аутсорсинг використовується як об'єднанче для багатьох видів активності підприємства із винесенням певних операцій, дій та функцій за межі підрозділу або організації загалом, фокусуванні на основному майданчику чи виробництві основного продукту тощо» [262, с. 210].

Внаслідок множинності тлумачень аутсорсингу, на сьогодні дана категорія відзначається варіативністю інтерпретацій. Дехто з дослідників сприймає аутсорсинг виключно як тактику, яка дозволяє підприємству конкурувати [149, с. 279]. Інші ж наділяють його роллю інструменту управління [173; 239; 184]. У свою чергу, деякі науковці розглядають дану категорію як форму організації бізнес-процесів [186; 200]. Дослідження дозволило виділити концептуальні підходи, різниця між якими полягає в тому, на яких аспектах сприйняття аутсорсингу здійснюють наголос науковці. До таких підходів нами віднесено: функціональний, цільовий, коопераційний, управлінський, інструментальний, стратегічний та процесний [262; 219; 155, с. 514; 190; 163].

1. За цільового підходу аутсорсинг сприймається як засіб для досягнення цілей підприємств. За позицією Сухоняк С. О., серед прикладів таких цілей виділено пошук ресурсних можливостей, зниження собівартості товарів та послуг, що пропонуються підприємством-замовником, а також підвищення

гнучкості підприємства [262]. Відзначимо певну спорідненість між цільовим та стратегічним підходами, адже в цьому випадку вони обидва оперують набором стратегічних цілей та завдань, які повинні бути узгоджені один між одним. Одночасно з цим, саме мета обумовлює залучення аутсорсингу на підприємство, коли корисний вихід від такої співпраці має змогу перевищити потенційні недоліки.

2. У межах *функціонального підходу* науковці сприймають аутсорсинг як засіб переорієнтації функціонального навантаження підприємства шляхом зовнішнього делегування функцій професійному посереднику [94; 254; 183]. Через те що аутсорсинг здатен забезпечити реалізацію делегованих функцій, такий підхід є досить поширеним, однак, на нашу думку, надмірно звуженим. Погоджуємося з Микало О. І., яка вважає такий підхід недоцільним передусім через фокусування на механізмі реалізації аутсорсингу, за якого поза увагою залишається природа аутсорсингу, передумови його залучення та потенційні ефекти [219]. Крім того, через те, що даний підхід сфокусовано передусім на операційних аспектах діяльності підприємства, загальна бізнес-стратегія підприємства часто залишається поза увагою.

3. Інструментальний підхід: аутсорсинг розглядається як практичний інструмент вирішення конкретних завдань, з акцентом на його прикладну природу як засобу або способу досягнення бажаних ефектів і підвищення конкурентоспроможності підприємства [219, с. 114; 155; 279; 211]. Обмеження цього підходу полягають передусім у відсутності стратегічного бачення та надмірному зосередженні на вирішенні поточних проблем, що зумовлює підвищення ризику фрагментарного управління підприємством.

4. *Коопераційний підхід* ґрунтується на уявленні, за якого аутсорсинг виходить за межі виключно одностороннього процесу делегування функцій, набуваючи форми партнерської взаємодії між підприємством та аутсорсером. У межах певних досліджень такий підхід виділяється також як стейкхолдерський. Зокрема, Сухоняк С. О. зазначає, що завдяки аутсорсингу стає можливим пошук «нового балансу інтересів між зацікавленими групами

(стейкхолдерами) у діяльності підприємства за допомогою залучення постачальників, конкурентів, споживачів або інших стейкхолдерів до побудови спільних бізнес-процесів» [262]. Таке поглиблення рівня співпраці сторін лише підкреслює еволюцію розуміння аутсорсингу як партнерської моделі на противагу усталеному трансакційному сприйняттю, характерному для ранніх форм аутсорсингу.

5. *Ситуаційний підхід*, за якого аутсорсинг розглядається як рішення, ступінь та мета залучення якого є залежними від конкретних обставин функціонування підприємства-замовника. Такого підходу дотримується, зокрема, Поливана Л. А. (2014), обґрунтовуючи свою позицію наявністю потенційно значної кількості факторів, що впливають на об'єкт управління, за якого найбільш ефективним методом управління є такий, що найточніше відповідає специфіці конкретної ситуації [235].

6. *Процесний підхід*, за якого аутсорсинг є не одноразовим актом делегування певних функцій, а зумовлює потребу в управлінні цілою сукупністю бізнес-процесів. Фактично, за цього підходу аутсорсинг сприймається саме як передача певних, здебільшого другорядних функцій та завдань зовнішнім аутсорсерам [262; 211].

7. *Стратегічний підхід* до аутсорсингу історично сформовано через переосмислення ролі аутсорсингу не лише як засобу оптимізації витрат, а як інструменту досягнення довгострокових конкурентних переваг, концентрації на ключових компетенціях підприємства та трансформації існуючої бізнес-моделі [205]. Газуда Л. М. та Салдан Т. Ю. зазначають, що однією з передумов переходу аутсорсингу на стратегічний щабель розвитку є зміщення фокуса від функціонального бачення до комплексного процесного підходу, що сприяє розумінню аутсорсингу як стратегічного засобу для трансформації всієї системи бізнес-процесів, а не лише окремих її частин [164]. У результаті аутсорсинг починає сприйматися як частина управлінської стратегії підприємства та стратегічна модель управління [219; 211; 239; 205]. Сухоняк С. так визначає стратегічну роль аутсорсингу, що полягає в «удосконаленні наявної корпоративної або ділової стратегії, окремих функціональних або

операційних стратегій, або вироблення на основі аутсорсингу абсолютно нової стратегії для отримання конкурентних переваг та досягнення вищого рівня конкурентоспроможності на ринку» [262, с. 210].

Систематизовані погляди зарубіжних та вітчизняних дослідників щодо сутності аутсорсингу представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Систематизація підходів до розуміння сутності маркетингу

<i>Наукова праця</i>	<i>Дефініція</i>
1	2
<i>Аутсорсинг як функція</i>	
[254, с. 261]	«Підприємства передають вузько спеціалізованим обслуговуючим компаніям деякі функції, які були прерогативою підрозділів самих компаній»
[186, с. 86]	«Це передача певних видів або функцій виробничої підприємницької діяльності іншій компанії, що працює в потрібній сфері та має достатній досвід, матеріально-технічну базу та висококваліфікований персонал»
[94]	«Практика купівлі товарів та послуг у зовнішніх постачальників, а не їх виробництва всередині фірми»
<i>Аутсорсинг як засіб досягнення цілі</i>	
[211, с. 6]	«Аутсорсинг – це інструмент управління, що враховує організаційну функцію щодо прийняття рішення шляхом оптимізації виробництва через делегування повноважень, функцій, відповідальності незалежній сторонній організації на договірних засадах, що забезпечить фокусування на ключовій цілі вискоефективної та конкурентоспроможної компанії»
[190, с. 20]	«Цілеспрямоване виокремлення певних бізнес-процесів та їх реалізацію іншими організаціями, які мають відповідний досвід, знання, засоби та виконують свої обов'язки в конкретній сфері краще, ніж організація-замовник, і на договірній основі»
<i>Аутсорсинг як форма кооперації</i>	
[201, с. 297]	«Аутсорсинг - це впливовий інструмент управління підприємством, що полягає у передачі певних бізнес-процесів та функцій на основі договірної співробітництва зі сторонніми організаціями та використовується з метою покращення ефективності діяльності підприємства»
[190, с. 20]	«Цілеспрямоване виокремлення певних бізнес- процесів та їх реалізацію іншими організаціями, які мають відповідний досвід, знання, засоби та виконують свої обов'язки в конкретній сфері краще, ніж організація-замовник, і на договірній основі. Таким чином, використання аутсорсингу зводиться до того, що підприємство зосереджує всі ресурси на тому виді діяльності, який є основним і передає інші функції надійному партнеру»
<i>Аутсорсинг як механізм реалізації управління</i>	
[235, с. 143]	«Напрямок сучасного розвитку та управління підприємства, який спрямований на підвищення конкурентоспроможності діяльності, що передбачає укладання контракту між замовником і постачальником із метою виконання останнім як основних, так і другорядних бізнес-функцій замовника за певну плату і зумовлений конкретними ситуаціями управління в умовах невизначеності та ризику»

1	2
<i>Аутсорсинг як інструмент</i>	
[219, с. 114]	«Аутсорсинг – це інструмент посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації на ключових, виходячи з ринкових умов, для підприємства компетенціях, функціях та/або бізнес-процесах»
[173, с. 303]	«Специфічний інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства, заснованого на залученні на платній і довгостроковій основі ресурсів, сформованих, організованих і керованих зовнішнім оператором, для виконання необхідного замовнику бізнес-процесу, при цьому відношення оператора і замовника включають як ринкову, так і ієрархічну складові»
[226, с. 54]	«Аутсорсинг – це інструмент управління підприємством, спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності діяльності, який передбачає укладання контракту між замовником і постачальником (аутсорсером) з метою виконання останнім як основних, так і другорядних бізнес-функцій замовника за певну плату, що зумовлює реорганізацію та оптимізацію підприємницької діяльності, а в окремих випадках тимчасове залучення персоналу»
<i>Аутсорсинг як процес</i>	
[155, с. 515]	«Процес передачі окремих функцій, бізнес-процесів іншій особі (юридичній чи фізичній) через укладання договору з метою зменшення операційних витрат»
[183, с. 3]	«Виконання сторонньою виробничою структурою окремих завдань чи бізнес-процесів, які не є профільними для даної організації, але необхідні для повноцінного її функціонування (організація купує не працю конкретних працівників, а виробничу послугу)»
[94]	«Загалом, процес використання сторонньої компанії для виконання деяких функцій компанії»
<i>Аутсорсинг як стратегія</i>	
[239, с. 166]	«Аутсорсинг – це не тільки ринковий інструмент, що сприяє зниженню витрат, але і стратегія управління компанією, що передбачає реструктуризацію бізнес-процесів»
[175, с. 26]	«Аутсорсинг - це частина управлінської стратегії компанії при передачі робіт і послуг сторонньому виконавцю, заснована на фундаментальному принципі поділу праці, організована у вигляді стійкого бізнес-процесу і спрямована на підвищення ефективності компанії та зниження витрат»

Джерело: систематизовано й узагальнено автором.

З урахуванням наведеного, стає можливим визначення наступних ключових змістовних ознак аутсорсингу:

- передача виконання певних функцій за межі підприємства;
- здатність підприємства-замовника залучити зовнішні ресурси, які в іншому випадку є важкодоступними чи надто вартісними;

- розвиток специфічних відносин між підприємством-замовником та аутсорсингом, пов'язаних з делегуванням певних функцій;
- довгостроковий характер відносин на договірних засадах, поглиблення кооперації;
- розподіл ризиків, пов'язаних із реалізацією взятих на аутсорсинг функцій;
- взаємодія є тривалою, та не обмежується одиничними актами виконання робіт;
- потенціал до масштабування, варіативність форм реалізації аутсорсингу;
- індивідуалізований характер аутсорсингу, що орієнтується на конкретні аспекти діяльності підприємства-замовника та кваліфікацію аутсорсера;
- стратегічна спрямованість дій, пов'язаних з аутсорсингом;
- зміна процесу та способу формування цінності за рахунок перебудови бізнес-архітектури підприємством-замовником [183; 219, с. 114; 173; 211; 175; 220; 201, с. 297; 239; 182; 193; 204; 203].

У результаті, під аутсорсингом пропонуємо розуміти цілеспрямовану діяльність із залучення зовнішнього щодо підприємця виконавця, діяльність якого спрямована на зменшення функціонального навантаження на підприємство шляхом надання зовнішніх профільних компетенцій, які в іншому випадку є для підприємства важкодоступними або неможливими для самостійного застосування з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг.

З огляду на історичну динаміку становлення аутсорсингу, а також його потенціал адаптації до економічних, технологічних та управлінських змін, актуальним вбачаємо систематизацію існуючих класифікаційних підходів (табл. 1.4).

Систематизація існуючих класифікаційних підходів до аутсорсингу

<i>Критерій для групування</i>	<i>Розподіл за категоріями аутсорсингу</i>	<i>Дослідження</i>
За кількістю учасників у ланцюгу надання послуг	- перехресний; - прямий.	[155, с. 514]
За періодичністю надання послуг	- дискретний; - постійний.	[155, с. 514]
За місцем здійснення бізнес-процесів, які делегуються для аутсорсингу	- внутрішній (іншоринг); - зовнішній (офшоринг).	[155, с. 514; 239]
За формою організації	- дистанційний; - офісний; - змішаний.	[155, с. 514; 262]
За видом функцій, які передаються	- аутсорсинг окремих функцій; - аутсорсинг бізнес-процесів.	[155, с. 514]
За формою реалізації	- повний (максимальний); - частковий (селективний); - спільний; - проміжний; - трансформаційний.	[175, с. 29; 239]
За змістом переданих функцій	- функціональний; - операційний; - ресурсний;	[239]
За ступенем інтеграції аутсорсингу в систему управління підприємства	- стратегічний; - функціональний; - поточний.	[173, с. 304; 239]
За ступенем залученості учасників	- односторонній; - перехресний; - взаємний.	[173, с. 304]
За тривалістю співпраці	- короткотерміновий (до 1 року); - середньотерміновий (від 1 до 3 років); - довготерміновий (понад 5 років).	[262]
За рівнем ризикованості	- з катастрофічним ризиком; - з високим ризиком; - з середнім ризиком; - з низьким ризиком; - з мінімальним ризиком.	[262]

Джерело: систематизовано автором.

Аутсорсинг у сучасній науковій думці часто інтерпретується через призму залучених функціональних переваг та вигід від його використання. Водночас такий підхід є недостатнім для розуміння його ролі у продукуванні цінності. Однак, саме ціннісна перспектива дозволяє виділити в аутсорсингу

не тільки спосіб оптимізації, але й механізм формування нових ресурсів, знань та можливостей, що можуть бути недоступні в межах виключно внутрішніх процесів організації. На думку дослідників, сутнісна ціль аутсорсингу полягає у створенні та збільшенні цінності для підприємства передусім за рахунок ресурсної бази підприємства-замовника та аутсорсера [72; 193; 203]. Таким чином, аутсорсинг набуває ролі не тільки додаткового засобу реалізації бізнес-процесів підприємства, а і джерелом довгострокової цінності підприємства.

При ухваленні рішення про передачу функцій на аутсорсинг підприємства повинні об'єктивно оцінити рушійні сили цінності та переваги від залучення зовнішніх виконавців у досягненні цієї цілі. Цінність, згідно з позицією Я. Хабія, це «переваги (вигоди), що підвищують конкурентні переваги, операційну ефективність та загальну позицію на ринку» [72, с. 55]. Фактично цінність являє собою продукти та послуги, які є ключовими для розвитку підприємства. Джерелом цінності в традиційній бізнес-моделі підприємства є основні компетенції, які дозволяють інтегрувати наявні ресурси, знання та навички у кінцевий продукт [113]. У результаті аутсорсинг може виступати джерелом знань та можливостей, що робить можливим все частішу передачу високоцінних функцій, зокрема, дослідження та розробки, а також інновацій зовнішнім виконавцям. Разом із цим постає питання розподілу відповідальності та контролю над тими функціями, які прямо впливають на створення цінності. У контексті аутсорсингу це означає необхідність чіткого визначення меж функцій, що передаються зовнішнім виконавцям, та функцій, що підлягають збереженню в межах внутрішньої компетенції компанії як стратегічний актив.

У межах дослідження було виділено декілька рівнів створення цінності на підприємстві за рахунок аутсорсингу, узагальнених в табл. 1.5.

Рівні створення цінності на підприємстві за рахунок аутсорсингу

<i>Рівень, на якому створюється цінність</i>	<i>Форми проявів створеної цінності на рівні</i>	<i>Практичні заходи для створення цінності на представленому рівні</i>
Операційний	Скорочення/оптимізація витрат; забезпечення безперебійності роботи підприємства; оптимізація діяльності підприємства.	Аутсорсинг бухгалтерії, IT-підтримки, підтримки клієнтів; передача рутинних процесів на платформи, що здійснюють аутсорсинг бізнес-процесів (BPO).
Організаційний	Доступ до кваліфікованих спеціалістів; оптимізація структури підприємства; підвищення загальної продуктивності та передбачуваності діяльності підприємства	Передача допоміжних функцій на аутсорсинг (наприклад, рекрутингу чи кадрового адміністрування); Залучення зовнішніх служб технічної підтримки або обслуговування інфраструктури.
Стратегічний	Поліпшення ринкових позицій; здатність інвестувати кошти в пріоритетні області розвитку; Концентрація на ключових компетенціях; стимулювання інновацій; створення нових продуктів (послуг) через зовнішні ресурси; трансформація бізнес-моделі; переосмислення ролі підприємства в екосистемі; збільшення гнучкості бізнесу	Створення нових ланцюгів цінності з участю зовнішніх партнерів; аутсорсинг R&D; аутсорсинг ключових компетенцій; залучення вузькоспеціалізованих команд аутсорсерів з унікальною експертизою

Джерело: узагальнено автором з урахуванням джерел [69; 155; 149; 279; 239; 254; 72].

Узагальнюючи наведені форми прояву створеної цінності на сучасних підприємствах, можемо констатувати, що цінність від аутсорсингу не обмежується лише фінансовими вигодами, враховуючи також кадрові, технологічні, організаційні та ринкові переваги, а також здатна формуватися на декількох рівнях управління, кожен із яких вносить свій вклад в масштаб та характер цінності. При цьому належне налагодження створення цінності на нижчих щаблях цінності сприяє тому, що ефекти від аутсорсингу реалізуються на більш високих рівнях. Це потребує правильно організованого процесу управління аутсорсингом, що, в іншому випадку, спричинює зростання ризиків від залучення аутсорсингової діяльності. На думку Я. Кабія, недостатня увага до потенційних ризиків ставить під загрозу

потенційні вигоди та цінність [72, с. 5]. Зокрема, Таделіс С. зазначає про наявність прихованих витрат, ризик появи яких обумовлює необхідність сторін підтримати баланс інтересів та продукуючої цінності [113].

Ступінь, масштаб, форми та напрямки прояву цінності здатні варіюватися залежно від ресурсного потенціалу та стратегічних пріоритетів підприємства. Прояв створеної цінності внаслідок використання аутсорсингу також значною мірою залежить від розміру підприємства, що, у свою чергу, зумовлює різницю в цілях та особливостях використання аутсорсингу. Для представників малого та середнього підприємництва аутсорсинг є інструментом для вирішення обмежених ресурсів, доступу до експертизи та підвищення конкурентоспроможності. Великі підприємства найчастіше використовують аутсорсинг як інструмент для швидкого масштабування, впровадження інновацій та оптимізації комплексних процесів. Детальний розгляд відмінностей у використанні аутсорсингу підприємствами залежно від розміру представлено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Вплив розміру підприємства на особливості залучення аутсорсингу

<i>Фактор, що піддається дослідженню</i>	<i>Малі та середні підприємства (МПС)</i>	<i>Великі підприємства</i>
1	2	3
Мета залучення аутсорсингу	Подолання проблеми нестачі внутрішніх ресурсів, доступ до якісної експертизи, зниження витрат та оптимізації рутинних завдань.	Масштабування діяльності та підвищення її ефективності, впровадження інновацій.
Типи функцій, що передаються на аутсорсинг	Допоміжні та непрофільні функції (бухгалтерія, HR, IT-підтримка, маркетинг, логістика тощо).	Передача як непрофільних, так і стратегічно важливих функцій (зокрема, R&D, виробництва, управління ланцюгом поставок тощо).
Доступ до ресурсів	Обмежений, що і зумовлює потребу в залученні аутсорсерів.	Значний, але аутсорсинг дозволяє сфокусуватися на пріоритетних напрямках діяльності.
Рівень залежності від аутсорсера	Значний через підвищення загрози залежності від одного аутсорсера із обмеженими можливостями диверсифікації.	Знижений, внаслідок істотного обсягу ресурсів для контролю та можливостей заміни аутсорсера.

Закінчення таблиці 1.6

1	2	3
Рівень складності завдань, що передаються на аутсорсинг	Стандартизовані, рутинні, операційні процеси	Складні, спеціалізовані або мультифункціональні бізнес-процеси.
Ступінь ризикованості залучення аутсорсингу в діяльність підприємства	Високий ризик втрати контролю внаслідок обмеженості можливостей та механізмів контролю	Високий ризик витоку даних та залежності від багатьох постачальників.
Ступінь гнучкості при використанні підприємствами	Підвищений через здатність до адаптації до змін	Знижений внаслідок складності внутрішньої структури та високого ступеня інтегрованості бізнес-процесів
Особливості взаємодії із аутсорсером	Низько- або середньоформалізована	Високоформалізована

Джерело: розроблено та узагальнено автором.

Беручи до уваги поширене трактування аутсорсингу як засобу передачі окремих бізнес-функцій стороннім організаціям, зазначимо, що значно менше уваги приділяється дослідженню того, які саме управлінські функції реалізує аутсорсинг як елемент системи управління. Можемо виділити такі функції аутсорсингу як елементу системи управління:

1. *Сервісна* – аутсорсинг забезпечує підприємству якісне виконання послуги, що підтримує/доповнює ключові бізнес-процеси підприємства.
2. *Трансформаційна* – аутсорсинг здатен виступати каталізатором змін у підприємстві, ініціюючи глибокі перетворення в системі.
3. *Координаційна* – аутсорсинг узгоджує дії в межах внутрішньої та зовнішньої структури підприємства для забезпечення результативності від процесів, що передані на аутсорсинг.
4. *Мотиваційна* – аутсорсинг створює стимули для підвищення результативності та ефективності діяльності підприємства.
5. *Організуюча* – аутсорсинг дозволяє структурувати процеси, ролі, ресурси та взаємодію, що виникають при передачі бізнес-функцій на зовнішнє виконання.

6. *Адаптаційна* – використання аутсорсингу дозволяє підприємству використовувати зовнішні ресурси для швидкого реагування на зміни та зовнішні збурення.

7. *Інтеграційна* – відображає здатність аутсорсингу інтегрувати послугу, сформовану поза межами підприємства до внутрішньої організаційної системи, зробивши її цілісною частиною бізнес-процесів підприємства.

8. *Стратегічна* – відображає здатність аутсорсингової моделі впливати на довгострокові цілі, конкурентні переваги, ринкове позиціонування та бізнес-модель підприємства.

Можна стверджувати, що аутсорсинг у сучасних умовах виступає не лише засобом оптимізації внутрішніх процесів підприємства, а й ефективним механізмом його стратегічного розвитку. При цьому необхідною умовою перетворення аутсорсингу у джерело стратегічних переваг та формування стійких конкурентних переваг аутсорсингу є правильно побудована система управління аутсорсинговими процесами.

У контексті цифрової трансформації сучасного бізнес-середовища, зумовленого стрімким розвитком цифрових технологій та зміною підходів до організації підприємницької діяльності, аутсорсинг набуває рис стратегічного засобу досягнення конкурентних переваг. Найбільш помітними такі зміни є в електронній комерції, де цифровізація процесів, швидкість змін та необхідність забезпечення високої гнучкості потребують перегляду існуючих моделей співпраці з зовнішніми виконавцями. У таких умовах система аутсорсингу повинна не лише відповідати базовим управлінським принципам, але й адаптуватися до специфіки цифрового середовища. Вищезазначене зумовлює необхідність детального розгляду особливостей формування системи аутсорсингу в електронній комерції в умовах глобальної диджиталізації.

Детальніше розглянемо зміни, які привносить диджиталізація в аутсорсингові послуги, а також яким чином вони відображаються на тому, як такі послуги надаються та споживаються в ринковому середовищі. Для цього вбачаємо доцільним зупинитися на більш детальному розгляді диджиталізації та підходів, якими послуговуються науковці при трактуванні цієї категорії (рис. 1.1).

Диджиталізація

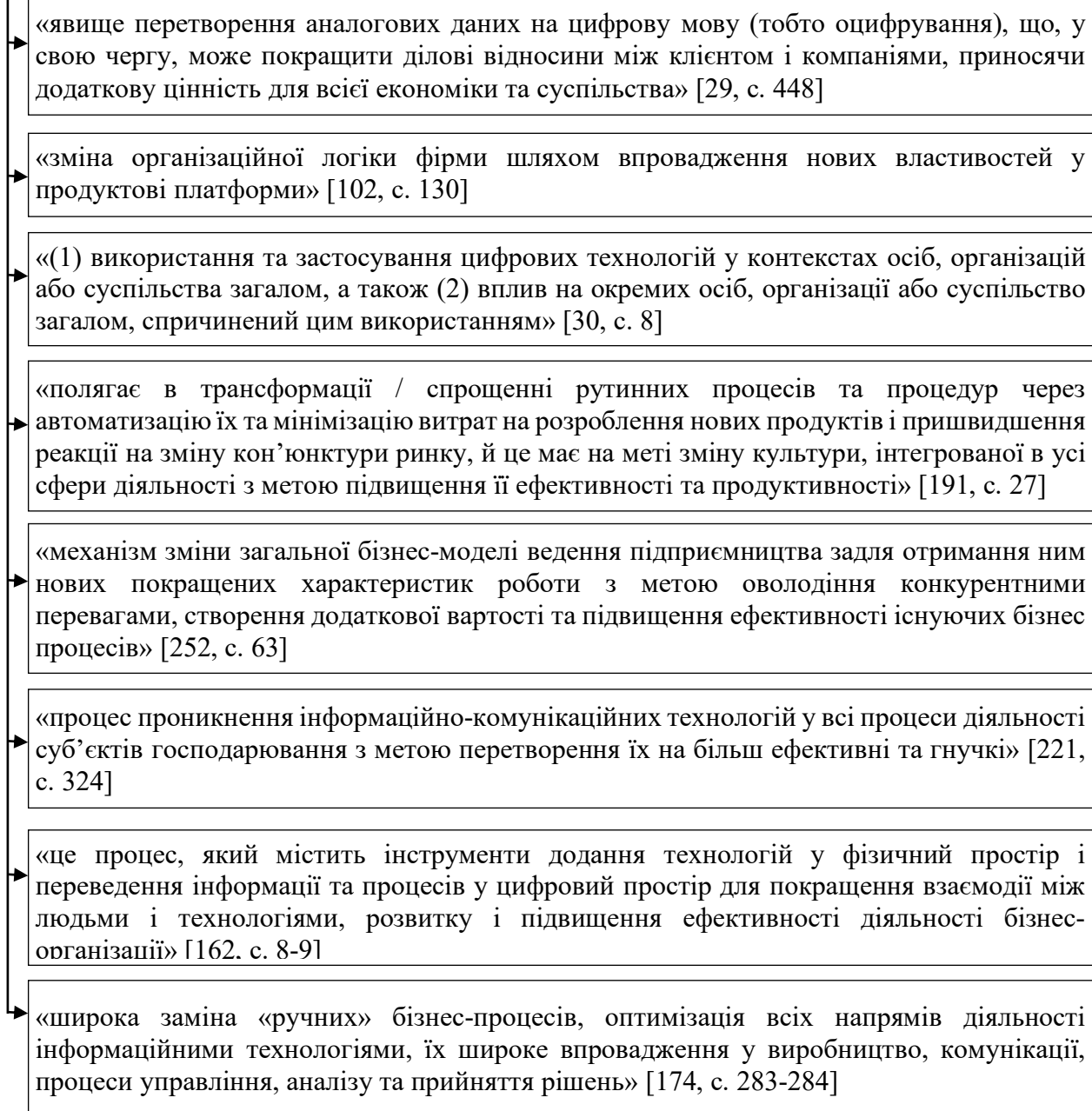


Рис. 1.1. Наукові підходи до трактування категорії «диджиталізація» у працях вітчизняних та зарубіжних науковців

Джерело: систематизовано автором.

Аналіз представлених дефініцій дозволяє виділити декілька вартих уваги аспектів. По-перше, більшість науковців сприймає диджиталізацію як засіб кількісних та якісних змін усередині системи підприємства, які або істотно змінюють те, яким чином підприємство функціонує та взаємодіє із зовнішнім

середовищем, або трансформують самі підходи до здійснення бізнес-операцій та процесів. По-друге, всі науковці зазначають про наявність позитивного впливу від подібних змін, починаючи від етапу ухвалення рішень та підприємницької логіки та завершуючи безпосередньо напрямками діяльності, де підприємство здатне реалізувати себе за рахунок технологічних рішень [98; 228; 231; 259; 69; 195; 74; 207; 208]. При цьому підприємство отримує певний запас потенціалу можливостей та компетенцій, що можуть бути як реалізованими підприємствами, так і залишитися лише в перспективі, однак бути в наявності у підприємства, що за сприятливих можливостей здатне ними скористатися [258]. По-третє, оновлена структура та організація процесів впливають на продукт, який пропонує підприємство, наділяючи його конкурентними перевагами, які в інших випадках були б недоступними підприємству для набуття.

Хоча серед науковців і присутні намагання представити диджиталізацію у вигляді процесу, механізму, яким реалізуються певні зміни, та результату таких змін, незрозумілим залишається питання управління подібними цифровими процесами. Становлення та розвиток такого специфічного продукту, як аутсорсингова послуга накладає свій відбиток на зміст та склад цих послуг, які піддаються впливу диджиталізації [162]. За своєю суттю диджиталізація спричиняє не лише технологічне оновлення послуги, але й суттєвим чином впливає на структуру взаємодії між постачальниками та замовниками аутсорсингових послуг. Крім того, науковці по-різному сприймають те, як цифрові технології змінюють послуги: наприклад, Лісова М. стверджує, що зміні піддається спосіб надання послуги [263]. На думку Піжук О. І., саме процес автоматизації послуги є головним досягненням диджиталізації [228, с. 84].

Віддаючи належне представленим вище намаганням сприйняти та узагальнити весь вплив диджиталізації на аутсорсингові послуги, зазначимо, що зміни є набагато глибшими та системнішими. На рис. 1.2 представлено напрями, за рахунок яких аутсорсингова послуга піддається змінам у процесі диджиталізації.



Рис. 1.2. Вплив диджиталізації на зміст та структуру аутсорсингових послуг

Джерело: авторська розробка.

Можемо стверджувати, що вплив диджиталізаційних процесів на аутсорсингову послугу виходить далеко за межі традиційного уявлення, змінюючи всі відомі складові цієї послуги, а також побічно сприяючи утворенню специфічної корисності від послуги, яка набуває цінності, інтерактивності та динамічності, новими способами задовольняючи потреби бізнесу. У наступному підрозділі пропонується детальніше розглянути роль аутсорсингу в створенні цінності та управлінні розвитком підприємств електронної комерції.

1.2. Роль аутсорсингу у створенні цінності та управлінні розвитком підприємств електронної комерції

Цифрові рішення докорінним чином змінюють ландшафт підприємницької діяльності, форми її прояву, інструментарій та механізми взаємодії із оточенням. Диджиталізація виступає своєрідним каталізатором модернізації економічної системи, сприяючи системним перетворенням традиційних бізнес-моделей на основі цифрових технологій. У цьому контексті розвиток електронної комерції як інноваційної практики комерційної активності є детермінантою структурних перетворень у торгівлі та рушієм розвитку цифрової комерційної екосистеми. Отже, осмислення концептуальних засад аутсорсингових послуг у системі електронної комерції є необхідною передумовою для об'єктивного дослідження потенціалу залучення аутсорсингових послуг у діяльність сучасних підприємств.

Дефініція електронної комерції піддається постійній зміні, передусім через технологічні зміни та суспільне сприйняття. Вважаємо за необхідне розпочати дослідження зі з'ясування змісту власне категорії «електронна комерція», беручи до уваги необхідність аналізу трансформації цього поняття в контексті його еволюційного розвитку. Для аналізу було відібрано визначення електронної комерції у дослідженнях за період 1990-2015 років. Результати аналізу, представлені в табл. 1.7, дають підстави вважати про наявність еволюційної тенденції до розуміння електронної комерції. Початок комерційного використання Інтернету (середина 1990-х років) обумовив сприйняття електронної комерції в обмежено функціональному контексті, наголошуючи на транзакційному аспекті взаємодії, за якого електронна комерція – це передусім процес купівлі-продажу товарів та послуг за допомогою електронних засобів. Такий підхід є дещо звуженим, адже він знаходиться у площині виключно задоволення попиту на товар та отримання комерційної вигоди. Разом з цим, у цей період розпочинаються перші спроби сприймати електронну комерцію як дещо ширшу діяльність, що виходить за

межі суто трансакційного сприйняття. Зміни у визначенні поняття «електронна комерція» у працях зарубіжних учених протягом 1990-2019 років узагальнено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

**Зміни у визначенні поняття «електронна комерція»
у працях зарубіжних вчених протягом 1990-2019 років**

Період публікації	Запропонована дефініція	Джерело
1990-1999 роки	«система, яка включає не лише ті транзакції, що зосереджені на купівлі та продажу товарів і послуг для безпосереднього отримання доходу, але й ті транзакції, що підтримують отримання доходу, такі як створення попиту на ці товари та послуги, надання підтримки продажів та оплата обслуговування клієнтів»	[77, с. 3]
	«транзакційний, дотранзакційний та післятранзакційний комплекс дій, що виконуються покупцями та продавцями через Інтернет (або інтрамережу), з чітким наміром купити або продати»	[44]
	«використання обчислювальних технологій для зв'язку виробників з постачальниками та каналами збуту»	[15, с. 9]
	«будь-яка ділова операція, що здійснюється електронним способом, незалежно від того, чи відбувається транзакція між двома діловими партнерами, чи між бізнесом та його клієнтами»	[14, с. 5]
2000-2009 роки	«використання інформаційних технологій для покращення комунікацій та транзакцій з усіма зацікавленими сторонами організації (клієнтами, постачальниками, державними регуляторами, фінансовими установами, менеджерами, працівниками, громадськістю загалом)»	[138, с. 1]
	«процес купівлі, продажу, передачі або обміну продуктами, послугами чи інформацією через комп'ютерні мережі»	[126, с. 48]
	«всі електронні опосередковані обміни інформацією між організацією та її зовнішніми зацікавленими сторонами»	[16]
2010-2019 роки	«процес, за допомогою якого люди використовують електронні засоби для ведення бізнесу або здійснення іншої економічної діяльності»	[36, с. 3]
	«використання електронних комунікацій та технологій цифрової обробки інформації в ділових операціях для створення, трансформації та переосмислення відносин для створення цінності між організаціями або серед них, а також між організаціями та окремими особами»	[57, с. 1-2]
	«використання Інтернету та інтрамереж для купівлі, продажу, транспортування або торгівлі даними, товарами чи послугами»	[37, с. 7]

Джерело: систематизовано автором.

Наступне десятиліття характеризується зростанням важливості електронної комерції як інструменту, завдяки якому інформаційні потоки стають доступними до опрацювання всіма зацікавленими сторонами, а сама

інформація перетворюється на своєрідний специфічний продукт – і також пропонується онлайн. Через те, що технологічні рішення стають більш інтегрованими в загальну систему, їх використання стає більш багатoproфільним, де підприємство тепер здатне не лише пропонувати послуги, але й налагоджувати маркетингову взаємодію із покупцями.

Період 2010-2019 років стає переломним у сприйнятті електронної комерції: тепер підприємства сприймають такі технології як засіб для перебудови сформованих відносин, які заново реінтегруються на основі цінності. Крім того, рамки обмеження щодо видів діяльності та пропозицій, що можуть бути представлені через інтернет та канали електронної комерції, фактично стираються, пропонуючи покупцям дедалі більше можливостей отримувати послуги, товари або інформаційні продукти через електронні мережі.

У результаті, аналіз визначень дає можливість стверджувати, що протягом кількох десятиліть електронна комерція активно видозмінює власну суть, способи створення цінності та корисності за рахунок перебудови взаємовідносин між учасниками комерційного обміну.

Множинність інтерпретацій категорії «електронна комерція» спричинює ситуацію, за якої науковці надають перевагу тим чи іншим підходам до її сприйняття (табл. 1.8), що, у свою чергу, визначають подальшу логіку вітчизняних та зарубіжних досліджень. Опрацювання наукової літератури дозволило нам систематизувати присутні наукові підходи до розуміння електронної комерції [257; 229; 199; 210; 269; 210].

За *функціонального підходу* електронна комерція сприймається через призму набору функцій, які реалізуються учасниками, а також проявляються в наборі відповідних операцій. Виходячи із цього підходу, функції електронної комерції здійснюють визначальний вплив на її структуру, бізнес-модель, а також взаємодію із учасниками. Відносна простота такого підходу, тим не менш, нівелюється за рахунок ігнорування більш складних аспектів взаємодії підприємства електронної комерції із покупцями та зовнішнім середовищем. Крім того, даний підхід передбачає певну статичність підприємства електронної

комерції як об'єкта досліджень, ігноруючи аспекти розвитку та потенціал змін. Певна категоричність та звуженість підходу проявляється в застосуванні *товарно-детермінованого сприйняття* та *інформаційно-узагальненого сприйняття* електронної комерції, за якої основа увага зосереджується на товарі в різноманітності його проявів у формах та операціях із них.

Інтерактивний підхід, на протипагу попереднім, орієнтується на те, аби сформувати певну мережеву логіку, яка дозволила б учасникам формувати, змінювати та розвивати відносини. За цього підходу електронна комерція набуває найбільшої рухливості структури, але часто втрачає бачення перспективи, адже занадто орієнтовано саме на актуальний період часу. У цьому контексті обидва підходи певною мірою подібні за того, як науковці розглядають електронну комерцію за *статичного підходу*, тобто як об'єкт, що одночасно функціонує у реальному та віртуальному середовищах.

Структурний підхід надає можливість визначити місце електронної в цифровій екосистемі, тим самим частково повторюючи галузевоструктурований підхід, за якого електронна комерція сприймається у вигляді форми господарської діяльності. Наприклад, Попело О. В. та Свириденко О. А. так визначають електронну комерцію: «електронна комерція – це одна зі сфер цифрової економіки, що включає торгові та основані на ній фінансові транзакції, які здійснюються через комп'ютерні мережі, а також бізнес-процеси, які супроводжують ці транзакції» [237, с. 236]. У поєднанні з *компонентним підходом* дозволяють у науковців з'являється можливість виділення ключових елементів, які здійснюють формотворчий вплив на таку екосистему.

Сформулюємо базові концептуальні детермінанти електронної комерції:

- комерційна пропозиція підприємства, що застосовує електронну комерцію, формується завдяки використанню цифрової інфраструктури. У межах цієї інфраструктури підприємства активно використовують електронні системи й мережі, які дозволяють досягти покупців, захопити їхню увагу, обґрунтувати доцільність здійснення покупки, а також зробити таку купівлю товару чи послуги можливими;

- взаємодія учасників комерційного обміну відбувається виключно дистанційними способами завдяки мережі Інтернет;
- природа товарів, що пропонуються через електронні канали торгівлі, значно видозмінюється: з'являються нові, виключно цифрові товари, які разом із традиційними послугами та товарами фізичної природи, можуть просуватися через електронні канали взаємодії;
- електронне середовище, де взаємодіють учасники, не обмежуються виключно продавцями та покупцями, а включає велику кількість суб'єктів, які підтримують, спрямовують та легітимізують таку взаємодію;
- цілеспрямованість зусиль підприємств на отримання прибутку, задоволення потреб покупців, а досягнення інших корисних ефектів, які у випадку фізичної торгівлі часто є недосяжними;
- правовий характер взаємодії учасників комерційного обміну, що характеризується виникненням майнових прав та обов'язків через взаємодію у єдиному правовому полі та обумовленим ринковими правилами.

На нашу думку, використання комплексного підходу, що врахує динамічність розвитку даної категорії дозволяє сформулювати власне визначення: під електронною комерцією розуміємо процес та результат взаємодії суб'єктів щодо продажу та купівлі товарів та послуг із залученням цифрових технологій для задоволення потреб учасників, отримання корисних ефектів економічної та соціальної природи. Представлене визначення дозволяє врахувати цільову та процесну перспективи, окреслити комплекс потенційних ефектів від взаємодії, а також закласти потенціал до змін природи товарів та послуг, що є об'єктами такої взаємодії, надаючи більш комплексне за своєю природою визначення, здатне масштабуватися за потреби.

Як складне явище, електронна комерція є міждисциплінарною сферою, що активно досліджується як з технічного, так і з економічного погляду, тобто присутня належність окремих аспектів її функціонування до компетенцій різних галузей наукового знання [246]. У результаті, підхід до дослідження електронної комерції потребує не фрагментарного, а саме цілісного переосмислення. У цьому

випадку саме системний підхід як багатофункціональна методологія наукового пізнання дозволить дослідити складні комплексні об'єкти із множинними елементами та зв'язками, а також виділити особливості функціонування та передумови розвитку таких об'єктів [213; 229; 107; 231].

Науковці надають різні тлумачення системи електронної комерції. Наприклад, Кубліцька О. В. визначає систему електронної комерції як «множину елементів, що характеризуються взаємовпливом один на одного, взаємозв'язком, та стимулює своє функціонування» [213, с. 92]. У свою чергу, Висоцька В. розглядає це явище як «цілеспрямовану множину об'єктів довільної природи з набором зв'язків між ними та між їхніми властивостями» [160, с. 99]. Алфімова А. В., розглядаючи електронну комерцію, розуміє її передусім як «систему відносин між економічними агентами, що виникають у процесі продажу, купівлі товарів та послуг за допомогою Інтернету, реалізації інших господарських операцій для розвитку таких відносин, яка взаємодіє з елементами зовнішнього середовища, реалізує власні, притаманні лише їй функції, має єдину мету існування - задоволення попиту на товари та послуги й отримання прибутку» [142, с. 16]. Враховуючи системний і функціональний характер наведених визначень, слід відзначити недостатню увагу науковців до технологічного інструментарію, що є своєрідним ядром електронної комерції, що застосовується для підвищення повсякденної результативності діяльності, а також є однією із ключових складових підтримки конкурентоспроможності підприємства на ринку [33]. Крім того, відзначимо певний брак міждисциплінарного підходу, а також неврахування здатності системи до адаптації та пристосування.

Пропонуємо під *системою електронної комерції* розуміти багаторівневе утворення, що складається із сукупності об'єктів, які керуються через закладену системну мету існування та реалізуються через комплексну взаємодію між агентами системи за рахунок інтеграції комерційних відносин, технологічних і інфраструктурних рішень, а також механізмів взаємодії для реалізації системних цілей, за потреби пристосовуючись до змін у зовнішнього середовища з метою підтримки стабільності функціонування.

Авторське бачення електронної комерції із позицій системного підходу відображено на рис. 1.3. Зосередимо увагу на ключових елементах, що формують систему електронної комерції. *Адміністративний рівень* є базовим управлінським рівнем системи, що ініціює ключові рішення щодо вибору бізнес-моделі, напрямів спрямування зусиль, координуючи дії на всіх подальших рівнях та задаючи загальний вектор розвитку підприємства. *Інфраструктурний рівень* охоплює серверну та підтримуючу інфраструктуру, а також забезпечує технічну та функціональну спроможність системи реалізувати поставлені задачі. Інакше кажучи, цей рівень у певному сенсі поєднує управлінські рішення з їхньою практичною реалізацією.

Рівень системної обробки бізнес-процесів охоплює сукупність функціональних підсистем, спрямованих на підтримку та виконання цільових функцій системи, розгортаючись на базі окреслених інфраструктурних рішень. Об'єднання та забезпечення взаємозв'язку між цими підсистемами забезпечується за рахунок відповідних API-шарів.

У свою чергу, *рівень реалізації бізнес-процесів* охоплює конкретні операційні дії, що забезпечують реалізацію бізнес-процесів. На противагу попереднім рівням, цей рівень є безпосередньо орієнтованим на взаємодію із зовнішнім середовищем. Відзначимо наявність ієрархічності між окресленими рівнями за наявності двостороннього взаємозв'язку між ними: наприклад, результати безпосередньої реалізації бізнес-процесів здатні впливати на адміністративний рівень, змушуючи керівництво переглядати способи та методи створення цінності в системі електронної комерції, у той час як у традиційному уявленні процес управління відзначається переважно лінійним характером.

Залучаючи низку комунікаційних каналів, через які ціннісна пропозиція підприємства розгортається у зовнішньому середовищі (вебсайти, мобільні застосунки, платформи електронної комерції) та варіюючи форми взаємодії залежно від типу суб'єкта, що вступає в електронний комерційний обмін, підприємства електронної комерції розширюють можливості досягнення цілей підприємства.

Таблиця 1.8

Визначення електронної комерції, представлені у вітчизняній науковій літературі

Дослідження	Визначення	Ключові ознаки, виділені із визначення
1	2	3
[242]	«Відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають під час вчинення правочинів щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав та обов'язків, здійснені дистанційно з використанням інформаційно-комунікаційних систем, внаслідок чого в учасників таких відносин виникають права та обов'язки майнового характеру.»	Юридично обумовлені процеси передачі об'єктів між учасниками; дистанційний характер взаємодії; застосування ІКТ; прибутковоорієнтований характер діяльності
[192, с. 186]	«Ділова активність і вид суспільних відносин щодо купівлі-продажу товарів та послуг, що передбачає взаємодію сторін на основі інформаційних мереж і в результаті якого право власності чи право користування товаром або послугою передається від однієї особи до іншої.»	Передача права власності в процесі взаємодії; комерційний характер взаємодії; використання інформаційних мереж
[151, с. 13]	«Принципово нова модель інтегрованої економічної діяльності, яка базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій та мереж в якості унікального макроекономічного середовища та основного засобу виробництва для оперативної комерційної діяльності з метою підвищення ефективності наявних або для забезпечення динамічного розвитку нових сегментів бізнесу та отримання стабільного соціально-економічного ефекту.»	Цифрове середовище виступає одночасно і середовищем і засобом здійснення комерційної діяльності; значний рівень інтегрованості у бізнес-процеси; наявність ефектів, що виходять за межі підприємства
[143, с. 120]	«Відносини, спрямовані на отримання прибутку, що здійснені дистанційно з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем.»	Прибуткоорієнтованість; використання цифрових систем; дистанційний характер взаємодії.
[180, с. 45]	«Електронна комерція – відноситься до всіх форм угод, пов'язаних з комерційною активністю і заснованих на обробці та передачі цифрової інформації.»	Активний характер комерційної діяльності; цифрові дані як основа для прийняття рішень
[265, с. 278]	«Будь-який вид торговельно-підприємницької, торговельної, комерційно-посередницької діяльності, участі у торгівлі, продажу товарів, нерухомості, цінних паперів, наданні послуг з метою одержання прибутків, який здійснюється дистанційним способом із використанням інформаційно-телекомунікаційних систем.»	Уніфікований характер комерційної активності, застосування цифрових технологій, об'єднаних у цілісну систему

Закінчення таблиці 1.8

1	2	3
[229, с. 119]	«Електронна комерція – вид господарської діяльності, за якого відбувається взаємодія між двома економічними суб'єктами щодо продажу товарів та послуг за допомогою використання інформаційних мережових технологій і в результаті чого відбувається задоволення потреб одних учасників таких відносин та формується дохід у інших.»	Цілеспрямований характер взаємодії, використання ІКТ; дистанційна форма здійснення операції; задоволення очікувань всіх учасників
[197, с. 103]	«Процес обміну фізичними та цифровими товарами та послугами за допомогою мережі Інтернет, що здатні трансформувати взаємодію учасників з метою створення ціннісної пропозиції.»	Обмін фізичними та цифровими товарами й послугами; Використання мережі Інтернет; ціннісна пропозиція як основа взаємодії.
[255, с. 3]	«Електронна комерція – це складова електронного бізнесу, яка представляє собою кооперацію між підприємством і всіма контрагентами з використанням засобів електронної торгівлі, що оснований на використанні інформаційних технологій для оптимізації витрат і покращення економічної ефективності бізнесу.»	Ієрархічний характер явища; кооперація як пріоритетна форма взаємодії; Технологічне підґрунтя; наявність позитивних ефектів від впровадження
[224, с. 34]	«Електронна комерція – це будь-які бізнес-процеси, що здійснюються з допомогою інформаційних технологій і мережі Інтернет.»	Широке охоплення, що не обмежується купівлею та продажем; використання інформаційних технологій та Інтернету
[261, с. 2]	«Це купівля та продаж товарів і послуг через мережу Інтернет, яка передбачає використання електронних платформ, таких як вебсайти, мобільні додатки та соціальні мережі для здійснення транзакцій між бізнесом і споживачами або між бізнесами.»	Купівля та продаж товарів і послуг; використання електронних платформ для взаємодії; охоплення різних сегментів покупців; створення нових можливостей; революційний характер змін
[274, с. 264]	«Під електронною комерцією варто розуміти – діяльність бізнесу, який здійснюється через засоби інтернет-технологій, та включає в себе купівлю-продаж товарів або послуг.»	Здійснення купівлі і продажу через Інтернет; використання інтернет-технологій

Джерело: систематизовано та узагальнено автором.

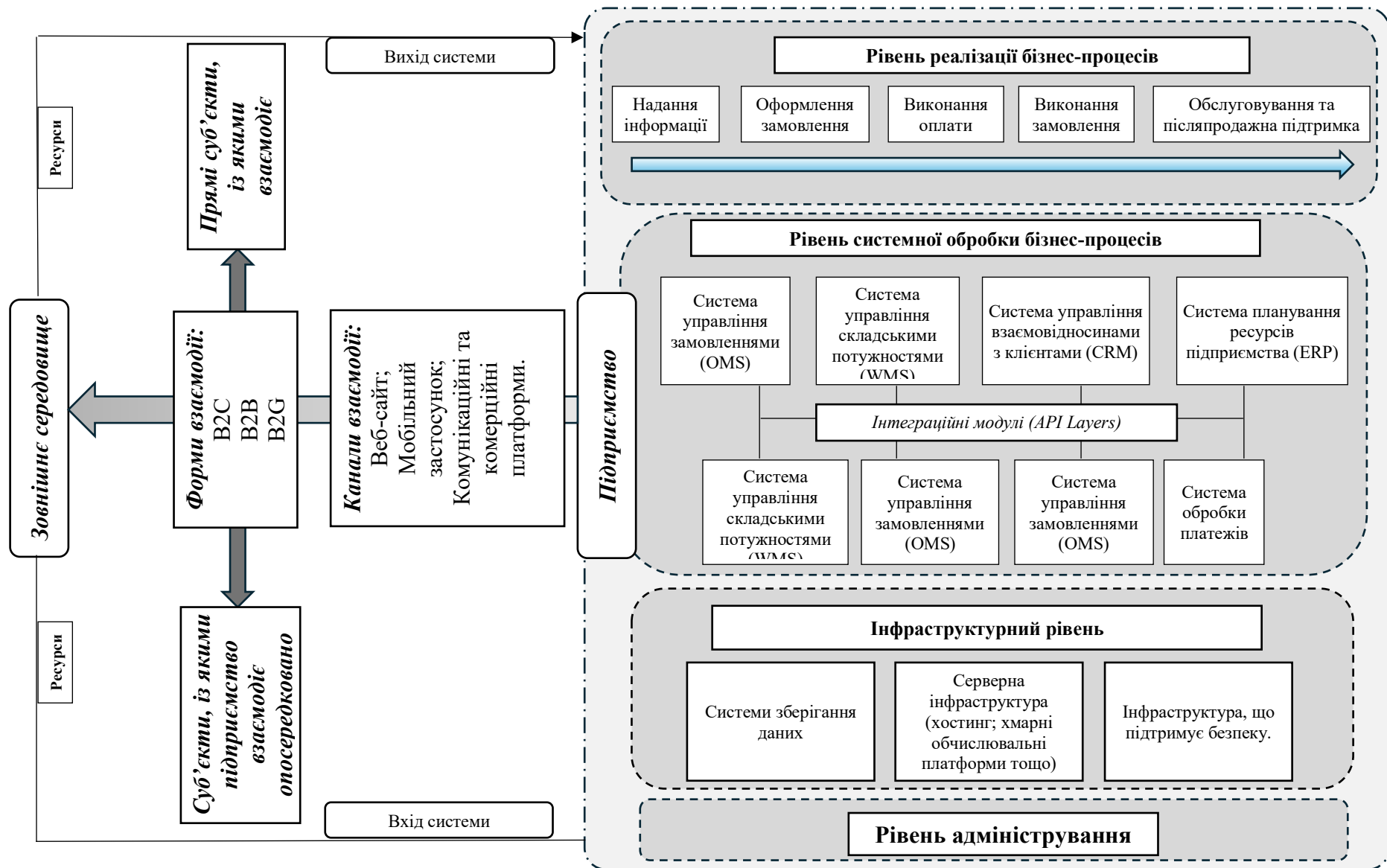


Рис. 1.3. Структурна схема електронної комерції із позицій системного підходу

Джерело: авторська розробка.

Електронна комерція, виступаючи як комплексна багаторівнева система взаємодіючих рівнів, забезпечує безперервну удосконалену взаємодію між учасниками комерційного обміну на основі використання переваг диджиталізації. Водночас саме процеси диджиталізації актуалізують підвищені вимоги до суб'єктів господарювання, зокрема щодо їхньої здатності до адаптації до технологічних інновацій, оперативного реагування на системні трансформації та збереження високого рівня організаційної гнучкості. Це, у свою чергу, зумовлює потребу в динамічному оновленні та розширенні компетенцій підприємств електронної комерції. Спроба наздогнати та перевершити інших гравців у висококонкурентному середовищі вимагає від керівництва підприємств переосмислення існуючих засад реорганізації внутрішньої структури. У цьому контексті особливо актуальними стають аутсорсингові рішення, здатні забезпечити необхідний стратегічний фокус над ключовими напрямками діяльності за одночасного набуття конкурентних переваг за рахунок залучення аутсорсингових рішень.

Відзначимо виняткову сприйнятливість системи електронної комерції до імплементації аутсорсингових рішень [209]. По-перше, нівелюючи просторово-часові детермінанти, властиві традиційним формам комерційної діяльності, електронна комерція створює умови для делегування окремих функцій та процесів зовнішнім виконавцям без необхідності їхньої безпосередньої фізичної присутності. По-друге, завдяки розгортанню електронної комерції на основі чітко структурованих, стандартизованих протоколів взаємодії (зокрема API), інтеграція зовнішніх провайдерів у внутрішнє операційне середовище бізнесу суттєво спрощується та уніфікується. У свою чергу, високий рівень автоматизації рутинних операцій забезпечує можливість ефективного дистанційного управління ключовими бізнес-процесами в режимі аутсорсингової взаємодії, що можуть бути реалізовані швидше, ніж у межах внутрішніх підрозділів. По-третє, технологічні інновації та системні удосконалення, що є своєрідним результатом реалізації компетенцій підприємства, простіше залучити через

зовнішні команди, ніж внутрішньо вибудовувати в умовах обмежених ресурсів. Крім того, притаманна електронній комерції здатність нівелювати недоліки традиційної комерції може бути безпосередньо підтримана через аутсорсинг, який забезпечує оперативне нарощування чи скорочення обсягів діяльності та залучених ресурсів із підтримкою окресленого рівня ефективності.

На рис. 1.4 представлено концептуальну модель інтеграції аутсорсингових послуг у систему електронної комерції.

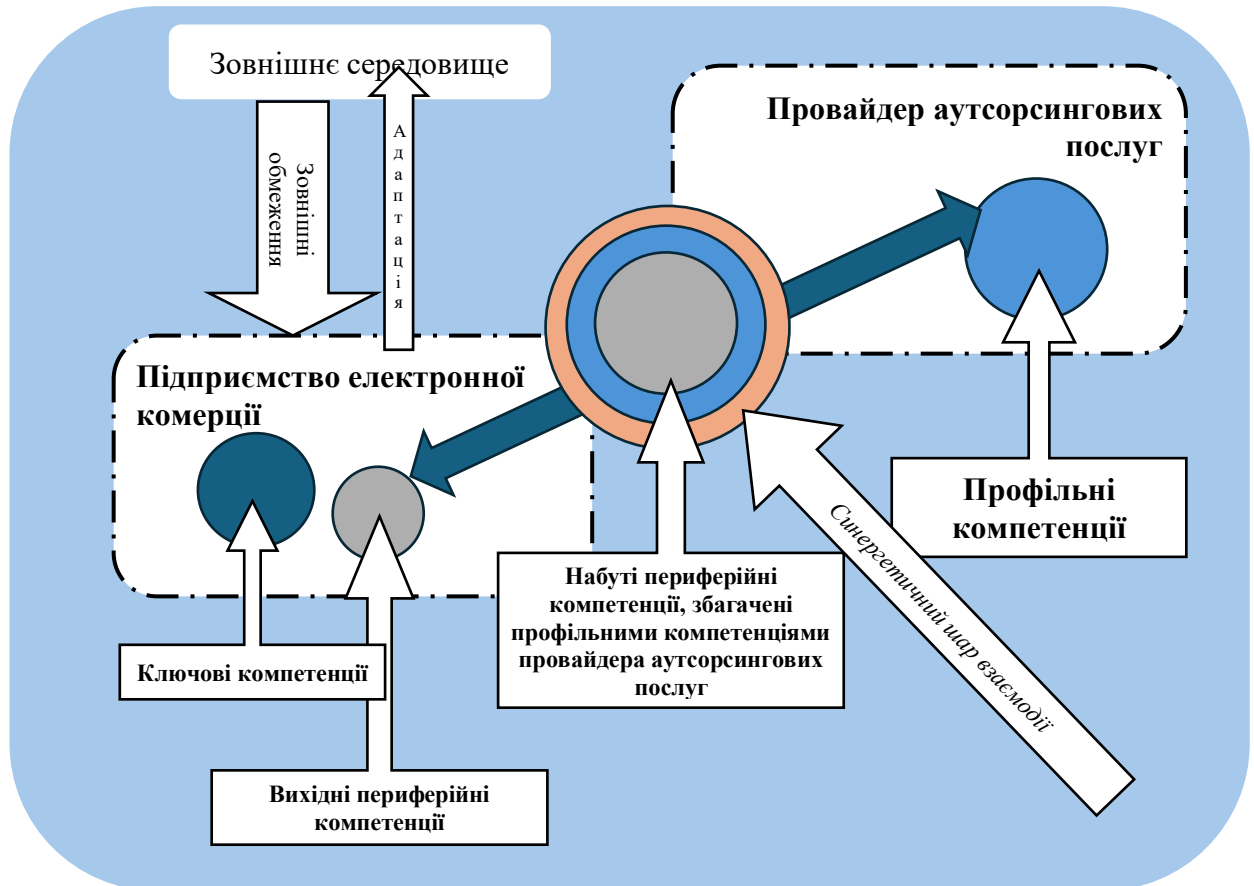


Рис. 1.4. Концептуальна модель інтеграції аутсорсингових послуг у систему підприємства електронної комерції

Джерело: авторська розробка.

Можемо констатувати, що окреслена концептуальна модель повною мірою відображає характер інтеграції аутсорсингових послуг у діяльність підприємства електронної комерції шляхом збагачення вихідних периферійних компетенцій підприємства електронної комерції за рахунок спеціалізованих ключових компетенцій провайдера аутсорсингових послуг. У результаті набути

периферійні компетенції реалізують додатковий синергетичний ефект від такого роду збагачення, адже передбачають залучення найбільш конкурентоспроможного набору досвіду, яким володіють провайдери аутсорсингових послуг на ринку. Можна стверджувати, що обсяг та характер залучення аутсорсингових послуг є своєрідним індикатором відкритості системи електронної комерції до зовнішнього середовища, що дозволяє підприємству залучити необхідний рівень компетентностей, що не можуть бути сформовані виключно за рахунок внутрішніх ресурсів.

Зазначимо, що в системі електронної комерції аутсорсинг дозволяє не просто оптимізувати окремі елементи операційного циклу, а змушує підприємство переосмислити загальну логіку побудови бізнес-процесу. У цьому контексті аутсорсинг фактично виходить за межі інструменту делегування непрофільних функцій, набуваючи ролі стратегічного реінжинірингу, що перебудовує діяльність підприємства електронної комерції на рівні системи. За такого підходу під аутсорсинговими послугами в системі електронної комерції пропонуємо розуміти сукупність процесів із передачі узгодженого комплексу бізнес-процесів та функцій підприємства електронної комерції зовнішнім провайдерам з метою досягнення запланованих ефектів від такого делегування.

Реалізація практичних переваг від залучення аутсорсингу стає можливою через набір аутсорсингових послуг, що інтегруються в діяльність підприємств електронної комерції. При цьому незрозумілими залишаються процеси формування оптимального рівня покриття підприємства електронної комерції аутсорсинговими послугами, які відповідали б фактичним потребам підприємства в залученні зовнішньої допомоги, рівню технологічного оснащення та його можливостей. Практичне використання аутсорсингу також може стикатися із зіставленням внутрішніх потреб підприємства із доступними можливостями аутсорсингового ринку. Крім того, формування оптимального набору аутсорсингових послуг стикається з динамічним характером потреб підприємств, які не завжди можуть бути задоволені за рахунок стандартизованого

набору послуг. Аналіз наукових джерел дозволив узагальнити сучасну структуру аутсорсингових послуг, яку представлено на рис. 1.5, та які можуть бути використані в діяльності підприємств електронної комерції:

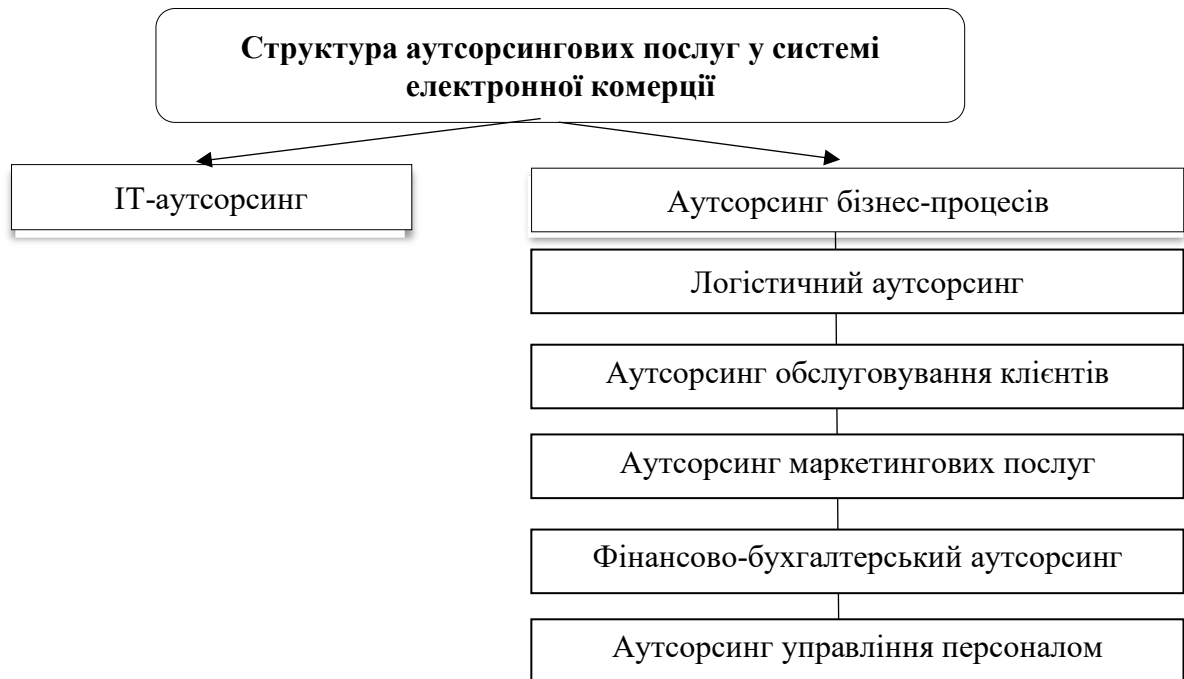


Рис. 1.5. Структура аутсорсингових послуг в системі підприємства електронної комерції

Джерело: розроблено автором із урахуванням [155, с. 515].

Розглянемо кожен із цих напрямків більш детально. Цифрова інфраструктура є одним із ключових елементів системи цифрової комерції. У цьому контексті ІТ-аутсорсинг набуває однієї з ключових ролей у організації ІТ-діяльності підприємства електронної комерції. ІТ-аутсорсинг – це процес передачі підприємством функцій/частини функцій, пов’язаних із ІКТ-технологіями, зовнішньому постачальнику на основі договору. До ключових функцій, які можуть бути передані на ІТ-аутсорсинг підприємством електронної комерції, можна віднести: повне сервісно-технічне обслуговування ІТ-інфраструктури, проектування та розробка автоматизованих систем електронної комерції із наступною їх модернізацією та обслуговуванням; підтримки та обслуговування web-серверів, хостинг, підтримку користувачів [256, с. 52]. Літошенко А. В. наголошує на тривалий

характер такої взаємодії, стверджуючи наступне: «ІТ-аутсорсинг є стратегічним рішенням, яке спричиняє зовнішнє укладання контрактів з різними постачальниками щодо певних видів важливих, але не стратегічно, функцій або бізнес-процесів, необхідних для виробництва товарів або надання послуг за допомогою угод або контрактів з більш високою пропускну здатністю фірм для виконання таких бізнес-процесів, з метою підвищення конкурентних переваг» [217, с. 91]. У такому випадку акцент зміщується з виключно передачі внутрішніх функцій провайдеру ІТ-послуг до більш глибокого співробітництва, в якому такі послуги не лише покривають окремі технічні завдання, а й передбачають створення інноваційних технологічних рішень, орієнтованих на специфіку бізнесу замовника [217, 152].

Логістичний аутсорсинг у загальному вигляді означає передачу функцій управління ланцюгами постачання, транспортування та складування. О. Величко визначає даний вид аутсорсингу як «використання зовнішньої фірми, яка займається дистрибуцією перевізника, складської фірми або фірми, яка управляє транспортом – для виконання усіх або деяких функцій організації-отримувача послуги у сфері управління матеріалами або дистрибуції продуктів на ринок» [159, с. 149]. Курчак Х. М. дає більш загальне визначення, розуміючи під ним «залучення сторонньої організації для виконання всіх або частини логістичних функцій з метою вдосконалення діяльності підприємства» [216, с. 340].

До послуг, що можуть бути делеговані на логістичний аутсорсинг, відносять: транспортно-експедиційні послуги, послуги з митного оформлення; послуги складського обслуговування; оперативне логістичне обслуговування; координація вантажів та дистрибуції; контроль та управління запасами; комплексний логістичний аутсорсинг [159; 169; 172; 202]. За рахунок передачі частини функцій на логістичний аутсорсинг підприємство електронної комерції отримує можливість змінити існуючу структуру витрат, а також покращити клієнтський досвід за рахунок кращої зовнішньої експертизи. На додачу до цього, відсутність необхідності побудови власної логістичної інфраструктури значно полегшує загальну бізнес-модель підприємства та структуру управління підприємством.

Аутсорсинг обслуговування клієнтів – тип аутсорсинг, який полягає у заміщенні функції клієнтської підтримки за рахунок зовнішнього провайдера з відповідною спеціалізацією. Мета залучення даного типу аутсорсингу – підвищення якості обслуговування клієнтів, що є критичним у контексті формування лояльності цільової аудиторії та підвищення рівня конверсії. Суб'єктом-провайдером таких послуг виступають call-центри та чат-служби, а послуги, що надають такі провайдери, включають у себе прийом запитів, обробку запитів та скарг, технічну підтримку, консультування та допомога із вибором товару чи послуги; післяпродажне обслуговування. Враховуючи необхідність цілодобової доступності каналів комунікації підприємства електронної комерції, вибір таких провайдерів забезпечує безперервність обслуговування клієнтів. На відміну від загальної тенденції до стандартизації аутсорсингових рішень, цей тип аутсорсингу характеризується високим ступенем адаптивності до специфіки асортименту товарів та послуг та особливостей бізнес-процесів окремого підприємства електронної комерції, оскільки передбачає не лише формальне виконання стандартних операцій, а й гнучке налаштування сервісу під конкретні потреби клієнта.

Аутсорсинг маркетингової діяльності, за визначенням О. Ю. Рижак, є «передачею маркетингових завдань підприємства на виконання зовнішнім спеціалізованим агентствам та компаніям за встановлену платню, відмова від розширення власного маркетингового підрозділу» [250, с. 78]. Комплекс функцій, що може бути переданий на маркетинговий аутсорсинг значно варіюється, охоплюючи напрямки маркетингових досліджень; розробки бренду; побудови системи просування; проведення маркетингових активностей; здійснення рекламної діяльності та PR-діяльності; налагодження маркетингової комунікації та створення контенту; створення маркетингових матеріалів тощо [250; 245]. Маркетингова діяльність є одним із напрямків підтримки ефективності комерційної діяльності в цифровому середовищі, тому залучення аутсорсингових команд надає підприємствам електронної комерції альтернативу з формування власних внутрішніх маркетингових підрозділів, особливо серед малого та середнього підприємництва.

Підприємство електронної комерції у своїй діяльності потребує належної системи фінансово-бухгалтерського забезпечення. Фінансово-бухгалтерський аутсорсинг – це «практика передачі бухгалтерських функцій та обов'язків підприємства третім особам, які спеціалізуються у сфері бухгалтерії та фінансів» [234, с. 130]. Серед завдань, що можуть бути здійсненні підрядником, що надає фінансово-бухгалтерські послуги, виділяють: розробка облікової політики; ведення бухгалтерського обліку; формування бухгалтерської звітності; повний супровід бухгалтерського управління (обслуговування «під ключ»); збір первинної та систематизація вторинної інформації; контроль сплати за зобов'язаннями; облік та зберігання документації; казначейські послуги [234, с. 134; 23; 165]. Шмигель О. Є., розширюючи спектр бухгалтерських аутсорсингових послуг завдяки розвитку цифрових технологій, зазначає наступне: «завдяки сучасним програмам автоматизації, аутсорсинг бухгалтерських послуг міститиме в собі не тільки виконання основного функціоналу, а й буде наділений можливістю здійснення внутрішньофірмового контролю якості роботи спеціалістів, проведення економічного аналізу, складання бюджетів та контроль за їх виконанням, складання управлінської звітності» [108, с. 199].

У діяльності підприємств електронної комерції аутсорсинг управління персоналом набуває ключової ролі, адже дозволяє залучити персонал необхідної кваліфікації та спеціалізації, із чим у внутрішнього HR-департаменту підприємства можуть виникати труднощі. На думку Самолук Н. М., у процесі залучення аутсорсингу персоналу відбувається саме купівля послуги, яка реалізується за рахунок праці відповідного спеціаліста, у той час як трудова приналежність даного спеціаліста не змінюється, тобто, він залишається повноцінним співробітником провайдера аутсорсингової послуги [257; 147; 227]. Напрямки, у яких аутсорсинг персоналу демонструє найвищу ефективність, охоплюють: послуги підбору та інтерв'ювання потенційного персоналу; проведення атестації та навчання персоналу; оцінка ефективності роботи персоналу; організація системи оплати праці; надання консультаційних

послуг з питань розвитку персоналу [147; 226; 238]. Виділяють також HR-аутсорсинг (делегування провайдеру функцій чи їхнього комплексу для управління персоналом), аутстафінг (фактична робота персоналу на підприємстві-замовнику послуг за їх офіційного оформлення у штаті провайдера аутсорсингової послуги), лізинг персоналу (підбір тимчасового персоналу для роботи протягом чітко визначеного короткого періоду) [257; 247].

З огляду на викладене можна констатувати, що запропонована структура аутсорсингових послуг підкреслює здатність аутсорсингу інтегруватися в усі етапи взаємодії зі споживачами - від допродажних процесів і транзакції до післяпродажного обслуговування.

У сучасній науковій літературі практично не розглядаються механізми того, яким чином аутсорсинг з інструменту оптимізації діяльності трансформується у джерело стійких конкурентних переваг для підприємств електронної комерції. Представлення такого механізму дозволило б виявити зв'язки між передачею функцій на аутсорсинг та досягненням стратегічних цілей підприємств електронної комерції. Запропонований авторський механізм (рис. 1.6) складається із п'яти послідовних фаз. Розглянемо кожен 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 [203]. Як ефекти варто очікувати зниження витрат, управлінського навантаження, а також підвищення якості виконання функцій, що передаються на аутсорсинг [75].

За звичайних умов потенціал, що вивільнився, найчастіше спрямовувався на виконання функцій, які за своєю суттю суперечили його природі. У нових умовах його спрямовано на внутрішні ключові бізнес-процеси. Аналізуючи структуру та природу вивільнених ресурсів, підприємство, використовуючи відповідні методи управління, здійснює їхню подальшу переорієнтацію, аби задовольнити власне бачення подальшого розвитку

Етап концентрації зусиль полягає у тому, що підприємство переходить до безпосереднього створення та укріплення унікальних конкурентних переваг як за рахунок залучення спеціалістів власного штату, так і шляхом поглиблення власної спеціалізації.

У результаті, відбувається фактичне втілення нових переваг та сформованих компетенцій, вивільнених із потенціалу, у повсякденну роботу підприємства. Заключним етапом є подальше розгортання та освоєння стійких конкурентних переваг. На цьому етапі підприємство роздумує щодо шляхів захисту конкурентних переваг та максимізації їх дії.

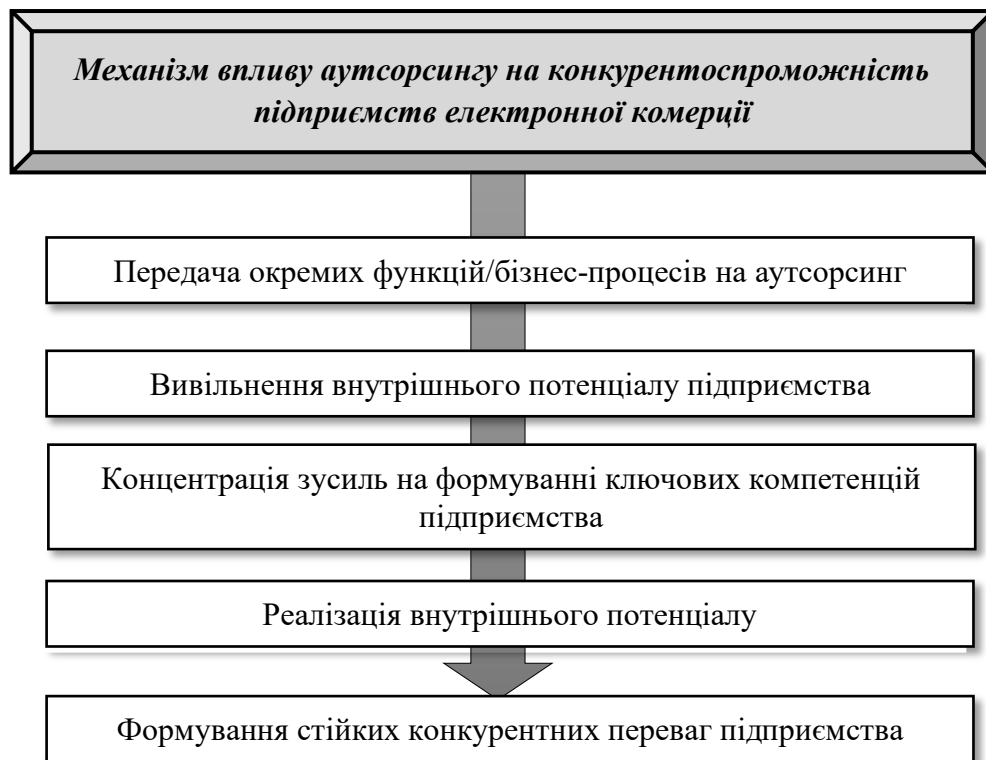


Рис. 1.6. Механізм впливу аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств електронної комерції

Джерело: авторська розробка.

Процес інтеграції аутсорсингової послуги в діяльність підприємства електронної комерції є складним та багатоаспектним процесом, що відзначається низкою послідовних етапів. На рис. 1.7 подано авторське бачення процесу, що дає змогу комплексно визначити точки взаємодії між підприємством і аутсорсером та вибудувати логічну модель керування

інтеграцією аутсорсингових послуг у складні системи електронної комерції. На відміну від існуючих логічних схем, дана схема враховує специфіку цифрового середовища, у якому функціонують та розвиваються підприємства електронної комерції.



Рис. 1.7. Процес інтеграції аутсорсингової послуги в діяльність підприємства електронної комерції

Джерело: авторська розробка.

У процесі управління діяльністю підприємства електронної комерції постає питання оптимального розподілу виконання бізнес-функцій між внутрішніми або зовнішніми виконавцями. Таке рішення потребує врахування не лише фінансових аспектів виведення частини роботи за межі підприємства, а й технологічної комплексності такого процесу, доступності ресурсів, стратегічної значущості функції, а також переваг, які підприємство фактично може отримати. У разі реалізації негативного сценарію можлива ситуація, коли передача критичних функцій призведе до втрати контролю або зниження ефективності виконання бізнес-процесу. У зв'язку з цим постає потреба у розробленні чіткої логічної схеми, яку можна представити у формі дерева ухвалення рішень, яка дозволить керівництву підприємства електронної комерції системно підійти до оцінки доцільності впровадження окремих видів чи комплексу аутсорсингових рішень. На рис. 1.8 автором представлено удосконалену логічну систему щодо доцільності самостійної внутрішньої реалізації бізнес-процесів чи впровадження аутсорсингових рішень на підприємстві електронної комерції.

Відзначимо різноманітність типів аутсорсингових контрактів, які є поширеними у сучасних умовах. Вибір форми у цьому випадку обумовлюється як потребами, так і специфічними умовами співпраці, що диктуються провайдером послуг. Розглянемо детальніше найпоширеніші форми співпраці, узагальнені у вигляді видів контрактів.

Однією із поширених форм такої співпраці є контракт із фіксованою ціною (Fixed-Price Contract), за якого вартість проєкту попередньо оговорюється обома сторонами. Незалежно від кількості ресурсів, які провайдер послуги планує залучити на виконання обсягу робіт, сума оплати залишається фіксованою, що значно імпонує замовнику послуги, який фактично мінімізує ризик потенційних перевитрат.

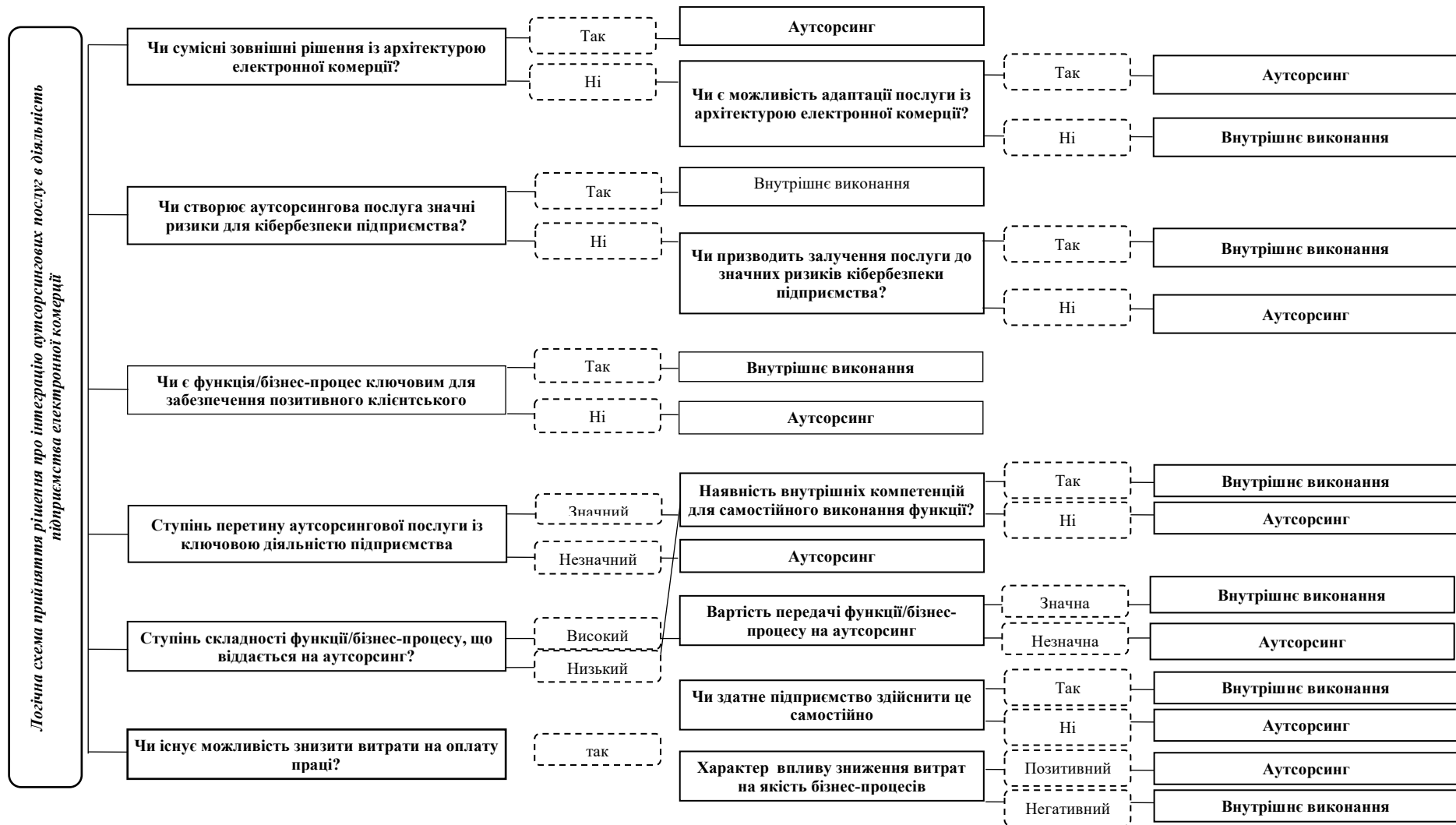


Рис. 1.8. Логічна схема щодо доцільності впровадження аутсорсингових рішень на підприємстві електронної комерції

Джерело: розроблено автором на основі [272; 103].

Сутність контракту за часом та матеріалами (Time and Materials Contract) полягає у тому, що виконана робота оплачується відповідно до часу, витраченого на її виконання та залучених коштів. На противагу попереднім формам контракту, дана співпраця хоча і є більш гнучкою, часто спричинює перевищення початкового бюджету, якщо тривалість часу, необхідного для досягнення мети, із будь-яких причин збільшується.

Особливою формою співпраці є використання контрактів із оплатою за результат (Outcome-Based Contract). Відмінність даних контрактів від інших форм співпраці полягає у тому, що єдиною метрикою, яка обумовлює можливість сплати замовником заявлених коштів за виконання робіт, є досягнення конкретних результатів. В умовах нестабільності така співпраця ризикова із декількох причин: по-перше, зі сторони аутсорсера це вимагає вміння конкретизувати цілі, а також забезпечувати безперебійність роботи, в незалежності від того, скільки ресурсів це вимагатиме. У наслідку – фактична оплата за проєкт може не відповідати ресурсним витратам, залученим для виконання цієї послуги. Із іншого боку, навіть некритичне недосягнення поставлених цілей здатне знизити довіру та репутацію надавача аутсорсингових послуг, яка впливатиме на сприйняття майбутніх замовників.

Контракт на спеціалізовані послуги (Dedicated Team Contract) фактично представляє собою форму роботи над проєктом «під ключ», де аутсорсери реалізують повний цикл роботи. Перевагою такого контракту є повний контроль над виконанням поставлених завдань, що робить такий тип контракту оптимальним для довгострокових проєктів. У контексті електронної комерції такі типи контракту є найбільш затребуваними та популярними [128; 278].

Ключова різниця між типами контрактів щодо реалізації аутсорсингових послуг у системах електронної комерції узагальнена в табл. 1.9.

**Ключова різниця між типами контрактів щодо реалізації
аутсорсингових послуг у системах електронної комерції**

Характеристика	Fixed-Price Contract	Time & Materials Contract	Dedicated Team Contract	Outcome-Based Contract
Вартість	Фіксована	Варіюється залежно від часу та ресурсів	Щомісячна оплата за команду	Оплата залежить від досягнення результатів
Гнучкість	Низька	Висока	Висока	Середня
Контроль замовника	Мінімальний	Середній	Високий	Низький
Ризики для замовника	Низькі	Високі	Середні	Низькі
Ризики для виконавця	Високі	Низькі	Середні	Високі
Вимоги до визначення цілей	Чітко визначені до початку проекту	Можуть уточнюватися у процесі	Чітко визначені обов'язки команди	Чітко визначені результати
Тривалість контракту	Коротко- або середньострокова	Коротко- або середньострокова	Довгострокова	Залежить від досягнення цілей
Основна сфера застосування	Проекти зі зрозумілими вимогами	Динамічні проекти із частими змінами	Довгострокові проекти	Проекти з конкретними бізнес-цілями

Джерело: узагальнено автором.

Отже, у межах даного підрозділу було поглиблено розуміння ролі аутсорсингу у створенні цінності та управлінні розвитком підприємств електронної комерції. Дослідження дозволило виявити трансформаційний вплив диджіталізації на електронну комерцію та залучення нею аутсорсингових послуг, а також саму сутність та структуру подібних послуг, а також окреслити механізм впливу аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств електронної комерції. У наступному підрозділі пропонується детальніше розвинути існуючі теоретико-методичні підходи до вибору провайдера аутсорсингових послуг в системі електронної комерції.

1.3. Теоретико-методичні підходи до вибору провайдера аутсорсингових послуг

Результативність взаємодії між замовником та провайдером аутсорсингових послуг багато в чому визначається вибором провайдера цих послуг, тобто, основа для ефективного управління аутсорсинговими послугами на підприємстві електронної комерції закладається ще до початку фактичної взаємодії між сторонами. Більшість дослідників погоджуються із тим, що процес вибору провайдера послуг є одним із найбільш важливим у межах процесу залучення аутсорсингової послуги, разом із тим підкреслюючи складність цього етапу в інтеграції аутсорсингових послуг у діяльність підприємств [171, с. 16; 222; 6; 43; 133]. Необґрунтований вибір провайдера здатний призвести до значних негативних наслідків серед підприємств електронної комерції. Ризики, які є прямим наслідком невдалого вибору аутсорсера, включають в себе: зрушення в операційній діяльності, зниження якості обслуговування, матеріальні та фінансові втрати, зростання витрат, а також ризик втрати потенційних можливостей. Разом із тим, на думку А. С. Григорян та інших, головним ризиком неправильного вибору аутсорсера є те, що така співпраця не буде сприяти тому, що підприємство досягатиме цілей, запланованих в межах окресленої стратегії розвитку [171, с. 16]. Фекере З. А. стверджує, що недостатня увага підприємства до підбору провайдера аутсорсингу здатна призвести до систематичного недосягнення ключових показників ефективності діяльності підприємства та навіть до зупинки реалізації проєктів. Таким чином, вибір правильного провайдера передбачає підбір аутсорсера, що здатен надати аутсорсингову послугу належної якості протягом обумовленого договору терміну за оптимальною для підприємства електронної комерції ціною, сприяючи підтримці підприємства у досягненні його стратегічних цілей. Вдалий вибір провайдера аутсорсингових послуг є запорукою отримання запланованого рівня успішності підприємств електронної комерції. Ефективність такого рішення

значною мірою обумовлюється врахуванням певних критеріїв, що виступають основою для об'єктивного вибору потенційного бізнес-партнера. На противагу суб'єктивного підходу управління, де вибір здійснюється на основі інтуїції, особистих вражень, рекомендацій, застосування об'єктивного підходу передбачає застосування чітких процедур, інструментів та методик для оцінки потенційного провайдера, та є більш прозорим та обґрунтованим із позиції структурованих ефектів від такої співпраці.

Розглядаючи підприємство електронної комерції як систему відкритого типу, стає очевидним, що на вибір провайдера аутсорсингових послуг керівництвом підприємства електронної комерції впливає сукупність факторів, що обумовлюють та корегують такий вибір. Під факторами у цьому контексті розуміємо сукупність умов та обставин, що володіють достатнім впливом на підприємство, обумовлюючи створення певних можливостей або перешкоджаючи досягненню запланованих результатів. Врахування факторів дозволяє ідентифікувати такі можливості і загрози, дозволяючи підприємству розробити власну стратегію боротьби з ними. Пропонуємо фактори, що впливають на вибір провайдера аутсорсингових послуг, умовно поділити на внутрішньообумовлені та зовнішньообумовлені. Перелік цих факторів представлено на рис. 1.9.

Можемо стверджувати, що співвідношення факторів, що впливають на вибір аутсорсера, є прикладом пошуку балансу між попитом та пропозицією, де підприємства електронної комерції намагаються знайти оптимальне рішення із доступним варіантів на основі власних внутрішніх потреб. Складність взаємодії факторів із двох груп, їхнє взаємодоповнення створюють ситуації, в яких підприємствам електронної комерції необхідно робити стратегічний вибір, який враховує перспективи від взаємодії факторів, а також граничні можливості як самого підприємства, так і середовища, в якому воно функціонує.

Фактори, що впливають на рішення підприємства електронної комерції щодо вибору провайдера аутсорсингових послуг	Внутрішньообумовлені фактори	Рівень фінансової забезпеченості підприємства
		Рівень розвинутості системи ключових та допоміжних компетенцій підприємства
		Рівень розвитку інфраструктури підприємства
		Ступінь сформованості команди спеціалістів підприємства
		Розвинутість корпоративної культури
		Ступінь готовності організаційної культури підприємства до змін
		Існуюча бізнес-модель підприємства
		Рівень гнучкості та швидкості реагування підприємства на зміни
		Ступінь технологічної забезпеченості підприємства
		Рівень витрат на навчання та розвиток внутрішньої команди спеціалістів
		Етап життєвого циклу підприємства
		Рівень залучення технологій в операційну та стратегічну діяльність підприємства
		Рівень цифровізації та цифрової трансформації підприємства
		Наявність чіткого стратегічного бачення розвитку підприємства
		Існуюче охоплення ринку підприємством
		Асортимент товарів та послуг, що пропонуються підприємством
		Рівень гнучкості бізнес-процесів підприємства
	Зовнішньообумовлені фактори	Рівень конкурентної боротьби між провайдерами аутсорсингових послуг
		Рівень стабільності/невизначеності зовнішнього середовища
		Законодавчі та інституційні зміни
		Потенційні та існуючі технологічні інновації
		Глобалізаційні процеси на ринку аутсорсингових послуг
		Соціально-культурні фактори
		Зміна вимог до аутсорсингових послуг із боку споживачів
		Доступність провайдерів та місцевому та глобальному ринках праці
		Зміна вимог до якості аутсорсингових послуг
		Спеціалізація провайдерів аутсорсингових послуг
		Рівень вмінь, знань та навичків спеціалістів, що надають аутсорсингові послуги
		Доступ до кваліфікованих кадрів
		Нерівномірність розвитку глобального ринку аутсорсингових послуг

Рис. 1.9. Фактори, що впливають на вибір провайдера аутсорсингових послуг підприємством електронної комерції.

Джерело: авторська розробка з врахуванням [7].

Для прийняття виваженого та обґрунтованого рішення про вибір провайдера аутсорсингових послуг необхідним кроком є формування об'єктивних критеріїв для оцінювання. Ігнорування даного етапу здатне призвести до втрати контролю підприємства електронної комерції над процесом вибору аутсорсера. Деякі дослідники схильні використовувати обмежену кількість критеріїв, у той час як інші воліють групувати їх за змістовними ознаками або напрямками (рис. 1.10).

[251; 158]	Якість виконання послуг, вартість послуг, наявність кваліфікованих співробітників, тривалість функціонування провайдера послуг на ринку
[185]	Продуктивність роботи провайдера, ефективність роботи провайдера, адаптивність провайдера по потреб підприємства
[171]	Рівень зрілості організації, рівень знань та досвіду в предметній області, репутація (авторитетність), гнучкість, вартість послуг
[230, с. 368]	своєчасне надання послуг, якість послуг, що надаються, ефективність
[106]	Якість та ефективність послуги, вартість послуг, готовність враховувати очікування замовника, надійність та гнучкість постачальника, легітимність співпраці із постачальником
[7]	ціноутворення, своєчасне надання, якість обслуговування, надійність, гнучкість, технологічність, відгуки споживачів послуги
[43]	своєчасне постачання, дотримання бюджету, якість, продуктивність, задоволеність клієнта, здатність керувати змінами
[78]	ціна послуги, репутація та профіль постачальника, якість послуг, дотримання законодавства, потужність, гнучкість, персонал та комунікація, географічне покриття, сертифікація та екологічність.

Рис. 1.10. Критерії вибору провайдера аутсорсингових послуг, представлені у вітчизняних та наукових дослідженнях

Джерело: узагальнено автором.

Відзначимо спробу Пілявського В. І. групувати критерії за організаційними, соціальними, економічними та юридичними категоріями, врахувавши також групу критеріїв ділової репутації [230]. У свою чергу, Спірідонова К. О. виділяє техніко-технологічні, виробничі, економічні та ринкові критерії до вибору постачальника послуг аутсорсингу [260]. Аббасі С. здійснила власні спроби систематизувати критерії, виділивши економічні, екологічні та соціальні аспекти, що впливають на вибір провайдера аутсорсингових послуг [7].

Практичне застосування представлених систем критеріїв для оцінки провайдера аутсорсингових послуг доводить: представлені комплекси критеріїв є складнозастосованими та значною мірою обмеженими контекстом спеціалізації аутсорсера та специфікою запитів замовника; часто такі показники є суперечливими та взаємо впливають один із одного, так що ідентифікувати причину та наслідок є недосяжним [10; 6]. Ситуацію ускладнює поєднання критеріїв матеріальної та нематеріальної природи. Такі критерії обов'язково мусять бути гармонізовані та уніфіковані для досягнення єдиної системи виміру та можливості представити результати співставними.

На наше переконання, критерії для вибору провайдера аутсорсингових послуг повинні відповідати наступним умовам:

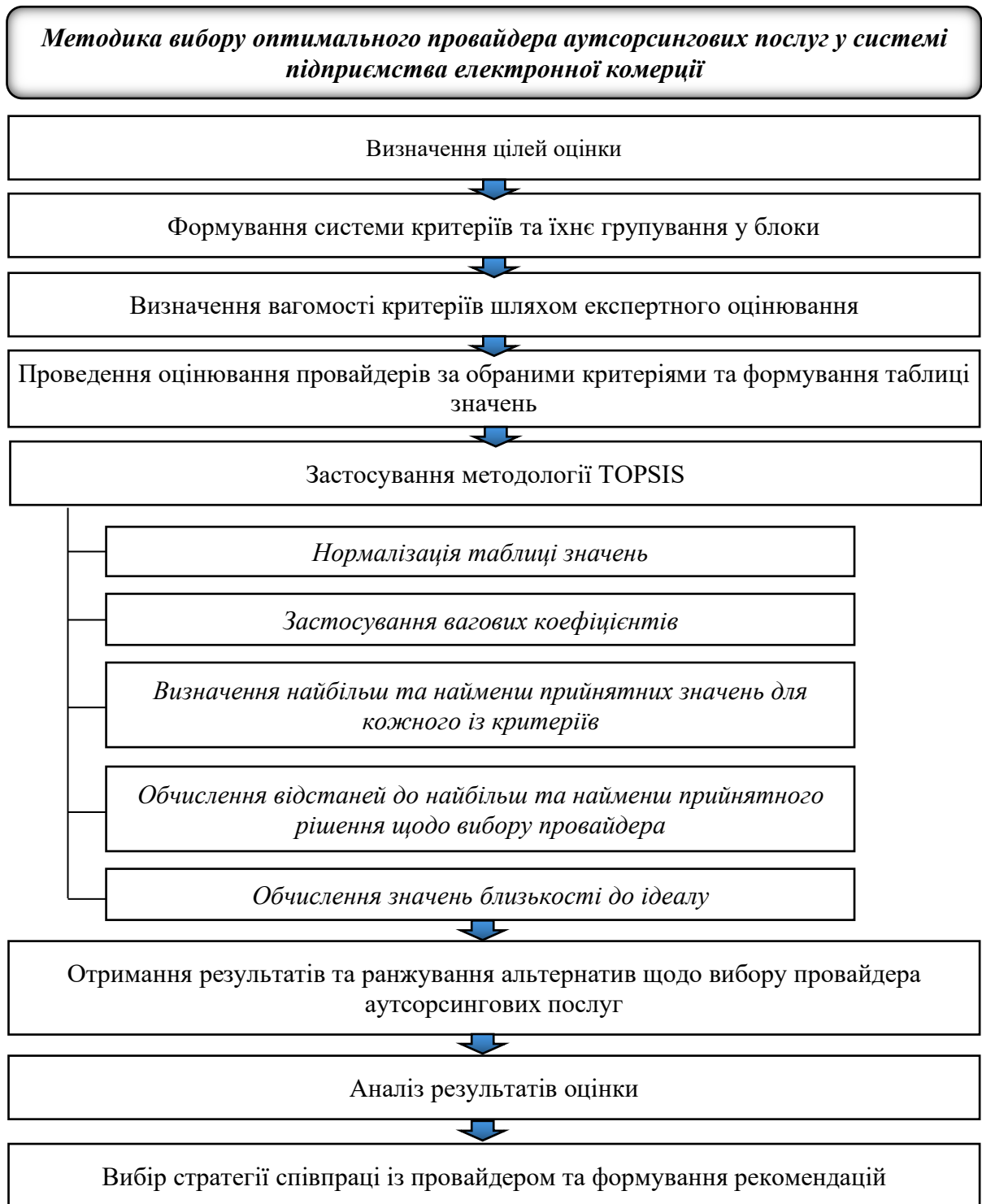
- враховувати контекст підприємства-замовника, безпосередньо орієнтуючись на специфіку електронної комерції;
- бути вимірюваними;
- передбачати простоту застосування;
- бути достатньо комплексними для охоплення ключових аспектів діяльності замовника.

Для нівелювання недоліків, характерних для існуючих методик, а також подолання виявлених суперечностей вважаємо за потрібне запропонувати власну інтегровану систему оцінки, що забезпечує здатність обрати аутсорсера, який повною мірою відповідатиме запитам та можливостям підприємства.

У сучасній методології наукового аналізу помітні спроби розробити методичні підходи до вибору провайдера аутсорсингових послуг. Водночас представлені методичні підходи характеризуються обмеженою застосованістю в контексті окресленого об'єкта дослідження. Насамперед необхідність доопрацювання наявних методик зумовлена наступними чинниками:

- Методики, що використовуються, є важкоадаптованими та низькорелевантними поза окресленим контекстом;
- Уніфікація існуючих методик, які ігнорують особливості конкретних галузей, знижуючи релевантність критеріїв оцінювання;
- Фокус існуючих підходів на кількісних критеріях,
- Ускладненість розрахунків через спроби розрахунку показників, вимірювання фактичних значень яких є складним на практиці;
- Складність застосування методик для практичного аналізу підприємствами через недостатність знань, потребу у значних витратах часу та відповідного програмного забезпечення;
- Акцентування уваги на вартісних аспектах співпраці, вважаючи інші чинники менш значущими;
- Часткова репрезентативність обраної сукупності критеріїв щодо усього потенційного набору факторів, які варто врахувати при аналізі;
- Необхідність залучення значного обсягу первинних вхідних даних;
- Перевантаженість оцінок критеріями, які дублюють один одного;
- Обмежене врахування ризиків як окремого блоку оцінки [161; 10].

Для прийняття виваженого рішення щодо вибору оптимального провайдера аутсорсинговими послугами на підприємстві електронної комерції виникає необхідність у застосуванні адаптованої методики, яка б враховувала особливості діяльності підприємства саме у цифровому середовищі. На рис. 1.11 представлено розроблену автором методику вибору оптимального провайдера аутсорсингових послуг у системі підприємства електронної комерції.



Джерело: авторська розробка.

При проведенні оцінювання необхідно сформулювати систему критеріїв, яка дозволить найбільш повно врахувати специфіку функціонування підприємства електронної комерції, а також забезпечити оптимальну кількість

критеріїв, які не дозволяють переобтяжити оцінку за одночасного забезпечення повноти охоплення ключових аспектів потенційної взаємодії. На відміну від існуючих методик, авторська методика враховує лише критерії, які можна врахувати до фактичної взаємодії сторін, таким чином, ґрунтуючись на наявних даних та ігноруючи суб'єктивні припущення. Таким чином, запропоновано використовувати наступний набір критеріїв, для зручності об'єднаних у споріднені групи (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Набір критеріїв для використання в методиці

Група критеріїв	Назва підкритерію
Критерії ціни (блок «Ціна»)	Вартість аутсорсингових послуг
	Прозорість ціноутворення
	Очікувана економічна віддача від залучення послуги
Критерії репутації (блок «Репутація»)	Репутація провайдера послуг на ринку
	Досвід провайдера у сфері електронній комерції
	Наявність позитивного досвіду попередньої співпраці за аналогічними проектами
Критерії конкурентоспроможності провайдера послуг (блок «Ринок»)	Кількість доступних до співпраці провайдерів аутсорсингових послуг
	Ступінь диференціації наявних на ринку послуг
	Рівень інноваційної активності провайдера аутсорсингових послуг
	Наявність провайдерів послуг, що здатні запропонувати аналогічні рішення
Критерії технологічності (блок «Технології»)	Відповідність технологічних рішень, що пропонуються, вимогам та потребам замовника
	Ступінь потенційної інтеграції аутсорсингових рішень із системою електронної комерції підприємства
Критерії управління взаємодією (блок «Взаємодія»)	Ступінь надійності технологічних рішень, що пропонуються провайдером
	Ступінь потенційної масштабованості аутсорсингових рішень
	Ступінь прозорості комунікації із провайдером
	Ступінь простоти комунікації із провайдером
	Ступінь гнучкості провайдера до змін у процесі роботи
	Відповідність корпоративної культури провайдера підприємству електронної комерції
	Ступінь надійності постачальника

Джерело: розроблено та систематизовано автором.

Представлена методика має декілька специфічних особливостей: по-перше, оцінка за кожним блоком відбувається окремо, а подальший аналіз та порівняння окремих блоків надають можливість поглибити аналітичні висновки. По-друге, авторами запропоновано використовувати бальну оцінку, яка на противагу оцінці фактичних показників, дозволить ідентифікувати місце показника на шкалі максимально-мінімальної відповідності (де 1 - це повна невідповідність, 10 – максимальна відповідність).

В основі авторської підходу закладено трансформацію використання принципів методики розрахунку, наведених у методології TOPSIS (Technique for Order Performance by Similarity to Idea Solution). Сутність методології TOPSIS полягає у виборі альтернативи, що одночасно просторово наближена до позитивного еталонного рішення та максимально віддалена від найбільш неприйняттого рішення [47, 70, с. 3]. Позитивне еталонне рішення у цьому контексті – це рішення, що максимізує критерії вигідності потенційної співпраці, водночас залишаючи критерії вартості мінімальними [70, с. 3]. Для негативного еталонного рішення критерії відповідності є зворотними, тобто, вартість залучення такого рішення висока, а вигода та потенціал, який із неї можна отримати знаходяться на низькому рівні.

Разом із тим, авторська методика більшою мірою орієнтована на те, аби не лише прийняти найбільш оптимальне рішення щодо аутсорсера, послуги якого планується залучати, але й сформулювати стратегії, які можна застосовувати на етапі вибору форми співпраці із ним.

Через те, що в системі оцінки присутні як якісні, так і кількісні показники, авторами було прийнято рішення вирівняти матрицю значень для кожного із критеріїв за рахунок форм. 1.1.

$$\overline{x_{ij}} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^{n_{\text{альт}}} x_{ij}^2}} \quad (1.1)$$

де $\overline{x_{ij}}$ – критерій, що вирівняно до єдиної системи виміру;

x_{ij} – альтернативна функція i критерію j ;

$n_{\text{альт}}$ – кількість альтернативних функцій.

Отримані значення запропоновано нормалізувати, для чого кожен критерій, що було уніфіковано відповідно до єдиної вимірної системи, запропоновано перемножити на ваговий критерій m_j (тим самим відобразивши їхню відносну важливість в межах системи оцінки). Очікується, що через подібний захід буде збалансовано вплив критеріїв, де найбільш важливі будуть справедливо відображені, а вплив другорядний буде менш дезорганізуючим.

Оскільки кожне рішення може бути представлено варіантом, який найбільш повно відповідає на запит, і навпаки, застосуємо функцію, задану частинами, що відобразить позитивні та еталонні значення (формули 1.2 та 1.2).

$$\text{еталонне значення } j^+ = \begin{cases} \max(v_{ij}), & \text{для критерію вигоди} \\ \min(v_{ij}), & \text{для критерію витрат} \end{cases} \quad (1.2)$$

$$\text{еталонне значення } j^- = \begin{cases} \min(v_{ij}), & \text{для критерію вигоди} \\ \max(v_{ij}), & \text{для критерію витрат} \end{cases} \quad (1.3)$$

Розрахунок відстані до позитивного та негативного ідеалів відбувається із використанням формул 1.4 та 1.5:

$$I_{\text{деал}_i}^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2}; \quad (1.4)$$

$$I_{\text{деал}_i}^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}, \quad (1.5)$$

де S_i^+ та S_i^- – позитивні та негативні ідеали відповідно.

У результаті отримані величини дозволяють розрахувати значення C_i , за яким здійснюється ранжування по принципу «ближче до 1 - краще». Відносної близькості до ідеального рішення розраховується за формулою 1.7.

$$\text{Альтернатива}_i = \frac{I_{\text{деал}_i}^-}{I_{\text{деал}_i}^+ + I_{\text{деал}_i}^-}, \quad (1.6)$$

де $\text{Альтернатива}_i \in [0, 1]$, де більше значення – краща альтернатива.

Висновки до розділу 1

1. Розглянуто еволюцію становлення аутсорсингових послуг. Визначено етапи розвитку аутсорсингу, серед яких виділено: операційний аутсорсинг; інформаційний аутсорсинг; глобалізаційний аутсорсинг та стратегічний аутсорсинг, розвиток якого характерний для сучасного етапу розвитку ринкової економіки. Це дало підстави для

2. Здійснено дослідження сутності категорії «аутсорсинг», застосовуючи наступні підходи: цільовий, функціональний, інструментальний, коопераційний, ситуаційний, процесний стратегічний. Систематизовано погляди зарубіжних та вітчизняних дослідників щодо сутності аутсорсингу. Виділено ключові змістовні ознаки аутсорсингу. Окреслене дозволило уточнити зміст дефініції «аутсорсинг» із позицій ціннісного підходу, розуміючи під аутсорсинговими послугами в системі електронної комерції сукупність процедур передачі обговореного комплексу бізнес-процесів та функцій підприємства електронної комерції зовнішнім провайдером з метою досягнення запланованих ефектів від подібного делегування.

3. Виділено рівні створення цінності на підприємства за рахунок аутсорсингових послуг. У результаті, визначено, що аутсорсингові послуги здатні вийти за межі сприйняття у якості додаткового засобу реалізації бізнес-процесів підприємства, і набути ролі джерела довгострокової цінності підприємства.

4. Виокремлено та систематизовано управлінські функції, що реалізуються за рахунок аутсорсингу, зокрема: сервісну, трансформаційну, координаційну, мотиваційну, організуючу, адаптаційну, інтеграційну, стратегічну функції. Це дозволило виявити, що лише правильно побудована система управління аутсорсинговими процесами дозволяє трансформувати аутсорсинг у джерело стратегічних переваг для підприємства.

5. Розглянуто наукові підходи до трактування категорії «диджиталізація». Ідентифіковано зміни, які привносить диджиталізація в аутсорсингову послугу. Зокрема, виділено, що диджиталізація здійснює зміну наступних складових аутсорсингової послуги: бізнес-процесів, взаємодії сторін, управління, готового рішення, бізнес-моделі. Окреслене дозволило виявити, що вплив диджиталізаційних процесів на аутсорсингову послугу виходить далеко за межі традиційного уявлення, змінюючи всі відомі складові даної послуги, а також побічно сприяючи утворенню специфічної корисності від послуги, яка набуває цінності, інтерактивності та динамічності, новими способами задовольняючи потреби бізнесу.

6. Виокремлено та систематизовано підходи до розгляду категорії «електронна комерція», зокрема: функціональний, товарно-детермінований, інформаційно-узагальнений, інтерактивний, статичний, структурний, компонентний. Узагальнено базові концептуальні детермінанти електронної комерції. Вищезазначене дозволило представити власне бачення електронної комерції, під якою запропоновано розуміти процес та результат взаємодії суб'єктів щодо продажу та купівлі товарів та послуг із залученням цифрових технологій для задоволення потреб учасників, отримання корисних ефектів економічної та соціальної природи.

7. Представлено авторське бачення системи електронної комерції із врахування системного підходу, що досягнуто шляхом визначення рівнів, каналів взаємодії, форм взаємодії, суб'єктів, що залучено до такої системи. Визначено виняткову сприйнятливість системи електронної комерції до імплементації аутсорсингових рішень.

8. Представлено концептуальну модель інтеграції аутсорсингових послуг в систему електронної комерції, що дозволило виявити, що аутсорсингові рішення дозволяють збагатити вихідні периферійні компетенції підприємства електронної комерції за рахунок спеціалізованих ключових компетенцій провайдера аутсорсингових послуг. Розглянуто структуру аутсорсингових послуг в системі електронної комерції. Представлено механізм

впливу аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств електронної комерції. Узагальнено процес інтеграції аутсорсингової послуги в діяльність підприємства електронної комерції. Запропоновано логічну схему щодо прийняття рішень підприємствами електронної комерції рішення щодо впровадження аутсорсингових рішень.

9. Виділено фактори, що впливають на вибір провайдера аутсорсингових послуг підприємством електронної комерції, та які запропоновано поділяти на зовнішньообумовлені та внутрішньообумовлені фактори.

10. Розроблено авторську методику щодо вибору провайдера аутсорсингових послуг підприємством електронної комерції, що адаптує методологію TOPSIS та дозволяє обрати оптимальну стратегію співпраці між надавачем та замовником аутсорсингових послуг.

Основні результати дослідження опубліковано в наступних наукових працях [69; 74; 75; 193; 194; 195; 203; 204; 205; 208; 267].

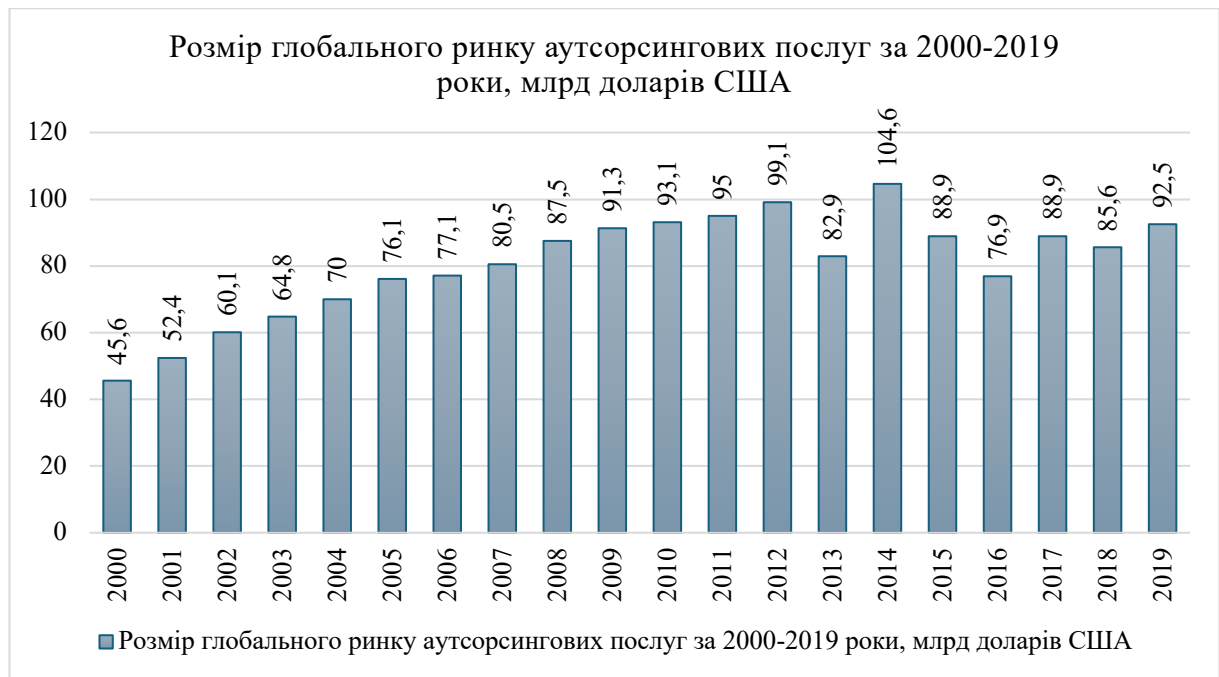
РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

2.1. Глобальні тенденції розвитку ринку аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції

У останні роки потенціал електронної комерції як одного із найбільш динамічних та перспективних секторів світової економіки невпинно зростає. Зростання ринку електронної комерції характеризується системними зрушеннями в структурі глобального ринку аутсорсингових послуг. У зв'язку з цим виникає потреба у переосмисленні ролі аутсорсингу та особливостей його залучення підприємствами електронної комерції у світовому контексті.

Глобальний ринок аутсорсингу демонструє зростання із періодичними коливаннями, оскільки підприємства різної спеціалізації та розміру поступово усвідомлюють переваги передачі частини операційних завдань зовнішнім виконавцям. На рис. 2.1 візуалізовано дані стосовно розміру глобального ринку аутсорсингових послуг протягом 2010-2019 років. Аналізуючи дані, можемо констатувати, що протягом 2000-2012 рр. спостерігалось стабільне зростання попиту на аутсорсингові послуги у світі, а падіння розмірів ринку 2013, 2016 та 2018 років викликано структурними ринковими змінами, глобальною економічною невизначеністю, зростанням конкуренції на ринку, а також політичними та технологічними зрушеннями, за якого традиційні аутсорсингові рішення було піддано перегляду, а деякі підприємства приймали рішення про самостійне виконання частини бізнес-функцій, раніше переданих на аутсорсинг. Сукупність вищезазначених факторів вказує на чутливість ринку аутсорсингових послуг до умов середовища, у якому вони надаються.



**Рис. 2.1. Розмір глобального ринку аутсорсингових послуг
за 2000-2019 роки, млрд доларів США**

Джерело: [49].

Оцінка обсягу ринку аутсорсингових послуг є неповною без врахування структури ринку та доходів, що продукуються його основними сегментами. Структуру глобальних доходів ринку аутсорсингових послуг протягом 2010-2019 років у розрізі ІТ-аутсорсингу та аутсорсингу бізнес-процесів представлено на рис. 2.2. Порівняння даних рис. 2.2 вказує на стрибкоподібну тенденцію зміни доходів, де сумарний обсяг доходів на ринку коливався від найменших значень у 2013 році (82,9 млрд доларів США) до найвищих у 2014 році (104,6 млрд доларів США), логічно відображаючи зміни розмірів світового ринку аутсорсингових послуг в аналогічні періоди. Відзначимо переважання ринкових акцентів на ІТ-аутсорсингу, який домінує за обсягом генерованого доходу протягом всього періоду спостережень, демонструючи коливання внаслідок технологічних трендів. Разом із тим, структура доходу демонструє його потенційну важливість для підприємств електронної комерції за рахунок широкого спектра гнучких аутсорсингових рішень. Аутсорсинг бізнес-процесів, попри нестабільну динаміку в загальному обсязі доходів із

тенденцією до поступової стабілізації на рівні 24-26 млрд доларів США у 2016-2019 роках, залишається важливим надавачем послуг підприємствам електронної комерції.

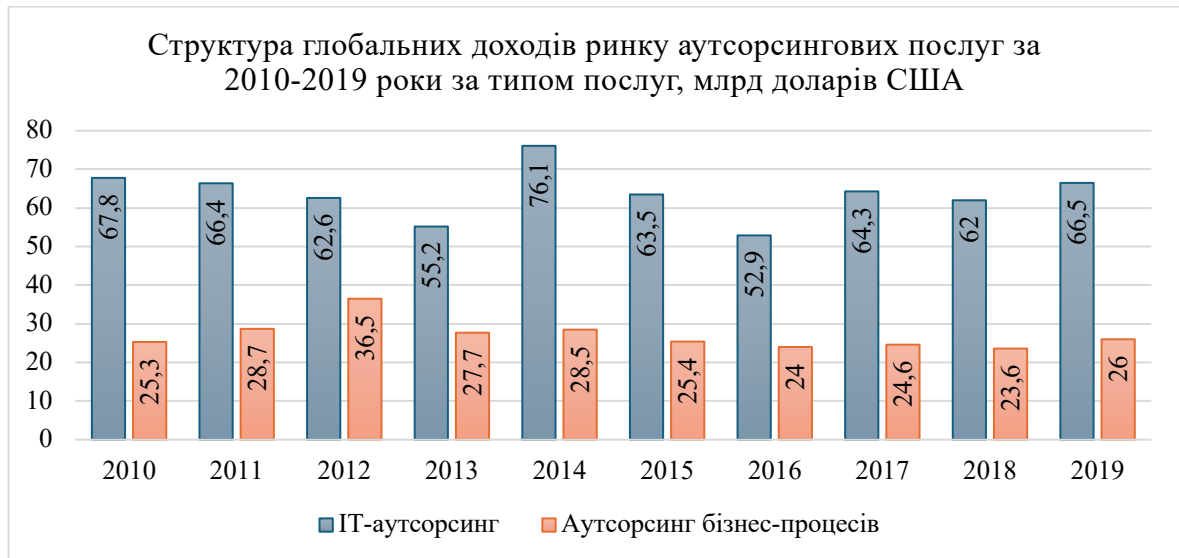


Рис. 2.2. Структура глобальних доходів ринку аутсорсингових послуг за 2010-2019 роки за типом послуг, млрд доларів США

Джерело: [95].

Через те, що аутсорсинг стає все більш поширеною формою залучення зовнішніх спеціалістів для вирішення спеціалізованих задач підприємства, обсяг та темпи світового ринку таких послуг в останні роки зростають (рис. 2.3). Оцінивши дані Deloitte Global Outsourcing Survey, бачимо, що переважна кількість послуг, на виконання яких залучаються аутсорсери станом на 2022 рік – це саме IT-функції. Різниця між кількістю підприємств, які продовжують виконувати їх самостійно, відображає найнижчі значення у сфері кібербезпеки (19 %), розробки програмного забезпечення та додатків (21 %), а також підтримки IT-інфраструктури (23 %). Це може бути свідченням того, що такі функції сприймаються підприємствами як недостатні для вирішення за рахунок внутрішніх компетенцій (через недостатність досвіду, знань щодо тенденцій розвитку ринку тощо). Замість того щоб формувати такі компетенції власними силами, підприємства надають перевагу їхніми зовнішніми виконавцями, вважаючи такі рішення більш економічно обґрунтованими.

Разом з тим, аутсорсинг бізнес-процесів значно частіше виконується за рахунок власних ресурсів (36-65 % опитаних респондентів заявляють про це), особливо в частині продажів, розробки продуктів та закупівельної діяльності. Очевидно, дані функції сприймаються підприємством як ключові для того, щоб диференціювати себе від конкурентів.

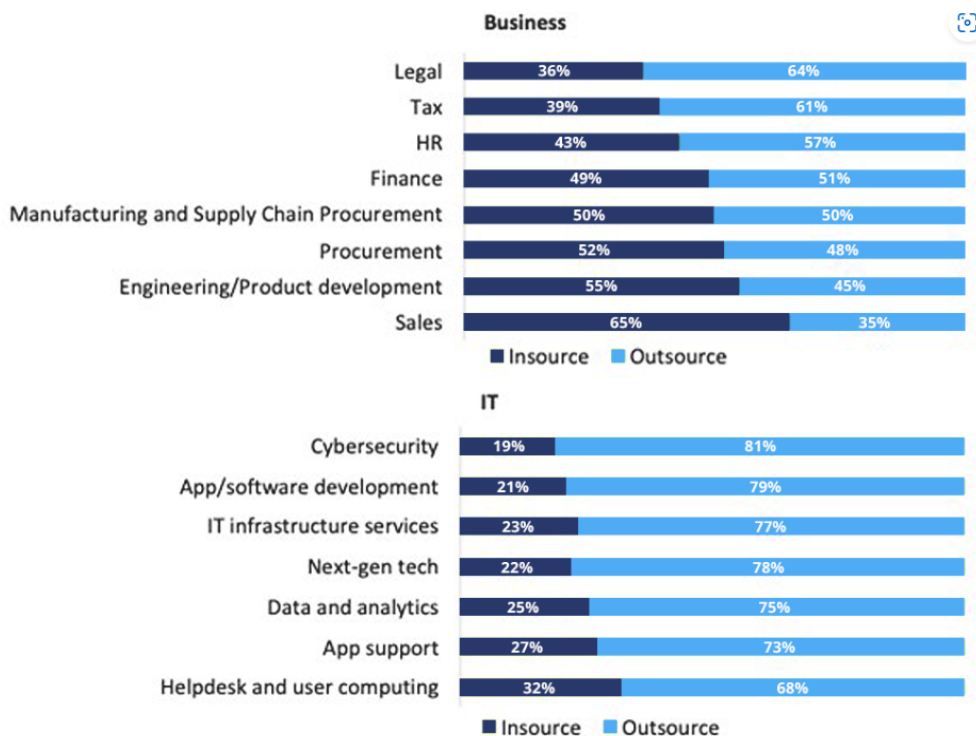


Рис. 2.3. Аналіз частки використання аутсорсингу в бізнес-процесах та ІТ-функціях підприємств станом на 2022 рік, %

Джерело: [24].

Загалом на світовому ринку помітно структурний перехід підприємств в онлайн, де попит на рішення електронної комерції зростає. Такі рішення потребують відповідної інфраструктури та знань. Світовий дохід ринку ІТ-аутсорсингу за сегментами за 2016-2024 роки представлено на рис. 2.4. Аналіз даних засвідчує, що рівень доходів на ІТ-аутсорсингу зріс загалом на 63,4 % за період спостережень.

Останніми роками помітне зростання мобільного трафіку, тобто покупці дедалі частіше шукають товари зі смартфонів. Використання мобільних пристроїв здатне слугувати додатковим джерелом даних щодо поведінки

покупців, однак, підприємства стикаються із перешкодою – неадаптованістю вебресурсів до представлення на мобільних пристроях. У результаті, аутсорсинг розробки застосунків активно зростає: за десятиліття його частка зросла із 27,5 до 32,4 %. Підприємства електронної комерції активно залучають такі послуги, через те, що потреба в мобільних застосунках серед покупців зростає.

Аналогічно, останніми роками зростає сегмент вебхостингу з 11,7 % у 2016 році до 22,0 % у 2024 році. Найбільшим сегментом ІТ-аутсорсингу є інші ІТ-послуги, що є найбільш функціонально різноманітним сектором, що не вписується у ІТ-аутсорсингові послуги у їхньому класичному розумінні, приваблюючи високий попит від різних категорій підприємств, у тому числі й електронної комерції.

Разом з тим, сегменти зростають нерівномірно: у той час як більшість ринкових секторів зростає, сегмент адміністративного ІТ-аутсорсингу впав із 16,8 % у 2016 році до 13,6 % у 2024 році. Очевидно, що така ситуація є результатом того, що рутинні ІТ-операції реалізуються підприємствами власними силами за рахунок готових масштабованих рішень, що не потребують стороннього сприяння.

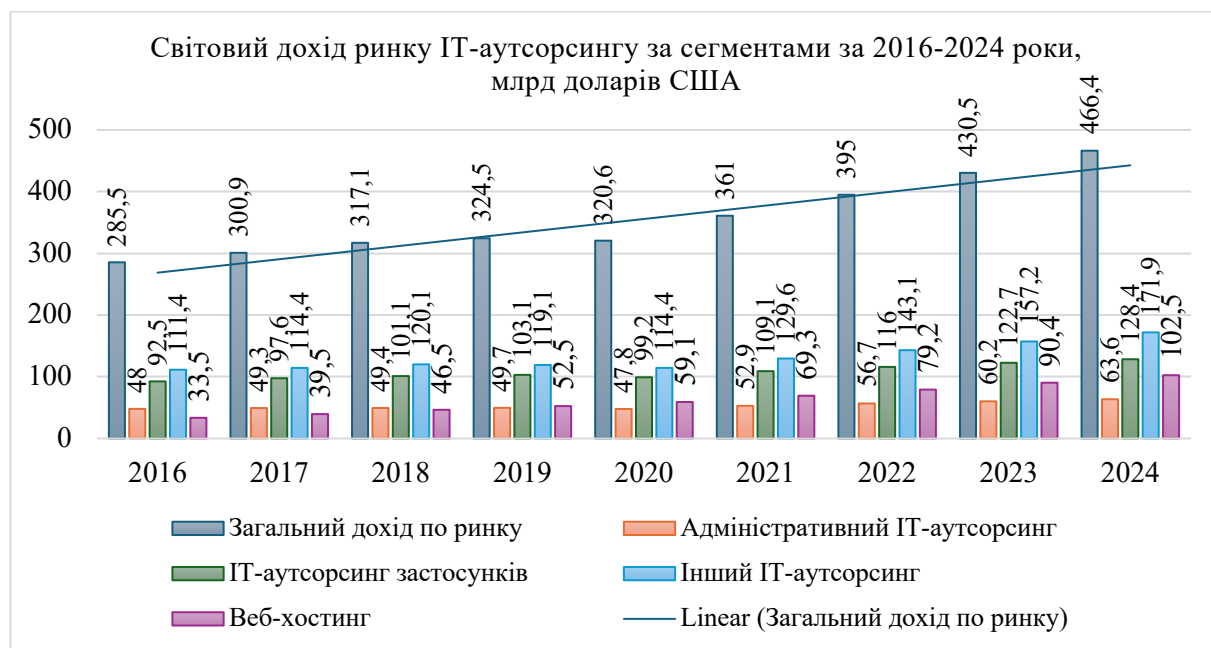


Рис. 2.4. Світовий дохід ринку ІТ-аутсорсингу за сегментами за 2016-2024 роки, млрд доларів США

Джерело: [91; 67].

Середньорічний темп зростання світового ринку аутсорсингу бізнес-процесів зберігатиметься на рівні 5,03%. Очікується також, що цей сектор зможе зрости до 0,45 трлн доларів США до 2027 року (рис. 2.5) [117; 67]. Передусім це пов'язано з тим, що бізнес-процеси є більш легкими для передачі стороннім виконавцям, однак, при самостійному виконанні відтягують значну кількість ресурсів від підприємств, які в іншому випадку могли б бути спрямовані на розвиток. Разом з тим, привабливість таких послуг обумовлюється якісними змінами самої пропозиції: більше не обмежуючись лише на рутинних операціях, аутсорсери дедалі частіше пропонують підприємствам електронної комерції комплексні рішення, що можуть розростатися та підтримуватися командою аутсорсерів протягом тривалого часу. У результаті, підприємства-замовники вважають таку співпрацю більш вигідною, адже так вони здатні отримати більше цінності, ніж якби вони реалізували бізнес-процеси власними силами.



Рис. 2.5. Дохід глобального сектору аутсорсингу бізнес-процесів за період 2016-2027 років, трлн доларів США

Джерело: [13; 117].

Очевидно, що розвиток цифрового середовища зменшує важливість того, де розташовано провайдер аутсорсингових послуг. На противагу цьому, замовник отримає більше можливостей обрати провайдера – і частіше постає під проблемою визначення, який провайдер зможе повною мірою задовольнити потребу в послугі. Окрім 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.

Дослідження структури світового ринку аутсорсингових послуг є неповним без дослідження регіонального розподілення пропозиції та попиту на такі послуги. Аналізуючи регіональну динаміку обсягів доходів від залучення аутсорсингових послуг протягом 2012-2020 років (рис. 2.6) помітно тенденцію до чіткого регіонального розподілу. Так, тривалий час ключовою домінантою світового ринку був макрорегіон ЕМЕА (до складу якого входять країни Європи, Близького Сходу, а також Африки). Однак у 2018 році помітно, що країни Північної та Південної Америки пришвидшено зростають. Останніми роками прискорення помітне і серед країн Азіатсько-Тихоокеанський регіон, однак, його частка проти інших регіонів залишається відносно незначною.

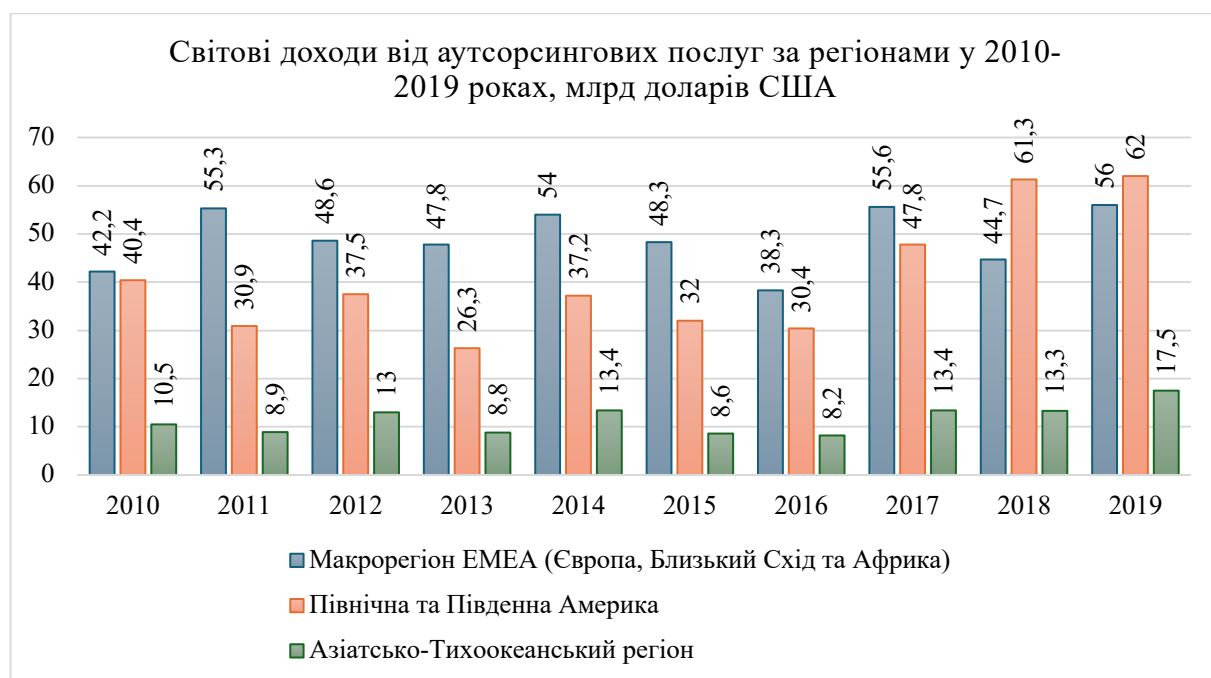


Рис. 2.6. Динаміка світових доходів від аутсорсингових послуг за регіонами у 2010-2019 роках, млрд доларів США

Джерело: [71].

Індія, Китай та Малайзія залишаються активними провайдерами аутсорсингових послуг протягом останніх років (рис. 2.7). Фінансова привабливість, знижені витрати на реалізацію проєктів та значний ресурс кваліфікованого персоналу - ключові конкурентні переваги для залучення аутсорсерів із даних країн. Для підтвердження: вартість робочої сили індійських аутсорсингових компаній, що до 60% нижча проти інших регіональними ринками [11].

Доцільність співпраці аутсорсера та замовника перестає знаходитися виключно в економічній площині: дедалі більше замовників прагнуть скористатися перевагами схожості культурних менталітетів. Більш того, замовники активно переорієнтовуються на географічно ближчі та ментально споріднені ринки. Аналогічно, схожість культурних менталітетів набуває критичності при виборі аутсорсера: 57 % опитаних підприємств відзначають це, вперше починаючи шукати сторонніх виконавців на проєкти, а при повторному пошуку цей критерій стає важливим вже для 71 % респондентів

[22]. Очікується, що ніаршоринг стане актуальним альтернативою, де вітчизняні аутсорсери можуть бути більш конкурентоспроможними саме за рахунок ментальної схожості із замовниками із країн ЄС, США та Канади.

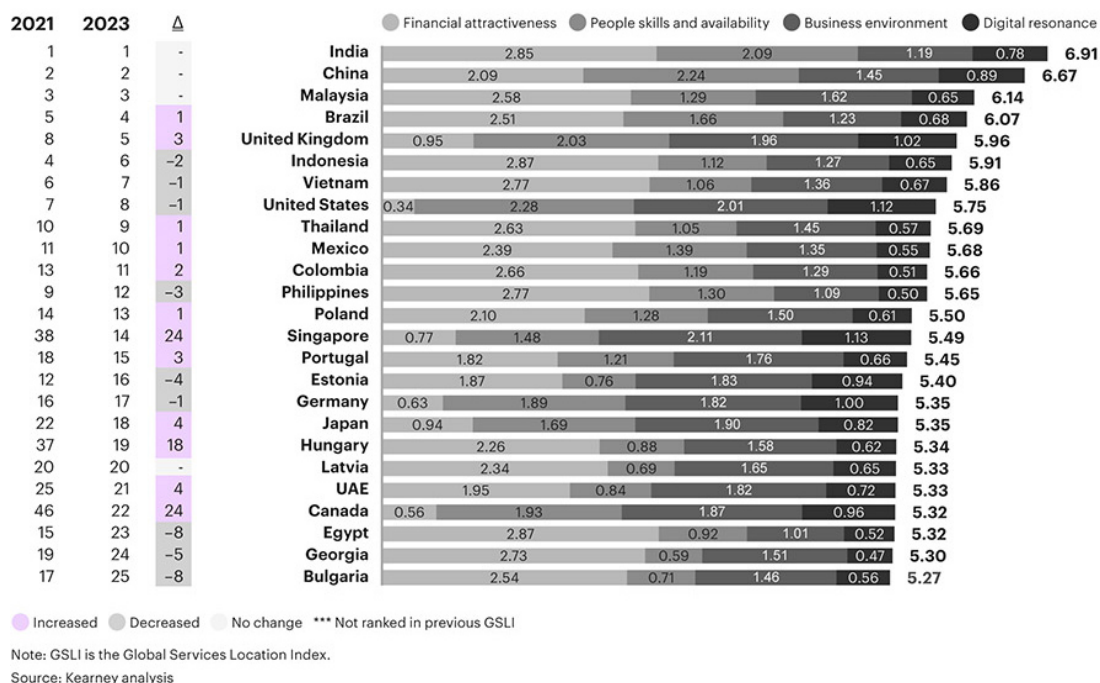


Рис. 2.7. Глобальний індекс розташування послуг за країнами світу за 2021 та 2023 роки, балів

Джерело: [115].

Сектор електронної комерції є активним споживачем аутсорсингових послуг останніми роками (рис. 2.8). Близько 11,4 % обсягу виконаних робіт, де було залучено аутсорсингові ІТ-послуги, було реалізовано у сфері оптової та роздрібної торгівлі. Очевидно, що такий обсяг є свідченням активної переорієнтації підприємств на роботу в онлайн-середовищі, однак, їхній досвід та ресурсна база не дозволяють їм реалізувати такі рішення самостійно. Крім того, майже третина всіх ІТ-аутсорсингових послуг залучено у фінансовому секторі. Тобто активне залучення таких послуг супутнім сектором побічно впливає на те, як підприємства електронної комерції опосередковано заохочуються використовувати аутсорсингові послуги.



Рис. 2.8. Дохід від ІТ-аутсорсингу

за галузями споживання послуг у 2024 році, %

Джерело: [79].

Через повсюдне впровадження електронної комерції, все більше підприємств оцінюють переваги від подібної форми взаємодії, повністю переходячи в онлайн або сприймаючи її як на інструмент омніканальної стратегії. У свою чергу, такі зміни позитивно відображаються на обсязі доходу, акумульованого електронною комерцією (рис. 2.9). Аналіз даних рис. 2.9 демонструє збільшення доходів від B2C- та B2B-секторів електронної комерції на 127,0 % за період 2019-2025 років. Зростання кількості учасників в мережі електронної комерції призводить до того, що обсяги доходів у найближчому майбутньому збільшуватимуться, адже споживачі практично оцінили переваги купівлі товарів онлайн, а підприємства отримали змогу краще зрозуміти власних клієнтів, а також масштабувати бізнес з меншими витратами ресурсів. Очевидно, що такі рішення збільшать потребу підприємств у супровідних рішеннях, що можуть бути задоволені за рахунок аутсорсингових послуг.



**Рис. 2.9. Глобальний дохід на ринку електронної комерції
за 2019-2025 роки, млрд доларів США**

Джерело: [53].

Очевидно, що поширення електронних технологій позитивно відобразилося як на розширенні доступу покупців до товарів, так і на пропозиції підприємств, які раніше були могли розраховувати лише на офлайн-аудиторію. Разом з тим, загальний показник дохідності від електронної комерції у світовому масштабі (табл. 2.1) хоча й засвідчує тенденцію до зростання, водночас є недостатнім для того, щоб практично оцінити різницю між секторами електронної комерції. Аналіз даних табл. 2.1 підтверджує поглиблення цифровізації B2C-сектору. Найбільше зростання продемонстровано серед сегментів їжі (на 260,9 %), напоїв (на 250,0 %) та DIY та будівельних матеріалів (на 154,6 %), які початково не були популярною опцією саме для онлайн-купівель. Це може свідчити про те, що електронна комерція надає можливості для пропозиції тих товарів, які початково вважалися такими, що продаються виключно офлайн.

**Дохід роздрібної електронної комерції у світі
за період 2019-2025 років за сегментами, трлн доларів США**

Показник	Роки						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Загальний дохід від роздрібної електронної комерції у світі, трлн доларів США	1,94	2,58	3,22	3,19	3,24	3,72	4,33
З них за найбільшими сегментами роздрібної електронної комерції:							
Іжа	0,23	0,34	0,48	0,51	0,55	0,68	0,83
Мода	0,52	0,64	0,77	0,72	0,69	0,77	0,88
DIY та будівельні матеріали	0,22	0,32	0,41	0,42	0,44	0,49	0,56
Меблі	0,19	0,24	0,27	0,26	0,26	0,28	0,32
Побутова електроніка	0,19	0,24	0,29	0,26	0,24	0,27	0,31
Напої	0,08	0,12	0,17	0,18	0,2	0,24	0,28
Краса та догляд за тілом	0,13	0,17	0,20	0,2	0,2	0,23	0,26

Джерело: [53].

Азія залишається світовим лідером за обсягом доходу від електронної комерції формату B2C (рис. 2.10) із очікуваним доходом у 1946,7 трлн доларів США, здебільшого внаслідок чисельності населення, яке купує товари та послуги онлайн. Крім того, у цьому регіоні активно розвивається екосистема мобільних додатків електронної комерції, а також розвиваються платформи B2C-комерції. Найбільший темп зростання (на 77,8 % за період спостережень) демонструють Північна і Південна Америка, що свідчить про активізацію електронної комерції в цьому регіоні. У поєднанні із помірним зростанням доходів у Європі (на 32,8 %), ринок електронної комерції якого є відносно зрілим, Австралії та Океанії (на 31,4 %), та Африки (на 26,5 %), де гравці на ринку стикаються з низкою структурних бар'єрів, дані демонструють активізацію зусиль із залучення електронної комерції в діяльність підприємств. Унаслідок цього, дані регіони набувають ролі не лише ринків збуту, але й формують попит на аутсорсингові послуги.

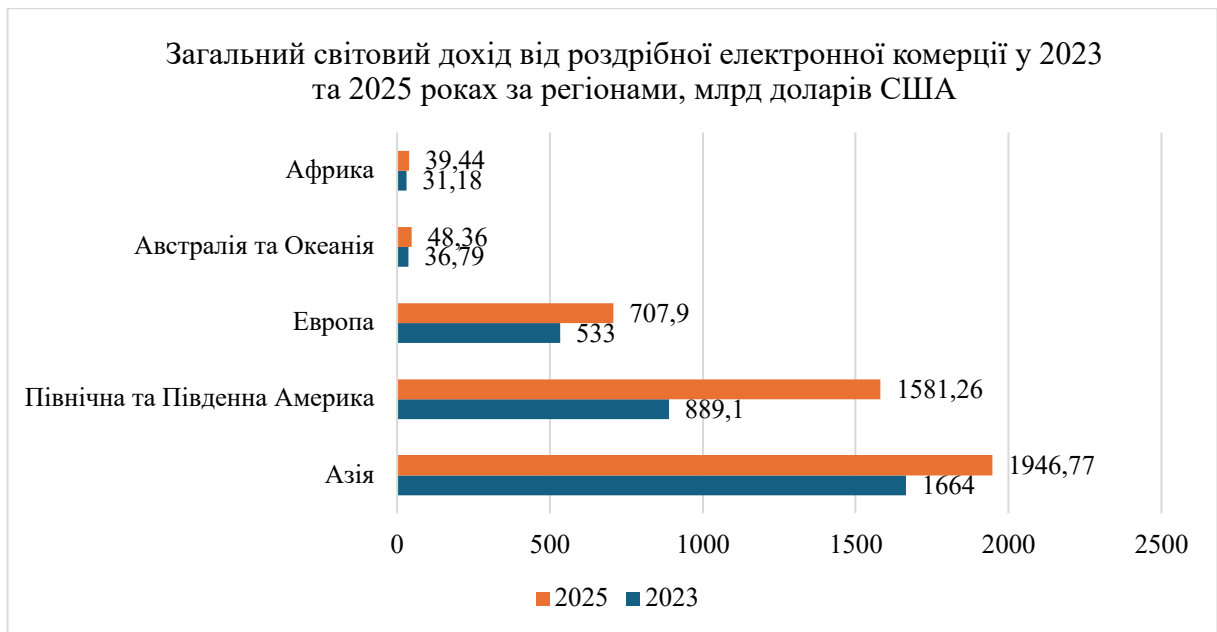


Рис. 2.10. Загальний світовий дохід від роздрібної електронної комерції у 2023 та 2025 роках за регіонами, млрд доларів США

Джерело: [52; 121].

Навіть отримання підприємствами більшої маневреності в онлайн-середовищі свідчить про те, що концентрація капіталу зосереджується в обмеженому колі глобальних гравців у сфері електронної комерції (рис. 2.11). Лідерами за кількістю підприємств електронної комерції із найвищою капіталізацією є США та Китай, що одночасно входять до десятки лідерів із найбільшою привабливістю серед замовників аутсорсингових послуг (рис. 2.7). Тобто в цих країнах компанії-гіганти здатні як отримувати доступ до аутсорсингових ресурсів, так і активно переносити виконання аутсорсингових послуг у країни, що розвиваються через економічну ефективність такого рішення.

Домінування китайських Pinduoduo, Meituan, Jingdong Mall, які разом із Alibaba формують потужний азійський кластер, демонструє стратегічну роль Китаю у формуванні глобальних трендів цифрової торгівлі.

Значущою є також присутність Shopify (Канада) та MercadoLibre (Аргентина), що демонструють зростання регіональної диверсифікації глобального ринку. Узагальнюючи, засвідчуємо геостратегічне домінування

США та Китаю, зусилля гравців яких спрямовані на створення екоплатформ електронної комерції. Водночас тенденція до зміцнення позицій регіональних центрів зростання в Азії та Південній Америці свідчить про те, що ці регіони виступають провідниками тенденцій та ключових змін на ринку.

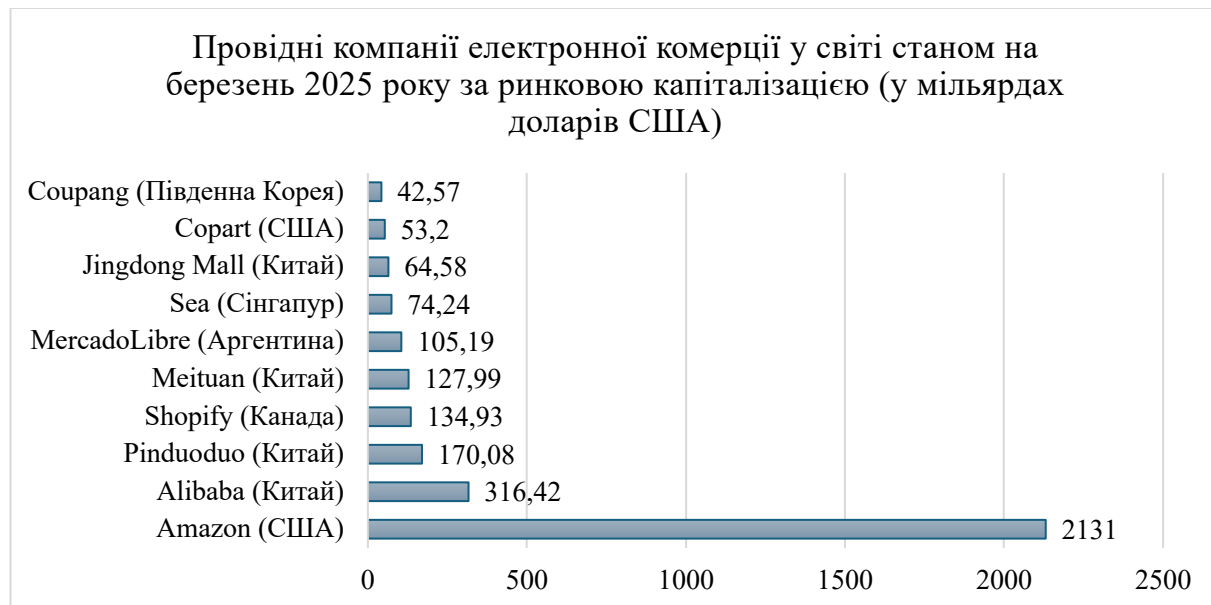


Рис. 2.11. Провідні компанії електронної комерції у світі станом на березень 2025 року за ринковою капіталізацією (у мільярдах доларів США)

Джерело: [122].

Водночас світова пропозиція товарів та послуг щодо наявного попиту на них зростає непропорційно (рис. 2.12). У результаті, помітне формування висококонкурентного цифрового середовища, де кількість комерційних вебсайтів значно вища за той обсяг інформації, що може бути поглинуто та проаналізовано покупців. Окреслене змушує підприємства електронної комерції шукати шляхи зниження витрат та формування переваг, які дозволять стратегічно розвиватися та не втратити конкурентні позиції в боротьбі за увагу покупців. Як наслідок, впроваджуючи аутсорсингові послуг, підприємства опираються на стратегічні переваги від такої співпраці, адже очікується, що при правильному виборі аутсорсера підприємства підтримають належний рівень конкурентоспроможності або навіть підвищать його.

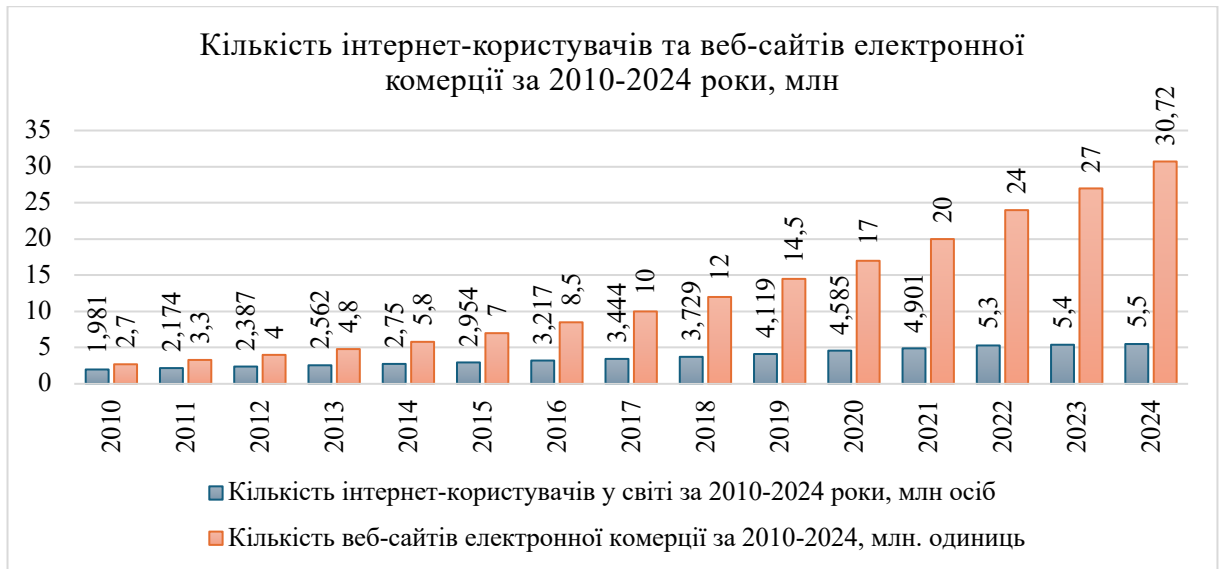


Рис. 2.12. Кількість інтернет-користувачів та вебсайтів електронної комерції за 2010-2024 роки, млн
Джерело: [86; 60].

На сьогодні помітно ускладнення та пришвидшення цифровізаційних процесів підприємницької діяльності: зацікавленість замовників до залучення цифрового компонента в аутсорсингових послугах продовжує зростати. Представлені на рис. 2.13 дані підтверджують: підприємства частіше обирають для подальшої співпраці тих провайдерів, які упроваджують цифрові компетенції (у 2020 році частка цифрового компонента вперше досягнула 49%). Це особливо актуально для електронної комерції, де технологічні переваги – не примха, а засіб конкурентної боротьби та досягнення ефективності.

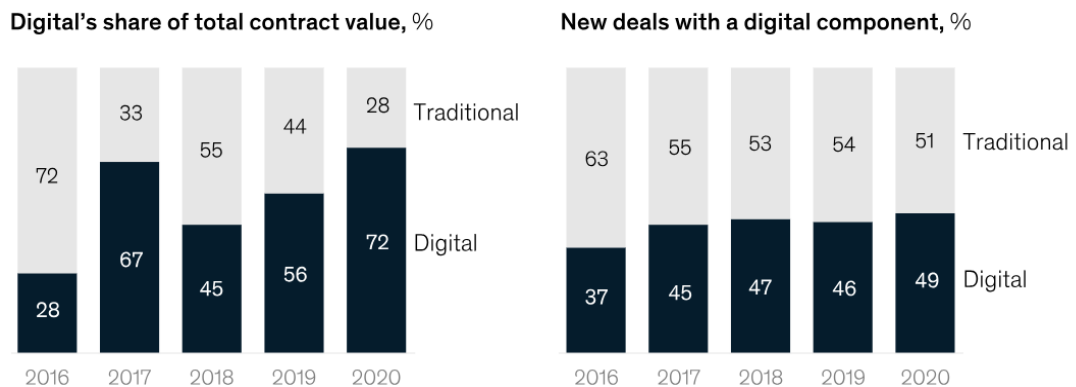


Рис. 2.13. Частка цифрових рішень у загальній вартості контрактів та нових угод із цифровим компонентом за 2016-2020 роки, %
Джерело: [48].

Малі підприємства складають більшість учасників електронної комерції, однак, їхній вклад у загальний обсяг доходів від онлайн-продажів залишається незначним: так, близько 70 % e-commerce компаній генерують менш ніж 1 мільйон доларів США річного доходу [59]. Водночас великі підприємства демонструють найвищу частку доходів від електронної комерції (24,44 % від загального обороту) (рис. 2.14), передусім за рахунок високого рівня цифрової зрілості. Водночас малі та середні підприємства сукупно генеруючи майже однаковий рівень доходів (24,43 %), володіють обмеженим ресурсним забезпеченням, за якого потреба таких підприємств в аутсорсинговій підтримці значно збільшується.

Станом на 2023 рік близько 83,2% ІТ-функцій було реалізовано зовнішніми провайдерами аутсорсингових послуг, і лише 70,1 % малих та 79,67 % середніх підприємств змогли залучити аналогічні послуги з аутсорсингу [63]. Разом з тим, якщо 87,2 % великих підприємств можуть реалізувати ІТ-функції самостійно, лише третина малих (34,4 %) та більша частина (59,3 %) підприємств середнього розміру здатні виконувати такі функції власними силами [63]. У результаті, підприємствам необхідно або вилучати ресурси з інших зон, щоб досягти рівня, достатнього, аби залишитися на ринку. Це ставить під загрозу збалансованість розвитку, змушуючи підприємства тимчасово поставити на паузу можливості опанування технологій.

Більш ніж третина малих підприємств почали залучати аутсорсинг для виконання меншою мірою одного бізнес-процесу [93]. Хоча певна кількість підприємств досі налаштована скептично щодо можливості стороннього виконавця забезпечити достатній рівень послуги, 83 % МСП так чи інакше пришвидшили процес впровадження аутсорсингових послуг [92]. Усе це у комплексі сприяє тому, що позитивне сприйняття аутсорсингових послуг серед підприємств електронної комерції зберігатиметься, призводячи до зростання попиту на такі рішення.

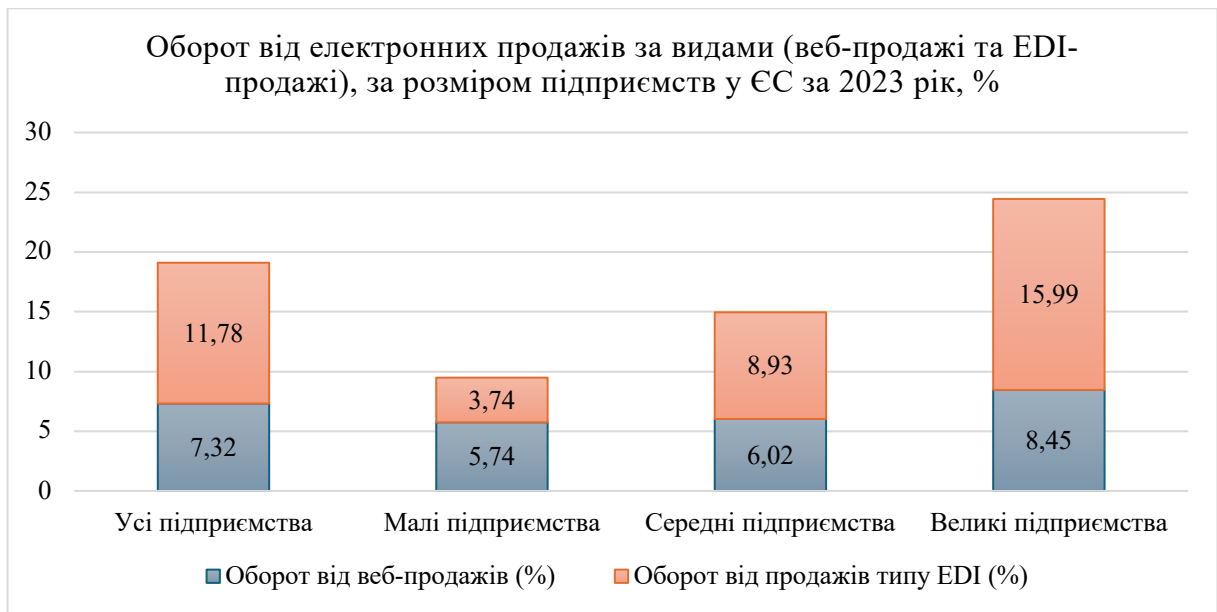


Рис. 2.14. Оборот від електронних продажів за видами (вебпродажі та EDI-продажі), за розміром підприємств у ЄС за 2023 рік, %
Джерело: [35].

Аналіз даних щодо мотивації підприємств приймати аутсорсингові послуги демонструє операційний та стратегічний характер залучення аутсорсингу у сфері електронної комерції. Основними мотивами підприємств для залучення аутсорсингових послуг є покращення доступу до висококваліфікованих фахівців (42 %), що свідчить про намагання підприємств зменшити потребу у висококваліфікованих фахівцях та їх пошук джерел компетенцій поза межами підприємства (рис. 2.15) [51]. Значна частка респондентів (35 %) акцентує увагу на необхідності реагування зростання очікувань споживачів, що вказує на зміщення акценту з внутрішньої ефективності на зовнішню клієнтоцентричність як ключову конкурентну перевагу підприємств електронної комерції. Оптимізація витрат (34 %) та підвищення якості/продуктивності (33 %) залишаються економічними мотиваціями підприємств з обмеженим ресурсним потенціалом, що свідчить про збереження раціональної парадигми управління ресурсами таких підприємств [51]. Крім того, намагання забезпечити глобальну масштабованість (33 %) та стратегічне узгодження операційних моделей

(27 %) цілком корелює із розвитком міжнародної електронної комерції та спробою підприємств електронної комерції адаптуватися до міжнародного ринку.



Рис. 2.15. Основні мотиви для впровадження аутсорсингових послуг у діяльність підприємств у 2024 році, %

Джерело: [51].

В останні роки спостерігається зміщення пріоритетів підприємств щодо розподілу бюджету на залучення аутсорсингових послуг: іншими словами, відбувається зміна від традиційного аутсорсингу, орієнтованого на зниження витрат, до керованого та експлуатаційного аутсорсингу (рис. 2.16). Згідно з опитуванням Deloitte Global Outsourcing Survey 2022, 67% опитаних керівників підприємства планує збільшити бюджети на експлуатаційний аутсорсинг, заснований на співробітництві сторін, використанні цифрових технологій, розвинутого набору навичок співробітників та чіткого стратегічного фокуса [24]. Разом з тим, керований аутсорсинг планують використовувати 57 % опитаних респондентів, а традиційний - лише 32%. Така тенденція свідчить про стратегічну переорієнтацію аутсорсингу з вузькофункціонального до операційно-інтегрованого формату, що стає особливо актуальним серед

підприємств електронної комерції, де ефективність реалізації бізнес-процесу здійснює прямий вплив на ступінь клієнтської задоволеності та рівень акумульованих доходів.

Інноваційні технології все активніше інтегруються в діяльність підприємств електронної комерції. Штучний інтелект, роботизована автоматизація процесів (RPA) та хмарні сервіси стають критично важливими драйверами розвитку аутсорсингових моделей останніми роками. Очікування щодо впровадження інноваційних технологій провайдерами аутсорсингових послуг нині зумовлюється як внутрішніми стратегічними рішеннями самих провайдерів, так і значною мірою визначається вимогами та очікуваннями підприємств-замовників. Представлені на рис. 2.16 результати опитування окреслюють ключові переваги залучення штучного інтелекту в діяльність підприємств станом на 2023 рік.



Рис. 2.16. Ключові переваги залучення штучного інтелекту в діяльність підприємств у 2023 році, %

Джерело: [58].

Пріоритети сучасної цифровізації є чітко визначеними: найвищий рівень залучення AI-аутсорсингових рішень спостерігається в IT-функціях та управлінні людськими ресурсами (по 87 %) [51]. Функції оподаткування

(84 %), продажів та маркетингової діяльності (82 %) та фінансового управління (81 %) також все частіше інтегрують у собі AI-аутсорсингові рішення [51]. Дещо нижчий рівень застосування AI-аутсорсингових рішень спостерігається у функціях закупівель (80 %), логістики та виробництва (78 %) та операційного управління (77 %). Однак, порівнявши ці значення з минулими тенденціями, помітно поступова цифровізація всієї функціональної архітектури підприємства електронної комерції, яка хоч і проходить дещо уповільненими темпами, все ж більш широко впроваджується

Наступним етапом, більш комплексним за своєю суттю, є інтелектуальна автоматизація. Найбільшу ефективність (рис. 2.17) вона демонструє при автоматизації процесів, безпосередньо пов'язаних із цифровими точками контакту зі споживачем. Так, найбільш активно інтелектуальна автоматизація впроваджується в операціях, пов'язаних із купівлею, оплатою та пошуком товарів, тобто ядрі бізнес-моделі підприємств електронної комерції.



Рис. 2.17. Застосування інтелектуальної автоматизації в ключових бізнес-процесах підприємств у 2021–2023 роках, %

Джерело: [111].

Процеси обслуговування клієнтів, управління персоналом, фінансові та логістичні аспекти діяльності підприємств, на противагу вищезазначеним, потребують більш складних технологічних рішень щодо їхньої адаптації. Можна стверджувати, що автоматизації на основі інтелектуальних моделей піддаються найбільш стандартизовані та орієнтовані на технологічні інновації бізнес-функції. У результаті, інтеграція подібних рішень у більш комплексних напрямках діяльності призупиняється підприємствами на час до появи впевненості в тому, що такі моделі є ефективними.

2.2. Сучасний стан та структурні особливості розвитку аутсорсингових послуг в Україні

Стан та траєкторія розвитку аутсорсингових послуг багато в чому визначають конкурентоспроможність підприємств, які залучають подібні послуги для вирішення бізнес-потреб. Ринок електронної комерції здійснює значний вплив на те, як розвиваються та реалізуються аутсорсингові послуги. З огляду на вищезазначене, вважаємо за доцільне здійснити дослідження сучасного стану та перспектив розвитку аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції в Україні.

Протягом 2010-2024 років Україна набула світового статусу перспективного ІТ-хаба (рис. 2.18), що підтверджує позитивна динаміка обсягу експортованих послуг. Найбільше зростання експорту ІТ-аутсорсингових послуг зафіксовано у 2011-2012 роках за рахунок активного розширення ІТ-сектору в Україні, який на той період перебував на стадії зародження. Наступний сплеск зафіксовано у 2021 році (+38,1%), коли підприємства усвідомили переваги цифровізації та дистанційної роботи. Для порівняння: у 2022 році частка ІТ-послуг в структурі експорту послуг досягнула рекордних 44,2%, продемонструвавши стабільне зростання починаючи із 2010 року, однак, за період 2023-2023 років знизилася до 37,4% внаслідок війни (рис. 2.19). Разом із тим, війна в Україні негативно позначається на обсязі

експорту ІТ-послуг: у 2023 та 2024 роках цей показник знизився на 8,5 та 4,2 % відповідно. Зважаючи на експортоспрямованість вітчизняних ІТ-компаній, де приблизно 93% всіх учасників орієнтуються на міжнародні ринки, в умовах війни це суттєво погіршило конкурентоспроможність аутсорсерів [253].



Рис. 2.18. Динаміка обсягу експорту ІТ-послуг в Україні за 2010-2024 роки, млн доларів США

Джерело: [253].



Рис. 2.19. Частка ІТ-послуг у загальному експорті послуг за період 2010-2024 років, млн доларів США

Джерело: [253].

Регіональний розподіл експорту засвідчує формування локальних центрів попиту на вітчизняні ІТ-аутсорсингові рішення (табл. 2.2). Англomовні країни (США та Велика Британія) традиційно є одними із найбільших замовників ІТ-послуг. Із початком війни замовники з цих країн почали шукати альтернативи вітчизняним аутсорсерам через проблеми безпеки та здатності забезпечити безперервність діяльності, зменшивши обсяг залучених послуг на 10% та 23% відповідно. Через формування замовниками із Мальти та Ізраїлю власних ІТ-хабів, вони активно залучають кваліфікованих спеціалістів із України. І хоча із початком війни показники експорту послуг до цих країн також зазнали падіння, замовники із Кіпру, навпаки, збільшили обсяг залучених послуг. Тобто, під час війни спостерігається незначне зниження показників експорту, однак його загальний обсяг в абсолютному вимірі залишається значним.

Таблиця 2.2

**Динаміка обсягу експорту ІТ-послуг, продуктованих в Україні
за кордон протягом 2011-2024 років, млн доларів США**

Країна- імпортер ІТ-послуг	Рік													
	Обсяг експорту ІТ-послуг, млн доларів США													
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Загалом	662	937	1292	1500	1668	1975	2485	3204	4173	5026	6943	7349	6727	6447
США	263	321	404	430	543	685	910	1217	1603	2007	2728	2973	2677	2397
Велика Британія	48	91	132	142	167	153	169	236	313	503	698	693	535	565
Мальта	2	4	30	79	82	110	130	181	267	304	481	581	567	501
Кіпр	22	35	49	44	42	70	128	156	186	205	288	314	362	397
Ізраїль	18	30	35	48	77	94	116	143	184	238	334	347	293	297
Швейцарія	28	42	113	131	124	127	135	158	207	111	285	331	274	266
Німеччина	31	51	58	57	55	67	79	109	164	197	269	286	275	263

Джерело: узагальнено автором на основі [253].

Реєстрація спеціаліста у якості фізичної особи-підприємця (ФОП) є найбільш популярною формою співпраці (рис. 2.20), через те, що аутсорсингові компанії шукають варіанти зниження власного податкового та адміністративного навантаження. До війни частка ФОП, що надавали ІТ-

послуги коливалася в межах 71,6-81,0 %, впадши до 78,1 % у 2023 році. Очевидно, що податкове навантаження наряду із зниженням кількості контрактів негативно відобразилося на бажанні фахівців продовжувати підприємницьку діяльність. Традиційна форма працевлаштування не популярна: лише 2 % працівників офіційно оформлені згідно з Кодексом законів про працю (КЗпП) [4].

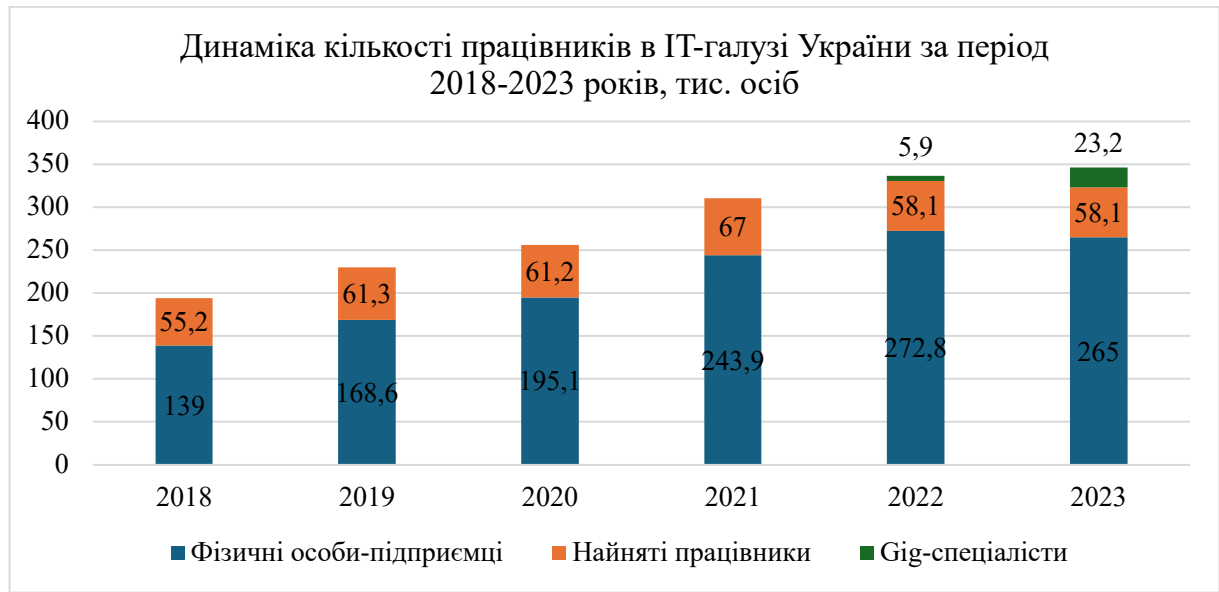


Рис. 2.20. Динаміка кількості працівників в ІТ-галузі України за період 2018-2023 років, тис. осіб

Джерело: [27; 276].

Із початком війни ключовим напрямом переміщення ІТ-компаній стали країни ЄС (табл. 2.3). Найбільшу частку релокованих компаній було переміщено до Польщі (40%) через географічну близькість та відносно полегшені умови для підприємницької діяльності. Сукупно 14,6% переміщеного бізнесу припало на країни Північної Америки, передусім через продумані умови введення бізнесу та близькість до замовників. Популярність Німеччини (14,6%), США (9,5%) та Португалії (9,5%) свідчить, що релоковані аутсорсери орієнтуються на країни із розвинутою ІТ-інфраструктурою та стабільною соціально-економічною ситуацією. У цілому, такий процес релокації хоча і свідчить про те, що підприємства намагаються вижити в умовах війни, для ринку це свідчить про

втрату людського потенціалу та технологій, побічно демонструючи погіршення загального підприємницького клімату.

Таблиця 2.3

Географія релокації вітчизняних ІТ-компаній у 2022 році, %

Країна, до якої було релоковано ІТ-компанії	Частка компаній, що обрали відповідний напрямок релокації, %
Польща	40,1
Німеччина	14,6
США	9,5
Португалія	9,5
Болгарія	8,0
Чеська Республіка	8,0
Румунія	8,0
Молдова	5,1
Іспанія	5,1
Канада	5,1

Джерело: згруповано автором на основі [32; 273].

Частка вітчизняних ІТ-компаній, що спеціалізуються на наданні аутсорсингових послуг, складає майже 47%, залучаючи близько 40,4 % усього наявного пулу спеціалістів [166; 26]. Великі гравці залучають найбільшу частку клієнтів, ресурсів та контрактів, сприяючи централізації ринку (у 40 % аутсорсингових компаній залучено понад 1000 спеціалістів, у 17 % - до 1000 осіб). У свою чергу, малі та середні підприємства сукупно охоплюють менше половини ринку: так, у 4 % компаніях працює до 10 спеціалістів, у 15% - до 50 осіб, а у 25 % – до 200 осіб [157]. Динаміка кількості спеціалістів залежно від типу компанії (табл. 2.4), чітко демонструє тренд до зміщення спеціалізації вітчизняних компаній від аутсорсингових рішень до продуктової спеціалізації. Привабливість продуктової моделі пояснюється вищою доданою вартістю фінального продукту, а також наявністю цінного активу - продукту, що може активно залучати інвестиції. У цей час аутсорсингові компанії часто стикаються із зниженою маржинальністю, а також необхідністю підлаштовувати власні цілі до оперативних потреб їхніх замовників. Загалом на вітчизняному ринку помітно перехід до продуктової спеціалізації, відображаючи природну еволюцію ІТ-сфери.

**Динаміка кількості спеціалістів залежно від типу компанії
за 2018-2023 роки, %**

Тип компанії	Рік					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Аутсорсингова	46,8	46,2	45,3	43,7	42,0	40,4
Аутстафінгова	10,7	11,7	11,6	12,8	13,3	12,6
Продуктова	32,0	33,3	35,8	36,5	37,1	39,7
Стартап	4,4	4,1	3,6	4,0	4,0	4,3
Інше	6,1	4,7	3,7	3,0	3,6	3,0

Джерело: [157].

Останніми роками дедалі більше вітчизняних аутсорсерів виходять на глобальний ринок та отримують міжнародне визнання. Узагальнені дані рейтингу Global Outsourcing 100 (табл. 2.5) свідчать, що ядро вітчизняного IT-аутсорсингу на міжнародній арені складають такі компанії: ELEKS, Intetics, Innovecs, Sigma Software, Miratech, N-iX, NIX United, Infopulse, Softengi, Ciklum, Program-Ace. Певні із цих компаній присутні у рейтингу протягом 5-6 років, що засвідчує високий рівень якості послуг, що відповідають міжнародним стандартам. Після початку війни до рейтингу потрапили нові учасники, наприклад, QAwerk, Redwerk, Altamira, Glorium Technologies, Jelvix, Trinetix, Svitla Systems, що свідчить про появу нових нішевих гравців, що активно реалізують проєкти у сфері R&D, розробки, кібербезпеки, fintech- та healthtech-напрямків. На основі аналізу помітно широкий спектр спеціалізації аутсорсерів, починаючи від класичного аутсорсингу до нішевих технологій, у тому числі у сфері штучного інтелекту, Інтернету речей, блокчейн, для яких характерно високий досвід експертизи та високої частки інноваційних рішень.

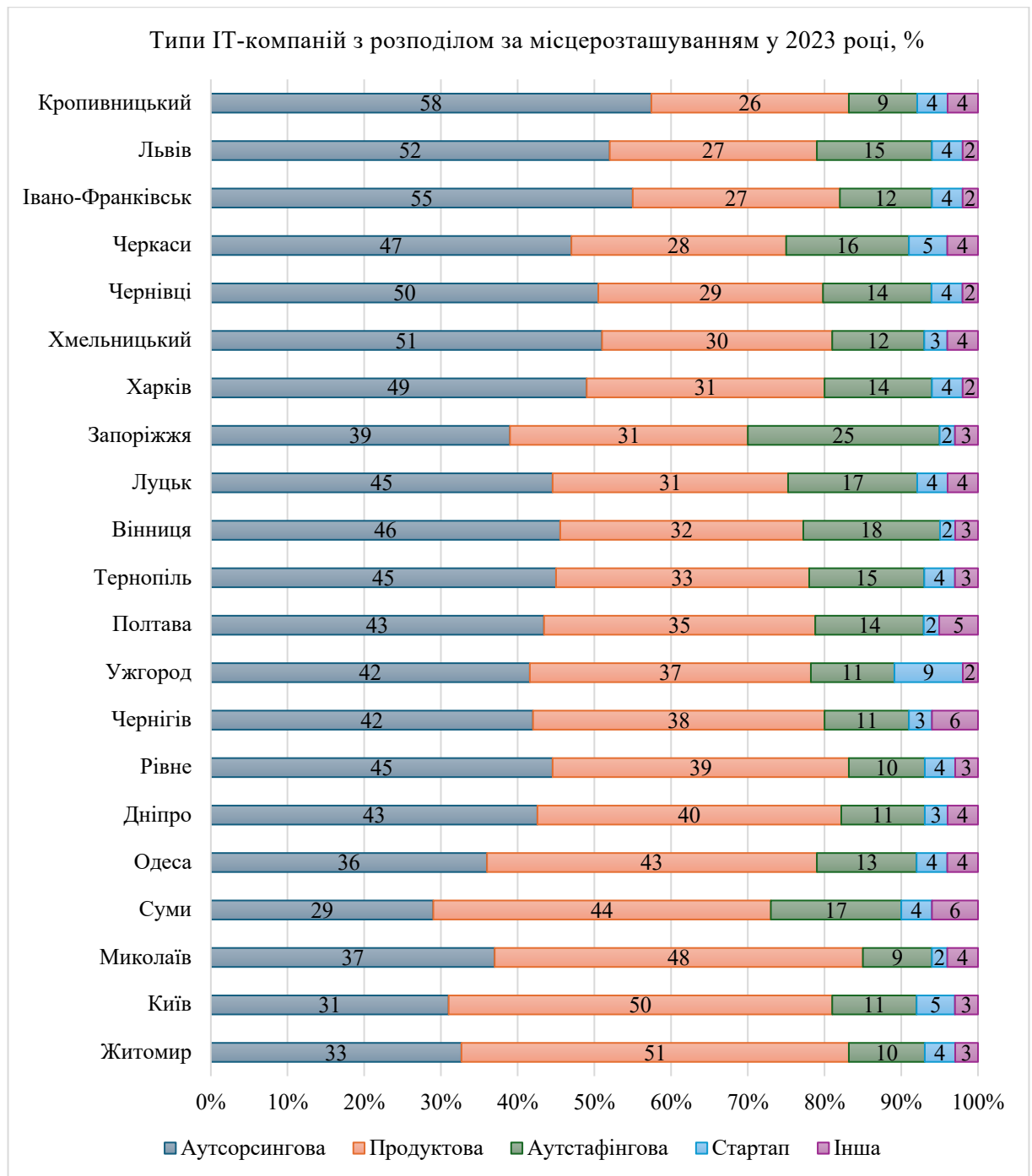
Аутсорсинг залишається провідною бізнес-моделлю в більшості міст України, особливо в центральних та західних регіонах країни (рис. 2.21).

Таблиця 2.5

Перелік українських компаній, включених до рейтингу Global Outsourcing 100 у 2018-2025 років

№	Рік							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	ELEKS	ELEKS	ELEKS	ELEKS	ELEKS	ELEKS	ELEKS	ELEKS
2	Ciklum	Ciklum	Ciklum	Ciklum	Ciklum	Softengi	Redwerk	Altamira
3	SoftServe	SoftServe	Intetecs	Intetecs	Intetecs	Intetecs	QAwerk	Miratech
4	AMC Bridge	AMC Bridge	AMC Bridge	Program-Ace	COMPUTOOLS	CHI Software	COMPUTOOLS	COMPUTOOLS
5	Softengi	Infopulse	Infopulse	Infopulse	Infopulse	Infopulse	Infopulse	Innovecs
6	Program Ace	Intellias	Innovecs	Innovecs	Innovecs	Innovecs	Innovecs	Glorium Technologies
7	Sigma Software	Sigma Software	Sigma Software	Intellias	Intellias	Intellias	Intellias	Intetecs
8	Miratech	Miratech	Miratech	Sigma Software	Sigma Software	Sigma Software	Jelvix	Jelvix
9	N-iX	N-iX	N-iX	Miratech	Miratech	Miratech	Light IT Global	CHI Software
10	Infopulse	Softengi	NIX Solutions	N-iX	N-iX	N-iX	Miratech	Light IT Global
11	Innovecs	Program Ace	Softengi	NIX United	NIX United	NIX United	N-iX	N-iX
12	Intellias		Softjour		Softengi	Edvantis	NIX United	NIX United
13			Computools			EY	Softengi	Program-Ace
14			Program Ace			Svitla Systems	Svitla Systems	QAwerk
15			Magnise			Glorium Technologies	Trinetix	Redwerk
16								Sigma Software
17								Softengi
18								Svitla Systems
19								Trinetix

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 4; 38; 62; 127; 156; 178; 264].



**Рис. 2.21. Типи ІТ-компаній з розподілом
за місцезнаходженням у 2023 році, %**

Джерело: [157].

Найбільша частка аутсорсингу в діяльності спостерігається у Кіровоградській області (58 %), Івано-Франківській (55 %), Львівській (52 %), Хмельницькій (51 %) та Чернівецькій (50 %) областях. Разом з тим, найменша частка аутсорсингу зафіксована у Сумській (29 %), Миколаївській (37 %), Одеській (36 %) та Запорізькій (39 %) областях. Причина такого розподілу

може бути пояснена залученням альтернативних спеціалізованих ІТ-послуг на противагу сервісним. У цих регіонах частка аутсорсингу коливається у межах 45-58 %, у той час як у південних та східних регіонах спостерігається вища частка аутстафінгу (до 25 % у Запорізькій області), що може бути результатом наявності закладів вищої освіти із високим рівнем технічної експертизи, що забезпечують ринок кадрів, які стають спеціалістами та аутстафінгових підприємствах. Натомість продуктова бізнес-модель домінує у великих містах з розвиненою технологічною екосистемою, наприклад, у Житомирській (51 %), Київській (включно з м. Київ) (50%), та Миколаївській (48 %) областях.

На підставі даних щодо сфер спеціалізації аутсорсингових підприємств (рис. 2.22) помітно, що домінуючим напрямком є саме електронна комерція, частка якої в загальному розподілі становить 22 %. Така проектна концентрація вказує на стратегічну важливість провайдерів аутсорсингових послуг для підприємств електронної комерції в Україні, підкреслюючи загальносвітову тенденцію до зростання попиту на рішення у сфері електронної комерції. Беручи до уваги цю тенденцію, вважаємо за доцільне детальніше розглянути стан електронної комерції в Україні.



Рис. 2.22. Розподіл аутсорсингових підприємств за сферами діяльності в Україні у 2023 році, %

Джерело: [157].

У табл. 2.6 представлено дані щодо динаміки доходу від електронної комерції в Україні за 2017-2024 роки в цілому та за сегментами. Оцінка даних табл. 2.6 засвідчує зростання ринку електронної комерції в Україні до 2021 року, за якого було досягнуто пікового значення ринку у 3,32 млрд доларів США.

Таблиця 2.6

**Дохід від електронної комерції в Україні
за 2017-2024 роки загалом та за категоріями, млн доларів США**

Показник	Рік							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Загальний дохід, млн доларів США	1150,61	1435,45	1773,92	2599,30	3320,87	188,83	1750,16	2167,63
З них за основними категоріями								
Краса, здоров'я, побут	192,30	229,90	267,90	326,40	395,00	22,65	190,60	222,10
Напої	24,92	35,08	49,18	111,30	149,80	8,68	73,38	88,79
Електроніка	492,40	588,90	694,60	944,50	1120,00	59,82	564,50	689,50
Мода	216,10	272,30	350,30	560,90	698,70	38,25	373,30	463,90
Їжа	103,10	148,90	212,80	369,60	573,00	36,84	349,30	467,00
Меблі	38,37	44,81	52,27	63,63	79,03	4,09	40,03	48,07
Медіа	19,37	30,77	38,47	56,77	66,74	3,63	28,25	30,17
Іграшки, хобі, рукоділля	64,05	84,79	108,40	166,20	238,60	14,87	130,80	158,10

Джерело: узагальнено автором на основі [34].

На тлі війни в Україні спостерігалось різке падіння ринку (на 94,3 %), але у 2023-2024 роках ринок почав частково відновлюватися, поки не досягнувши довоєнних обсягів. Аналіз сегментів демонструє стабільне домінування категорії електроніки (36,3-42,8 % від загального обсягу доходу до війни), яка 2 2024 році продукувала 31,8 % від усіх доходів. Хоча із початком війни всі категорії «просіли» більше, ніж на 90 %, найбільше падіння у 2022 році зафіксовано у категоріях меблів (-94,8 %), медіа (-94,8 %), електроніки (-94,7 %), моди (-94,5%), адже саме ці категорії були найбільш чутливими до падіння споживчого попиту та перерозподілу витрат домогосподарств на першочергові потреби. Стабілізація безпекової ситуації у певних регіонах призвела до того, що ці категорії у 2023-2024 роках продемонстрували найшвидше відновлення. Такі тенденції є свідченням

адаптивності вітчизняного ринку електронної комерції, а також покупців, а також підтверджує доцільність застосування аутсорсингових рішень для підтримки функціонування підприємств електронної комерції, які в період викликів здатні сконцентруватися на ключових компетенціях.

Хоча доходи на вітчизняному ринку електронної комерції і зростають в абсолютному вимірі, рівень середнього доходу на одного покупця досі є низьким порівняно з країнами ЄС. Реальна купівельна спроможність онлайн-покупця в Україні (табл. 2.7) щорічно зростала в середньому на 15,5 %, підвищившись із 29,63 доларів США у 2017 році до 52,51 долара США у 2021 році. Під час війни купівельна спроможність населення впала до критично низького рівня, а перебої з електропостачанням не дозволяли йому повноцінно використовувати онлайн-канали для купівлі товарів. Якщо така можливість все ж існувала, в пріоритеті покупців були товари першої необхідності. Саме тому категорії меблів, медіа, електроніки та моди відчули різке падіння у 2022 році, але продовжили поступове зростання у наступні роки. Таке відновлення відобразилося і на показнику середньої дохідності: у 2024 році він становив 33,27 долара США.

Таблиця 2.7

**Динаміка середнього доходу від електронної комерції
на одного користувача в Україні за 2017-2024 роки загалом
та за категоріями, доларів США**

Показник	Рік							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Середній дохід на 1 користувача	29,63	31,27	33,77	44,68	52,51	3,34	28,25	33,27
З них за основними категоріями								
Краса, здоров'я, побут	43,01	42,59	42,99	46,67	51,25	3,24	25,34	27,98
Напої	10,59	12,26	14,53	28,50	33,74	2,12	16,32	18,46
Електроніка	72,54	72,66	73,82	87,59	92,37	5,42	47,29	54,55
Мода	32,74	34,44	38,31	53,76	59,57	3,56	31,83	36,99
Їжа	46,61	55,35	66,86	100,70	137,30	9,57	82,61	103,30
Меблі	14,21	13,29	12,71	13,00	13,75	0,75	6,52	7,23
Медіа	4,09	5,34	5,86	7,55	7,87	0,47	3,36	3,38
Іграшки, хобі, рукоділля	13,27	14,20	15,06	19,66	24,25	1,60	12,72	14,27

Джерело: узагальнено автором на основі [34].

За період 2017-2021 років більшість вітчизняних категорій електронної комерції продемонстрували стійке зростання кількості користувачів, що свідчило про зміцнення довоєнного ринку електронної комерції (табл. 2.8). Під час війни помітне помірне зниження кількості користувачів, які відвідували вебресурси електронної комерції, однак, порівнявши їх із даними щодо обсягів доходів (табл. 2.8), помітне радикальне скорочення витрат (причинами чого є падіння платоспроможного попиту, а не скільки втрата самої аудиторії).

Таблиця 2.8

**Динаміка користувацької бази електронної комерції в Україні
за 2017-2024 роки, за категоріями, млн осіб**

Сегмент електронної комерції	Рік							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Краса, здоров'я, побут	4,5	5,4	6,2	7,0	7,7	7,0	7,5	7,9
Напої	2,4	2,9	3,4	3,9	4,4	4,1	4,5	4,8
Електроніка	6,8	8,1	9,4	10,8	12,1	11,0	11,9	12,6
Мода	6,6	7,9	9,1	10,4	11,7	10,8	11,7	12,5
Їжа	2,2	2,7	3,2	3,7	4,2	3,9	4,2	4,5
Меблі	2,7	3,4	4,1	4,9	5,8	5,5	6,1	6,7
Медіа	4,7	5,8	6,6	7,5	8,5	7,7	8,4	8,9
Іграшки, хобі, рукоділля	4,8	6,0	7,2	8,5	9,8	9,3	10,3	11,1

Джерело: узагальнено автором на основі [34].

Аналіз структури трафіку та рейтингів відвідуваності (рис. 2.23) свідчить про домінування вітчизняних онлайн-платформ, тобто, користувачі надають перевагу купівлі товарів на місцевих вебсайтах електронної комерції. Найбільшу частку трафіку розподілено між неспеціалізованими маркетплейсами, асортимент яких є достатньо широким, аби привернути увагу широкої аудиторії. Крім того, популярним є формат C2C-платформи: наприклад, olx.ua відзначено у якості провідного маркетплейсу вторинного ринку, що свідчить про те, що попит на товари та послуги значною мірою обумовлюється зовнішніми умовами, які спричинюють бажання людей зменшити витрати при купівлі товару.

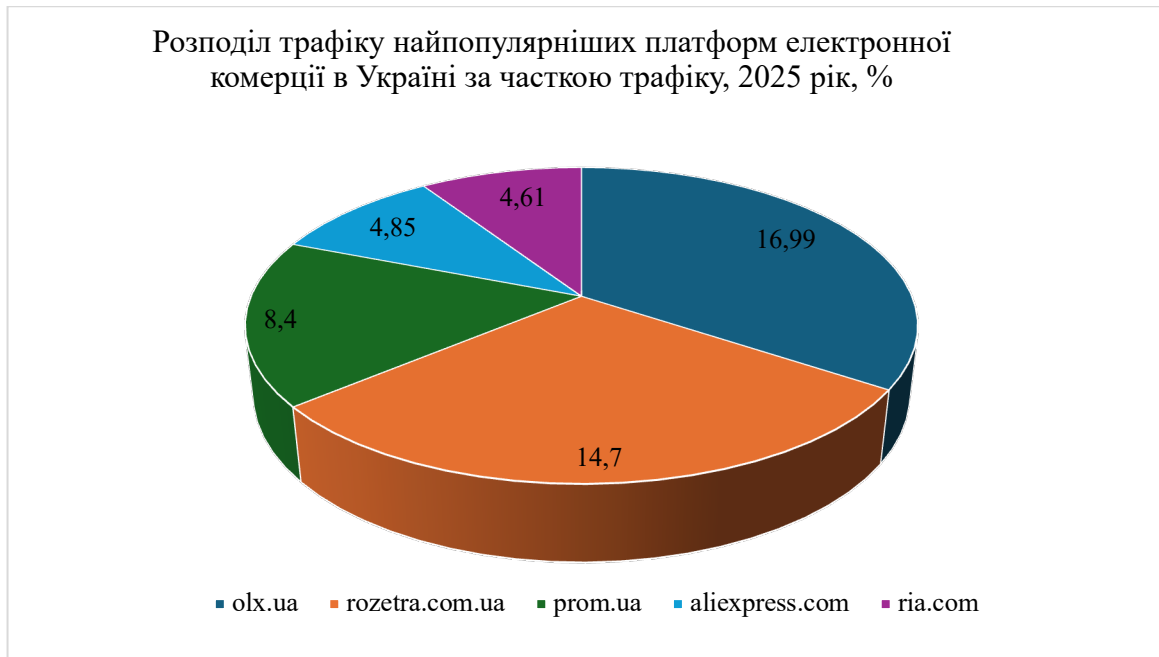


Рис. 2.23. Розподіл трафіку найпопулярніших платформ електронної комерції в Україні за часткою трафіку, 2025 рік, %

Джерело: узагальнено автором за даними [140].

На основі аналізу ринкових джерел та самостійного дослідження із використанням ресурсу Similarweb нами було виділено п'ять найбільш популярних вебсайтів електронної комерції та проаналізовано їхню діяльність за низкою показників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники діяльності найбільш популярних вебсайтів електронної комерції України (дані станом на липень 2025 року)

Показник	Назва вебресурсу				
	rozetka.com.ua	prom.ua	olx.ua	epicentrk.ua	bigl.ua
Глобальний рейтинг	#767	#1,332	#475	#3,145	#18,139
Рейтинг по країні	#7	#13	#5	#34	#204
Світовий галузевий рейтинг	#59	#77	-	#121	#272
Загальна кількість відвідувань, млн.	44,12	28,52	54,29	14,93	2,827
Розподіл пристроїв (настільний комп'ютер/мобільний), %	40,9 / 59,1	34,2 / 65,8	37,4 / 62,6	27,1 / 72,9	17,1 / 82,9
Тривалість візиту	00:05:22	00:06:25	00:06:48	00:02:50	00:01:22
Кількість переглянутих сторінок за відвідування, од.	6,21	5,88	10,76	4,21	3,68
Показник відмов покупців, %	29,75	29,86	23,98	41,76	40,42
Перегляди сторінок, млн.	273,9	167,6	584,2	62,84	10,41

Джерело: узагальнено автором із використанням ресурсу Similarweb [139].

Результати аналізу даних табл. 2.9 дозволили виявити, що, по-перше, всі онлайн-майданчики демонструють домінування мобільного трафіку в діяльності: частка користувачів, що взаємодіють із вебресурсом через мобільні пристрої або із їх допомогою здійснюють купівлю товарів знаходиться у межах 59,1-82,9%. Таке співвідношення демонструє сформовану модель споживання в електронній комерції, яка потребує відповідної оптимізації інтерфейсів, розробки мобільних додатків, адаптації контенту для мобільних пристроїв. У більшості випадків такі ініціативи потребують кваліфікованих спеціалістів, здатних здійснити необхідну модернізацію. Як наслідок, підприємства електронної комерції можуть залучати зовнішніх провайдерів для того, щоб зменшити витрати на самостійне впровадження подібних змін.

По-друге, платформи OLX, Rozetka і Prom акумулюють ключову частку загального онлайн-товарообігу, демонструючи актуальність маркетплейсів як платформ взаємодії. Така ситуація на ринку зумовлена тим, що ключові гравці намагаються сформувати своєрідні «центри споживання», які об'єднуюватимуть сформовану базу покупців. Саме тут аутсорсингові послуги забезпечує підтримку ефективності внутрішніх бізнес-процесів, спрямованих на утримання уваги та залучення покупців.

Довоєнна взаємодія аутсорсерів та замовників концентрувалася на налагодженні виходу останніх в онлайн-середовище [148; 215]. Багаторічна співпраця METRO Cash & Carry Ukraine із Simply Contact дозволила передати аутсорсеру питання клієнтської підтримки та налаштування CRM-рішень [243]. Аналогічно, залучення Comfy аутсорсерів дозволило останньому передати функції з розробки та тестування вебінтерфейсу команді Eltrino, охопивши фронтенд-редизайн, адаптацію функціоналу на CMS Magento, а також забезпечення якості (QA) [21]. Крім таких фрагментованих рішень, орієнтованих на певні напрямки, помітні й більш масштабні ініціативи: так, мережа «АТБ-Маркет» делегувала аутсорсинговій компанії Webcase створення повноцінної онлайн-платформи для доставки продуктів, що передбачало

стратегічну інтеграцію інтернет-магазину та корпоративного вебсайту в єдиний майданчик з урахуванням мультиаудиторного підходу [248]. У результаті, торгова мережа повноцінно розпочала діяльність онлайн.

Початок повномасштабної війни в Україні змусив аутсорсерів переглянути політику залучення працівників на проєктах: так, у партнерстві з Megogo та Rozetka ІТ-компанія EVO перевела частину власних технічних команд в окрему бізнес-одиницю EVO Ecommerce Solutions [144]. За рахунок подібних змін компанії отримали можливість зберегти штат фахівців, коли локальний попит на аутсорсингові рішення впав. Наступного року Rozetka делегувала функції пошуку та оформлення нових торгових локацій на аутсорсинг консалтинговій компанії Retail & Development Advisor, що дозволило Rozetka наростити фізичну присутність у понад 80 населених пунктах України без розростання внутрішнього відділу нерухомості [101]. Це засвідчило зміну фокуса робіт аутсорсерів, які тепер виконують не лише допоміжні бізнес-процеси, але й здійснюють більш стратегічні кроки.

У результаті помітно, що аутсорсинг набуває ролі системного інструменту масштабування, де помітна розбудова стратегічних довгострокових партнерств між онлайн-ритейлерами та провайдером аутсорсингових послуг. Так, ІТ-послуги та фулфілмент є найбільш затребуваними спеціалізаціями для делегування на аутсорсинг. Із початком війни в Україні аутсорсинг стає також засобом збереження людського капіталу на підприємствах. Проаналізовані кейси загалом також свідчать про наявність переваг аутсорсингу при реалізації онлайн-діяльності вітчизняних підприємств. У наступному підрозділі дисертаційного дослідження детальну увагу пропонується приділити саме світовим та вітчизняним викликам та можливостям у наданні аутсорсингових послуг для електронної комерції.

2.3. Сучасні тенденції та бар'єри розвитку аутсорсингових послуг на вітчизняному ринку електронної комерції

У попередньому розділі дисертаційного дослідження значну увагу було приділено становленню та розвитку ринку аутсорсингових послуг у контексті забезпечення безперервності діяльності підприємств електронної комерції. Зазначимо, що інтенсивні та динамічні зміни, зумовлені ускладненням конкурентного ландшафту та розвитком технологічних рішень, дедалі частіше впливають на позитивне рішення підприємств електронної комерції інтегрувати аутсорсингові послуги у власні бізнес-моделі. Водночас розширення ринку електронної комерції та еволюційні зрушення, що характерні для цих процесів, стимулюють залучення та диверсифікацію аутсорсингових послуг для задоволення різноманітних потреб підприємств.

Досвід вітчизняних підприємств у застосуванні аутсорсингових послуг для підтримки конкурентоспроможності засвідчує формування певного комплексу сформованих практик, які знаходять відображення в сучасних тенденціях розвитку ринку. Водночас несприятливі чинники зовнішнього середовища та специфічні ринкові ризики формують низку обмежень у процесі отримання аутсорсингових послуг підприємствами електронної комерції. Наведене дає підстави зробити висновок про існування недостатнього розуміння сучасних тенденцій та бар'єрів при наданні аутсорсингових послуг підприємствам електронної комерції в Україні, обумовлюючи актуальність та необхідність відповідного дослідження. Для комплексного розуміння, яким чином розвивається ринок аутсорсингових послуг в електронній комерції, було ухвалено рішення провести його оцінювання на основі SWOT-аналізу. Подібний аналіз дає змогу виявити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на розвиток галузі, а також визначити напрями, в яких можна впевнено масштабувати бізнес чи, навпаки, де існують ризики, які потребують додаткової уваги й превентивних заходів. Нижче наведено структурований SWOT-аналіз, що відображає ситуацію у сфері аутсорсингу електронної комерції в Україні в умовах війни (рис. 2.24).

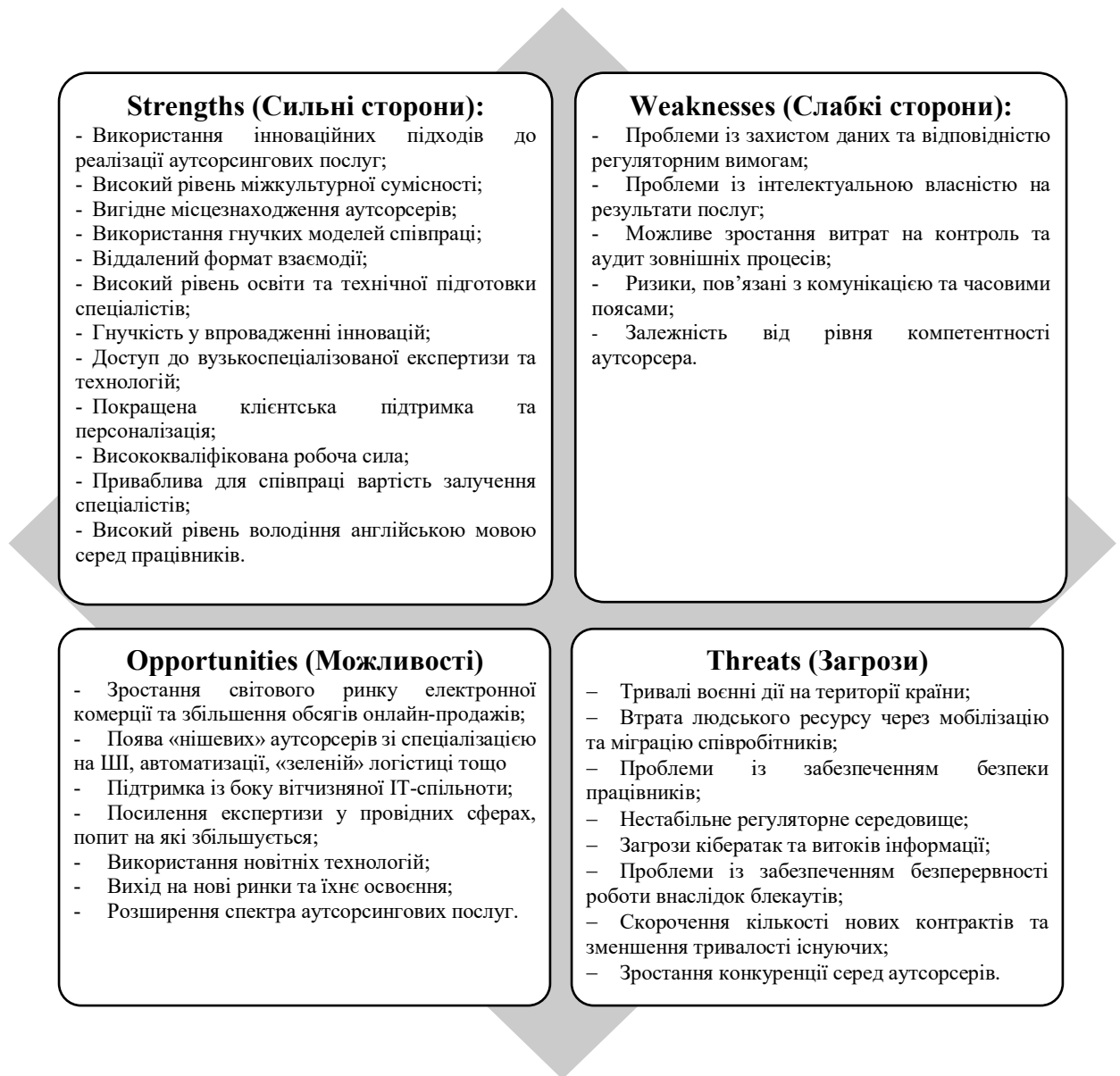


Рис. 2.24. SWOT-аналіз стану розвитку аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції в умовах війни

Джерело: розроблено автором з урахуванням [232; 73; 194; 193; 209; 120].

Міжкультурна сумісність, високий рівень знань та навичок, а також відносно дешева вартість залучення спеціалістів – ці фактори у сукупності дозволяють вітчизняним аутсорсерам ефективно конкурувати на світовому ринку. Водночас недосконалість законодавчої бази, що проявляється у проблемах із захистом даних, інтелектуальною власністю, змушує потенційних замовників обережно сприймати перспективи такої співпраці. На сьогодні основним джерелом загроз вітчизняним аутсорсингових послуг є

війна в Україні. Замовники, намагаючись зменшити невизначеність та власні ризики, мінімізують кількість нових угод на аутсорсингові послуги, сприяючи зростанню внутрішньої конкуренції та недоотримання прибутків аутсорсерами. У поєднанні із втратою людського капіталу, це поглиблює кризу аутсорсингу в Україні. І хоча на вітчизняному ринку присутнє «вікно можливостей», що сприяє розширенню спеціалізації аутсорсерів та посиленню їхньої експертизи, саме мінімізація негативного впливу загроз за рахунок скоординованих дій держави та бізнесу здатна сприяти тому, аби аутсорсери вигідно використали власні сильні сторони для захоплення можливостей. Крім того, результати SWOT-аналізу засвідчують, що аутсорсингові послуги на ринку електронної комерції в умовах війни характеризуються не лише застосуванням технологічних рішень, а й значною часткою знаннєво-орієнтованих ресурсів, у тому числі професійних компетенцій, досвіду у сфері та інтелектуальним капіталом спеціалістів.

Дослідження дозволило резюмувати низку тенденцій та бар'єрів, характерних для розвитку аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції в Україні (рис. 2.25).

Війна в Україні внесла суттєві зміни в структуру та обсяг наданих та спожитих аутсорсингових послуг у вітчизняному бізнес-середовищі. Після початку воєнних дій кількість укладених контрактів суттєво скоротилася: такі зміни обумовлено передусім підвищеною обережністю замовників у прийнятті рішень щодо нових угод та здатності вітчизняних аутсорсингових компаній виконати взяті на себе зобов'язання [266; 131; 66]. Одночасно з цим на світовому ринку ІТ-аутсорсингових послуг також помітне зниження ділової активності: підприємства зменшують обсяг існуючих ІТ-бюджетів, а також намагаються знизити інвестиційну активність. Своєрідне перенасичення світового ринку провайдерами аутсорсингових послуг обумовлює пошук ними шляхів підтримки конкурентоспроможності за рахунок нецінових факторів.



Рис. 2.25. Тенденції та перешкоди розвитку аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції в Україні в умовах війни

Джерело: розроблено автором на основі [232; 73; 40; 41; 119; 129; 194; 193; 209; 267; 268].

Зниження прибутковості в деяких галузях через економічну нестабільність, логістичні перешкоди та геополітичні ризики змушує підприємства зменшувати обсяг інвестицій у розвиток, спираючись на власні ресурси та компетенції. На підтвердження даної тенденції дослідження Accelerance за 2025 рік відзначає зниження погодинних ставок розробників програмного забезпечення у різних регіонах в діапазоні від 9 % (у Східній Європі) до 16 % (в Південній та Південно-Східній Азії) [141; 3]. Такі результати свідчать про те, що вітчизняні провайдери аутсорсингових послуг зазнали меншого негативного впливу в порівнянні з іншими регіонами, передусім за рахунок фокусування на менш ціночутливих сегментах аутсорсингових послуг (кібербезпеки, fintech-рішень тощо). Водночас воєнні дії та пов'язані із цим загрози значно зменшили можливості вітчизняних аутсорсерів до конкурування на рівних умовах. За такої ситуації компанії-провайдери аутсорсингових послуг намагаються підтримувати співпрацю за проєктами за рахунок зменшення маржинальності, пропозиції знижок, укладання угод нижче стандартних тарифів [141].

Серед пріоритетів замовників на сьогодні є розвиток стратегічних проєктів цифровізації бізнесу (передусім за рахунок хмарних сервісів, автоматизації та штучного інтелекту) за одночасного згортання або відкладення більш дрібних проєктів та короткострокових ініціатив [42]. Дослідження KPMG и HFS «Managed Services Outlook 2024–25» підтверджує перехід підприємств до стратегічного розуміння аутсорсингу, за якого очікування від співпраці змінюються, відображаючи ключові зміни акцентів, представлені на рис. 2.26. У результаті для підприємств електронної комерції залучення аутсорсингу набуває ролі каталізатора змін, забезпечуючи досягнення стратегічних результатів, формування конкурентних переваг, трансформації бізнес-моделі, яка робить можливим нові формати взаємодії з покупцями, а також надаючи доступ до передових цифрових рішень.

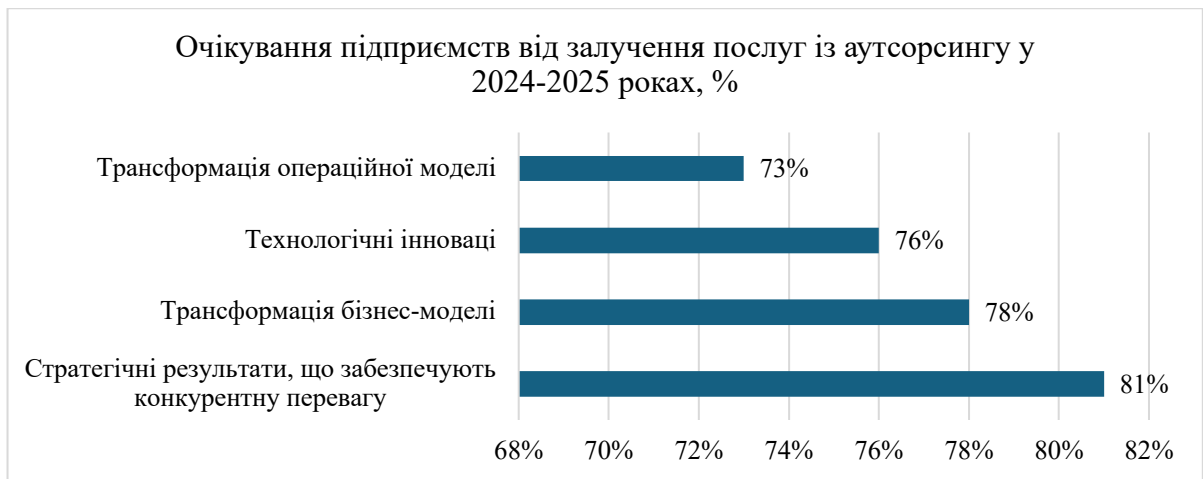


Рис. 2.26. Очікування підприємств від залучення послуг з аутсорсингу у 2024-2025 роках, %

Джерело: узагальнено автором на основі [116].

Аутсорсингова індустрія більше не обмежується формуванням партнерств лише між сторонами, які укладають контракти на надання послуг. Все більшої популярності набувають кросіндустріальні партнерства, що пропагують співпрацю декількох аутсорсерів. Якщо у 2024 рік близько половини гравців аутсорсингових послуг (55 %) становили класичні аутсорсери, що спеціалізувалися на певних послугах, а 25% складали стратегічні аутсорсери, які беруть виконання комплексу послуг «під ключ», то близько 20 % – це постачальники, які працювали одразу із декількома партнерами, аби вносити комплексні довгострокові зміни за рахунок аутсорсингової послуги [79]. Виділяють співробітництво у межах платформи, яка дає доступ до надавачів аутсорсингових послуг. Крім того, на подібних платформах замовники здатні шукати аутсорсерів, інформація про якість роботи яких поширюється за рахунок «сарафанного радіо». На сьогодні подібні партнерства можуть бути присутні у межах як безпосередньо платформ електронної комерції, так і контент-платформ та платформ, що провадять спеціалізоване навчання та підвищення кваліфікації співробітників аутсорсингових компаній. Крім того, аутсорсингові компанії можуть самостійно займатися наймом фрілансерів для короткострокового або довгострокового співробітництва в межах проекту, якщо така співпраця

дозволить підвищити цінність співпраці для замовника. Тобто, партнерство у сфері обміну та залучення людських ресурсів є ключовим напрямком об'єднань зусиль на ринку аутсорсингових послуг.

Очевидно, що цифровізаційні процеси та цифрові інновації продовжуватимуть змінювати зміст та шляхи створення цінності аутсорсингових послуг. Очікується, що замовники дедалі частіше вимагатимуть від провайдерів аутсорсингових послуг адаптувати пропозицію, навички команди спеціалістів, що виконують поставлені задачі, із технологічними рішеннями машинного навчання, штучного інтелекту, GenAI та RPA тощо [50, с. 5]. Дослідження Deloitte зафіксувало збільшення задоволеності замовників від залучених аутсорсингових послуг у середньому на 7%, якщо в них було інтегровано рішення штучного інтелекту [50, с. 5]. Синергетичне поєднання людської та технологічної складової дозволяє перейти від традиційного аутсорсингу до рішень «outsourcing 2.0» (табл. 2.10). У результаті, враховуючи імідж вітчизняних аутсорсингових компаній, які вважаються одними із найбільш ефективних у плані бюджету, варто переформатувати, аби переосмислити вітчизняну індустрію не як економний варіант, а як ціннісностворюючу здатність.

Таблиця 2.10

Порівняння традиційного аутсорсингу та аутсорсингу 2.0

Традиційний аутсорсинг	Аутсорсинг 2.0
Орієнтується на вартість послуг, що надаються	Орієнтується на якість та цінність, яку можна реалізувати внаслідок отриманої послуги
Трудомісткий	Базується на застосуванні інноваційних технологічних рішень
Взаємодія спрямована на виконання операційних бізнес-задач	Довгостроково орієнтований, стратегічний характер взаємодії
Умови співпраці фіксуються жорсткими контрактами	Умови співпраці дозволяють сформувати гнучкі партнерства
Орієнтовані на обсяг послуг, що надаються	Орієнтовані на результат від співпраці
Використання усталених моделей співпраці, що довели свою ефективність	Використання інноваційних моделей співпраці, відкритих до модифікації та здатних відповідати сучасним викликам

Джерело: узагальнено автором на основі [89; 88].

На сьогодні між замовниками та виконавцями простежується залучення двох основних підходів до співпраці. Перший підхід орієнтується на короткострокову перспективу, за якого взаємодія між сторонами обумовлюється чітко визначеним терміном співпраці, за який варто очікувати виконання оговореного обсягу роботи (наприклад, розробки вебресурсу), після чого співпраця припиняється. Подібний варіант розглядають близько 8,6 % підприємств, що орієнтуються на виконання поставлених задач в термін до 6 місяців [104]. Ще близько 20,9% підприємств обирають термін від півроку до 2 років, пояснюючи такий вибір тестування аутсорсингу як варіанту роботи та адаптації до нього [104]. Другий підхід орієнтується на довгострокову взаємодію, за якого аутсорсинговий проєкт може масштабуватися або скорочуватися в залежності від ринкових можливостей замовника. У результаті сторони переходять до сприйняття аутсорсингу як трансформаційної діяльності, де надання послуги не обмежується лише підтримкою, але й передбачає інтеграцію інновацій, покращення бізнес-процесів [123]. Дані підтверджують цю тенденцію: більшість замовників (41,1 %) виходять за межі «тестування» аутсорсингової послуги, продовжуючи співпрацю на 2-5 років, що значно триваліше, ніж стандартна по галузі тривалість проєкту [104]. Подібна поведінка доводить про бажання сторін формувати стійкі партнерства, орієнтуючись на накопичення віддачі від взаємодії та масштабування отриманих рішень.

Дослідження вказують, що використання аутсорсингових рішень дозволяє підвищити швидкість виведення продукту на ринок до 37 % [9]. При загальній тенденції до пришвидшення отриманого рішення, співпраця у контексті надання аутсорсингових послуг знаходиться у площині двох протилежних тенденцій. Так, підприємство-замовник може обрати реалізацію власного рішення від самого початку, що передбачатиме роботу аутсорсерів «з нуля» із подальшим залученням партнерів, або кастомізувати існуючі рішення під вирішення конкретних завдань. Через намагання аутсорсерів скоротити витрати на надання аутсорсингової послуги та бажання замовника зменшити фінансове навантаження все більше аутсорсингових компаній орієнтуються на

надання готових рішень, які довели свою ефективність та можуть бути масштабовані в залежності від потреб. Крім того, аутсорсингові компанії здатні кастомізувати та інтегрувати в створені модульні рішення елементи додаткового функціоналу, інтегрувати певні сервіси, аби довести готове рішення до рівня, який вимагає замовник. Очевидно, що для підприємств електронної комерції, які не бажають витрачати декілька років на розробку, такі варіанти послуги будуть більш привабливими як з економічної точки зору, так і з можливості одразу вносити зміни у готове рішення, яке виводиться на ринок.

Зниження кількості аутсорсингових контрактів змушує підприємства, що пропонують такі послуги, переглянути внутрішню структуру зайнятості. Відчуваючи загальну тенденцію до браку спеціалістів, аутсорсери, тим не менш, намагаються оптимізувати власні витрати, концентруючись на збереженні у штаті тих спеціалістів, компетенція та внесок яких є критичними для підтримки діяльності. Так, близько 34,6% усіх звільнених ІТ-спеціалістів працювало в аутсорсингових компаніях [270]. Ключовим заходом було і залишається скорочення працівників, хоча причини такого рішення виявилися достатньо диверсифікованими (рис. 2.27).



**Рис. 2.27. Причини звільнення працівників
серед аутсорсингових компаній у 2025 році, %**

Джерело: [2].

Аналізуючи дані рис. 2.27, помітно, що основними причинами звільнень працівників стала зупинки проєкту замовником, які були значно частіші, ніж у середньому по ІТ-галузі. Ускладнення фінансової ситуації стало критичним для 29% компаній, а рішення не продовжувати співпрацю із працівниками після того, як проєкт був завершено, було прийнято 26,6 % опитаних підприємств. У той же час пріоритети замовників на аутсорсингових проєктах піддавалися значно меншим змінам, порівняно з середньогалузевим рівнем.

Підприємства почали використовувати переміщення працівників у кадровий резерв («бенч»), тим самим намагаючись зберегти кадровий потенціал. Водночас такий крок у вітчизняному контексті має певні особливості:

- Найбільш кваліфікованим працівникам пропонують часткове збереження заробітної плати;
- Якщо проєкти, на яких працівника може бути залучено, відсутні протягом тривалого часу, із великою вірогідністю його звільняють;
- Здійснюються спроби перекваліфікації спеціалістів, аби мати змогу залучити їх на інші проєкти [270; 277].

Істотний удар по людському потенціалу вітчизняних аутсорсерів було здійснено внаслідок того, що частину їхніх співробітників було мобілізовано. За підрахунками самих компаній частка мобілізованих ІТ-спеціалістів варіювалася в межах 5-8 % у 2025 році (табл. 2.11). У ролі підтримки компанії запровадили низку ініціатив: майже всі компанії запровадили щомісячну допомогу мобілізованим співробітникам у розмірах заробітної плати, а також закріпили за такими працівниками робочі місця. Крім того, для підтримки ментального здоров'я низка компаній надала працівникам доступ до психологічної підтримки; здійснюється збір коштів на підтримку армії; благодійні заходи; підтримка родин мобілізованих. Подібна підтримка відображає намагання ІТ-компаній зберегти спеціалістів та відновити власні потужності за рахунок залучення демобілізованих працівників назад до роботи.

**Масштаби мобілізації співробітників провідних ІТ-компаній в Україні
у 2025 році**

ІТ-компанія	Кількість мобілізованих співробітників, осіб	Частка від загальної кількості співробітників в Україні, %
EPAM	450	5
SoftServe	384	6
GlobalLogic	322	5,7
Ajax Systems	100	дані відсутні
DXC Luxoft	160	6
ZONE3000	50	2
Intellias	93	5
DataArt	83	дані відсутні
Ciklum	91	4,4
Sigma Software	48	3,3
N-iX	60	3,5
ELEKS	67	5,2
Avenga	37	4
EVO	30	7-8
Edvantis	14	3,5
Pwrteams	13	4
Customertimes	12	3
SPD Technology	10	1,5
Binariks	7	4-5

Джерело: узагальнено автором на основі [271].

Намагаючись адаптуватися до тривалих воєнних дій в Україні все більше вітчизняних аутсорсингових компаній переходять на гібридні моделі співпраці та віддалений формат роботи. Такі кроки є необхідністю через постійні перебої з електропостачанням, які в інших випадках перешкоджають безперервності роботи. Однак, дослідження DOU свідчить, що лише 9 % компаній повністю працюють віддалено, у той час як переважна більшість (82 %) залишають за працівниками право вибору місця роботи, і лише 5 % компаній вимагають безпосередньої присутності працівника в офісі [157]. Підвищення гнучкості роботи позитивно відображається на продуктивності працівників: так, перехід переважної більшості ІТ-компаній (79 %) на гнучкий графік роботи сприяло покращенню швидкості виконання проєктів на 35 % [61].

Традиційні бізнес-моделі аутсорсерів піддаються значним змінам, намагаючись відповідати на запити клієнтів. На зміну моделей, що використовують контракти із фіксованою ціною; часу та матеріалів; із оплатою за результат та контракти, орієнтовані на спеціалізовані послуги приходять гібридні варіанти співпраці (рис. 2.28).

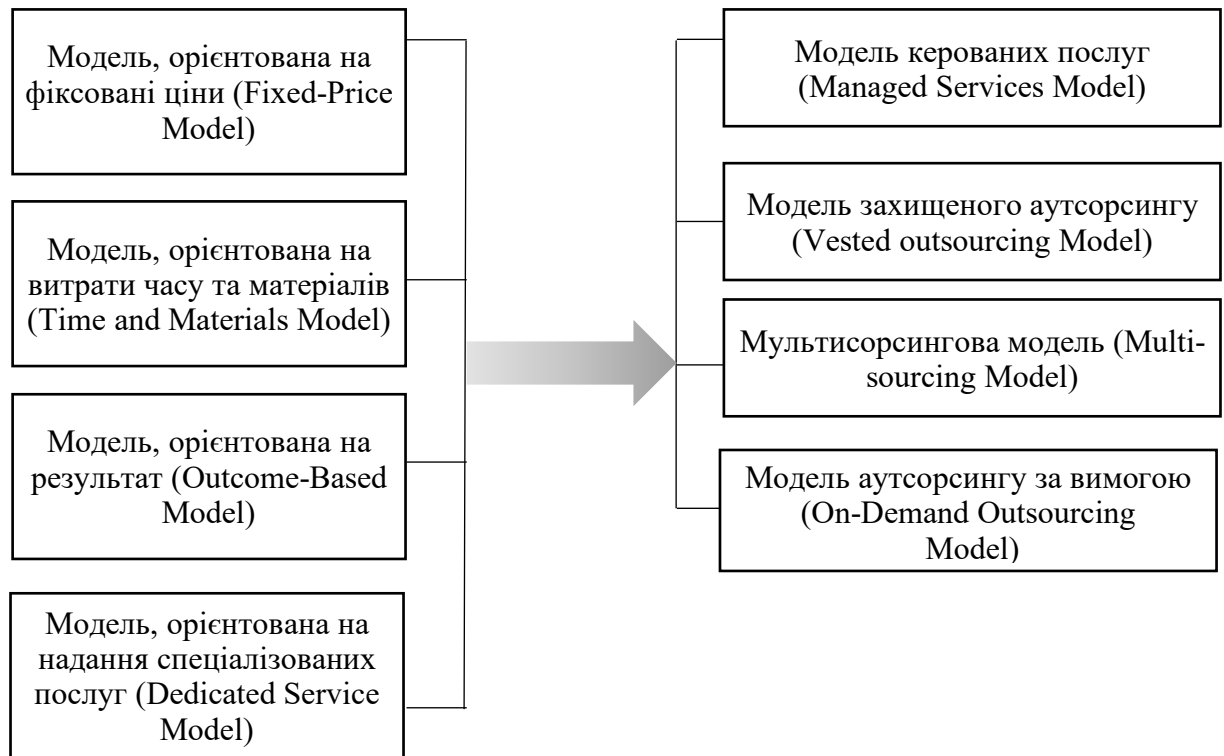


Рис. 2.28. Тенденції у зміні бізнес-моделей аутсорсингу

Джерело: сформовано автором на основі [65; 45; 82; 137; 12; 85; 109; 68].

На противагу традиційному аутсорсингу, що має транзакційний характер, моделі керованих послуг застосовують всебічний, комплексний нагляд за ІТ-системами підприємств електронної комерції на довгостроковій основі. Дослідження вказують, близько 51 % підприємств застосовують або бажають використовувати подібні послуги [45]. Застосування такої моделі потребуватиме визначення рівнів обслуговування, а аутсорсер набуває ролі постачальника керованих послуг (MSP) [65]. Перевагами моделі є: проактивність, тобто, спрямованість не на усунення, а попередження помилок в ІТ-сфері; комплексність рішень, які залучають широкий спектр послуг; та довгостроковий характер взаємодії; орієнтованість та результат та інноваційність рішення; масштабованість [45; 82].

Модель захищеного аутсорсингу, хоча і подібна до моделі, орієнтованої на результат, за рахунок спільної спрямованості на досягнення визначених цілей, відзначається побудовою партнерських відносин між замовником та провайдером [137; 12]. За суттю та характером відносини набувають рис стратегічного партнерства, за якого цілі, напрямки зусиль та спільне бачення сторін поєднуються для досягнення бажаного результату.

Мультисорсингова модель передбачає залучення кількох аутсорсерів, які можуть фокусуватися як на окремих частинах одного бізнес-процесу, або реалізувати послуги, сконцентровані на різних напрямках. За такого підходу замовник може скористатися досвідом та ресурсами кожного з постачальників, натомість зменшивши ризики від співпраці [85]. При цьому залучення більш ніж п'яти провайдерів аутсорсингових послуг втрачає результативність через ускладнену координацію, та перевищення витрат на управління над вигодами від спеціалізації [109; 68].

На відміну від вищезгаданих моделей, модель аутсорсинга за вимогою є альтернативою для тих підприємств, які намагаються мінімізувати витрати та обсяг залучених послуг аутсорсингу, використовуючи його в тих випадках, коли постає така потреба. Разом з тим, таке залучення аутсорсингу матиме радше реактивний характер, а отже, подекуди коштуватиме більше, якщо аутсорсеру необхідно працювати над значним за обсягом завданням.

Підсумовуючи, зазначимо, що подібний перехід до нових моделей співпраці дозволить вітчизняним аутсорсерам отримати більше можливостей для побудови довгострокових відносин із замовниками, зменшивши негативний вплив від падіння кількості замовлень.

Оскільки людський ресурс є цінним із погляду конкурентоздатності на світовому ринку, зарубіжні компанії дедалі частіше розглядають купівлю та злиття як перспективні напрямки для співпраці та власного розвитку. Зарубіжні компанії дедалі частіше придбають контрольні пакети акцій вітчизняних аутсорсерів: подібне поглинання було здійснено польською ІТ-компанією Euvis Group стосовно Diya [236]. Аналогічно, Israel IT заявив про намір скуповувати компанії незалежно від технологічної спеціалізації для спільного зростання, а

Yael Group придбала вітчизняну ІТ-компанію Ascertic [198; 132]. Оскільки подібні поглинання відбуваються в період війни, вважаємо такі спроби намаганням отримати людський капітал у вигляді готових аутсорсингових команд (найчастіше це 50-200 фахівців), яку вони намагаються зберегти. У результаті, кожен із учасників угоди має змогу отримати доступ до нових клієнтів, ресурсної бази та можливості спільного масштабування. Подібні рішення дозволяють забезпечити притік іноземної валюти, зберегти робочі місця та отримати доступ до глобальних контрактів. Однак, з іншого боку, вітчизняні аутсорсери втрачають контроль над стратегічними ризиками, а дивіденди від діяльності надходять материнській компанії. Крім того, є загроза, що існуючі працівники можуть бути звільнені.

Відсутність світла - безпосередньо фізична перешкода для аутсорсерів виконувати взяті на себе зобов'язання. Близько 75 % опитаних ІТ-спеціалістів відзначили стурбованість негативним впливом відключень світла на можливість працювати над проєктами [5]. Аналіз впливу відключень електроенергії за областями засвідчує (табл. 2.12): найменше постраждали саме західні та частина центральних регіонів, тоді як східні та південні регіони відзначали більшу шкоду внаслідок відключень світла. Ситуація залишається динамічною, і станом на 2025 рік зазнають шкоди навіть ті регіони, які у 2023 році були відносно стабільними для роботи. Аутсорсингові компанії відносно швидко адаптувалися до змін завдяки низці тактик. Так, близько 23,2 % працівників зазначали, що компанія виділила кошти на придбання обладнання, необхідності для підтримки безперервності роботи [5]. Ще 20 % опитаних відзначило спроби перерозподілу задач у командах, але більшість компаній зосередилася на забезпеченні доступу до електроенергії та Інтернету в офісах [5]. Але більшість опитаних зазначала, що в межах їхніх компаній подібні заходи не реалізувалися, а частина взагалі була не в курсі подібних змін. У сукупності це засвідчує відносну беззахисність вітчизняних підприємств перед блекаутами, яку наразі намагаються змінити більшою мірою силами самих підприємств.

**Вплив вимкнень електроенергії на ефективності роботи
за областями у 2023 році, %**

Область	Ступінь впливу відсутності електроенергії на ефективність роботи ІТ-спеціалістів, %				
	Дуже сильний вплив	Сильний вплив	Певний вплив	Вплив незначний	Відключення електроенергії відсутні
Сумська	5,9	44,6	33,7	11,9	4,0
Кіровоградська	2,5	27,3	50,4	10,7	7,4
Одеська	7,9	32,5	39,7	13,5	4,3
Миколаївська	4,4	31,1	44,4	11,1	6,7
Дніпропетровська	6,4	29,4	42,3	16,1	5,1
Київська	4,9	32,4	40,9	15,3	4,7
Волинська	3,3	24,2	49,7	17,0	3,9
Полтавська	7,9	29,4	37,3	12,7	9,5
Харківська	6,8	27,0	40,3	17,7	6,5
Хмельницька	4,8	34,8	34,3	18,7	4,8
Черкаська	3,9	25,9	43,5	18,1	6,9
Івано-Франківська	3,8	28,2	40,8	15,3	8,6
Тернопільська	4,0	27,8	40,8	18,4	7,2
Вінницька	2,2	33,8	36,5	17,7	8,3
Житомирська	5,2	21,8	44,8	20,7	6,3
Рівненська	5,6	24,4	40,6	22,2	5,0
Львівська	3,1	23,7	41,7	24,9	4,6
Ужгородська	8,6	24,7	32,8	19,9	13,4
Запорізька	6,9	12,7	46,1	16,7	17,6
Чернівецька	2,4	23,2	39,8	21,3	10,4
Чернігівська	3,7	22,2	35,8	16,0	18,5

Джерело: узагальнено автором на основі [5].

Втрата людського капіталу аутсорсингових компаній також стала результатом виїзду частини ІТ-спеціалістів за кордон. Так, близько 120 тис. спеціалістів були вимушені виїхати за кордон, і лише половина з них (52,5 %) – продовжили працювати на українські компанії [131]. Протягом декількох років частина працівників повернулася, і сьогодні, за підрахунками DigitalState, близько 20 % спеціалістів продовжують працювати віддалено з-за кордону [131]. Така міграція працівників суттєво вплинула на те, як компанії розглядають свій подальший розвиток: близько 50 % керівників зазначили про наміри відкривати закордонні представництва, а близько 30 % - відкрити нові компанії за кордоном. Разом з тим, бажання 6 % керівників повністю припинити діяльність в Україні

негативно відображається на загальному бізнес-ландшафті, адже такі компанії змусять вже сформовану базу замовників перейти до них.

Дослідження дозволило узагальнити кращі практики та тактики, які використовуються надавачами аутсорсингових послуг для підтримки власної діяльності на ринку електронної комерції в умовах війни. Для полегшення їхнього сприйняття їх було згруповано у відповідні категорії, зокрема, виділено репутаційні, кадрові, управлінські, та інфраструктурні практики (рис. 2.29).

Практики та тактики, які застосовують надавачі аутсорсингових послуг для підтримки безперервності діяльності на ринку електронної комерції в умовах війни

Інфраструктурні практики	<ul style="list-style-type: none"> - використання генераторів для безперервного енергопостачання; - використання хмарних рішень для підтримки діяльності; - диверсифікація мережі інтернет-провайдерів; - застосування Starlink як засобу боротьби з відключеннями електроенергії. <p>Результат: підвищення енергонезалежності як офісів, так і працівників</p>
Управлінські практики	<ul style="list-style-type: none"> - розробка гнучких антикризових планів; - перехід на дистанційний та гібридний формати роботи; - перехід на гнучкі моделі роботи; - диверсифікація пропозиції аутсорсингової послуги; - оперування розробкою власних рішень для пришвидшення надання аутсорсингової послуги; - впровадження нових бізнес-моделей надання аутсорсингових послуг; - побудова довгострокових відносин із замовниками. <p>Результат: покращення поточних та довгострокових бізнес-рішень, а також підвищення стійкості до затяжних криз</p>
Кадрові практики	<ul style="list-style-type: none"> - Підбір спеціалістів для реалізації вузькоспеціалізованих рішень; - Побудова власної системи навчання для підвищення кваліфікації працівників; - Розвиток власних команд спеціалістів; - Багатовекторна підтримка працівників (фінансова, ментальна тощо); - Релокація співробітників у більш безпечні регіони країни або за кордон <p>Результат: збереження людського капіталу</p>
Репутаційні практики	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення присутності на міжнародному ринку; - Налагодження більш гнучких умов співпраці із замовниками; - Робота над збереженням репутації та довіри замовників; - Акцент за захисті даних та питаннях кібербезпеки; - Участь у державних ініціативах; <p>Результат: покращення сприйняття аутсорсера у зовнішньому середовищі</p>

Рис. 2.29. Тактики, що застосовуються надавачами аутсорсингових послуг для підтримки безперервності діяльності на ринку електронної комерції в умовах війни

Джерело: авторська розробка.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано стан та ключові тенденції функціонування світового ринку аутсорсингових послуг в електронній комерції. Це дало змогу виявити чутливість ринку аутсорсингових послуг до умов середовища, в якому вони надаються. Відзначено переважання обсягів та структури залучення підприємствами електронної комерції саме ІТ-аутсорсингу. Крім того, визначено, що доцільність співпраці аутсорсера та замовника перестає перебувати виключно в економічній площині.

2. З'ясовано, що підприємства електронної комерції є активним споживачем аутсорсингових послуг. Аналізуючи динаміку глобального доходу на ринку електронної комерції, відзначено подальше зростання обсягів залучення аутсорсингових послуг. Аналіз ключових мотивів залучення аутсорсингових послуг засвідчив зміщення пріоритетів підприємств електронної комерції щодо розподілу бюджету на залучення аутсорсингових послуг шляхом переходу від традиційного аутсорсингу, орієнтованого на зниження витрат, до керованого та експлуатаційного аутсорсингу. Вищезазначене дало можливість використати отримані результати в дослідженні особливостей розвитку ринку аутсорсингових послуг підприємствами електронної комерції України, а також конкретизувати, як вітчизняні тенденції співвідносяться із світовими.

3. Аналізуючи дані по розвитку ІТ-ринку України, відзначимо здатність України підтримувати статус перспективного ІТ-хаба, де ІТ-аутсорсингові послуги є конкурентоспроможними та отримують міжнародне визнання. Війна суттєво порушила розвиток вітчизняної аутсорсингової галузі, змусивши частину підприємств релокуватися до більш безпечних країн або за кордон. При цьому відзначимо часткову втрату стабільності ринку аутсорсингових послуг внаслідок війни в Україні, але засвідчив швидке відновлення та пристосування до нових реалій бізнесу..

4. Аналіз практичних кейсів співпраці вітчизняних підприємств електронної комерції із залучення аутсорсингових послуг засвідчив зміни політику залучення аутсорсерів під час війни, тобто, аутсорсинг набуває ролі системного інструменту масштабування, де помітна розбудова стратегічних довгострокових партнерств між онлайн-ритейлерами та провайдерами аутсорсингових послуг.

5. Проведено SWOT-аналіз стану розвитку аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції в умовах війни. Досліджено ключові тенденції та перешкоди розвитку аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції в Україні в умовах війни. Результати аналізу дозволили виявити та узагальнити практики інфраструктурного, управлінського, кадрового та репутаційного характеру, що застосовуються аутсорсерами для підтримки безперервності діяльності на ринку електронної комерції в умовах війни та можуть бути використані як підґрунтя для післявоєнного відновлення.

Основні результати дослідження опубліковано автором у таких наукових працях [69; 75; 195; 196; 268; 194; 208; 206; 207].

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АУТСОРСИНГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Інституціональні засади розвитку аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції України

Світові тенденції засвідчують, що ускладнення бізнес-структури та намагання підприємств електронної комерції зберегти конкурентні позиції при пожвавленні конкурентної боротьби підтримуватимуть зростання попиту на аутсорсингові рішення. На наше переконання, аутсорсингові послуги здатні стати рушійною силою сектора послуг, забезпечуючи стабільний попит та притік грошових ресурсів з-за кордону як у період війни, так і у післявоєнній перспективі. Водночас ускладнення кон'юнктурної ситуації, спричинене військовими діями, ставить під загрозу забезпечення якості та підтримки конкурентоздатності аутсорсингових послуг, достатніх для переживання періоду невизначеності. Окреслене актуалізує необхідність системної підтримки розвитку аутсорсингових послуг у контексті еволюції ринку електронної комерції, для того, аби максимізувати віддачу від залучення таких послуг.

Війна в Україні спричинила суттєві зрушення у структуру аутсорсингових послуг, істотним чином змінивши як сам ринок електронної комерції, на якому ці послуги споживаються, так і тенденції, за якими такі послуги видозмінюються. Одночасно з тим, бар'єри, характерні для цього сектору з початком воєнних дій, лише поглибили свій негативний вплив, підвищивши вразливість ринку як системи. Хоча такі складнощі можна з впевненістю класифікувати як системні, тим не менш, на сьогодні на ринку присутнє своєрідне «вікно можливостей», яким здатні скористатися як

надавачі, так і споживачі аутсорсингових послуг. Умовою для доступу до можливостей у цьому випадку стає саме узгодження нового інституційного підходу, який дозволить привести продукування та споживання аутсорсингових послуг у відповідність до вимог сьогодення.

У цьому випадку постає необхідність формування нової загальнонаціональної політики, яка заклала б підґрунтя для розвитку учасників екосистеми ринку електронної комерції, а також надавачів аутсорсингових послуг, що її обслуговують. Разом з тим, зміст такої політики, сфери її охоплення, інструменти реалізації та важелі впливу не набули достатнього наукового та практичного обґрунтування. Очевидно, що окреслена система заходів є послідовним відображенням інституційного середовища, яке формуватиме умови для розвитку аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції та відображатиме напрямки інституційної підтримки. У результаті, у цьому підрозділі дисертаційної роботи проаналізуємо інституціональні засади розвитку аутсорсингових послуг у межах ринку електронної комерції України, а також їхню відповідність сучасним умовам господарювання.

Підтримуємо наукову позицію науковців, які констатують недостатність рівня розвитку вітчизняного інституційного середовища, що спричинює перешкоди в активізації залучення аутсорсингових послуг вітчизняними підприємствами електронної комерції [218; 145; 249; 187; 188; 275; 167]. Так, Зима Ю. О. констатує, що «через фактичну відсутність інституціонального регулювання аутсорсингових відносин на законодавчому рівні виникає потреба в проектуванні формальних норм і інструментів, які сприятимуть розвитку цієї форми організації бізнесу» [187, с. 50]. Продовжуючи думку, науковиця зазначає, що саме недосконалість інституційного устрою є причиною, що модернізаційні практики є недієвими [187, с. 50]. Як варіант вирішення цієї проблеми, Д. М. Щитов та інші закликають сформувати у вітчизняному просторі «власну інституційну основу розвитку

високотехнологічних послуг» [145, с. 88]. Погоджуємося, з тим, що еволюція аутсорсингових послуг є можливими в умовах відповідно підготовленого та сформованого простору, який створить підґрунтя для розвитку та їхнього широкого прийняття.

В наш час значення інститутів проявляється, в тому числі, в інституціоналізації інновацій та цифрових технологій [135; 54; 179, с. 102-104]. Розвиваючи дані наукові ідеї, зазначимо, що сучасне інституційне середовище потребує «подвійного переходу», пов'язаного з інституціоналізацією одночасно електронної комерції як інноваційної практики, яку підприємства приймають у надії отримати переваги, відсутні в традиційних середовищах, так і аутсорсингових послуг, які стають виходом для підприємств в умовах обмеженості ресурсів. Подібний «перехід» потребує зміни існуючих та закріпленню сформованих інституційних практик, що формуватимуть якісно нові інститути.

Для цілей цього дослідження під інститутами пропонуємо розуміти соціальні структури, які визначають правила, норми, цінності, переконання, забезпечуючи взаємодію, а також обмежуючи або стимулюючи певні дії, які в певний проміжок часу вважаються такими, що здатні продукувати цінність для учасників взаємодії. Відповідно, діяльність підприємств електронної комерції, спрямована на споживання аутсорсингових послуг, має бути структурована за рахунок відповідних інститутів, які створюють певні очікування від взаємодії за рахунок встановлення законів та правил взаємодії [8; 105; 135; 134; **Error! Reference source not found.**; 212; 214]. На рис. 3.1 наочно представлено, яким чином цифровізаційні процеси оновлюють існуючі інститути, створюючи більш цифровізоване інституційне суспільство, яке сприяє розвитку аутсорсингових послуг у системі електронної комерції України за рахунок диджиталізації.

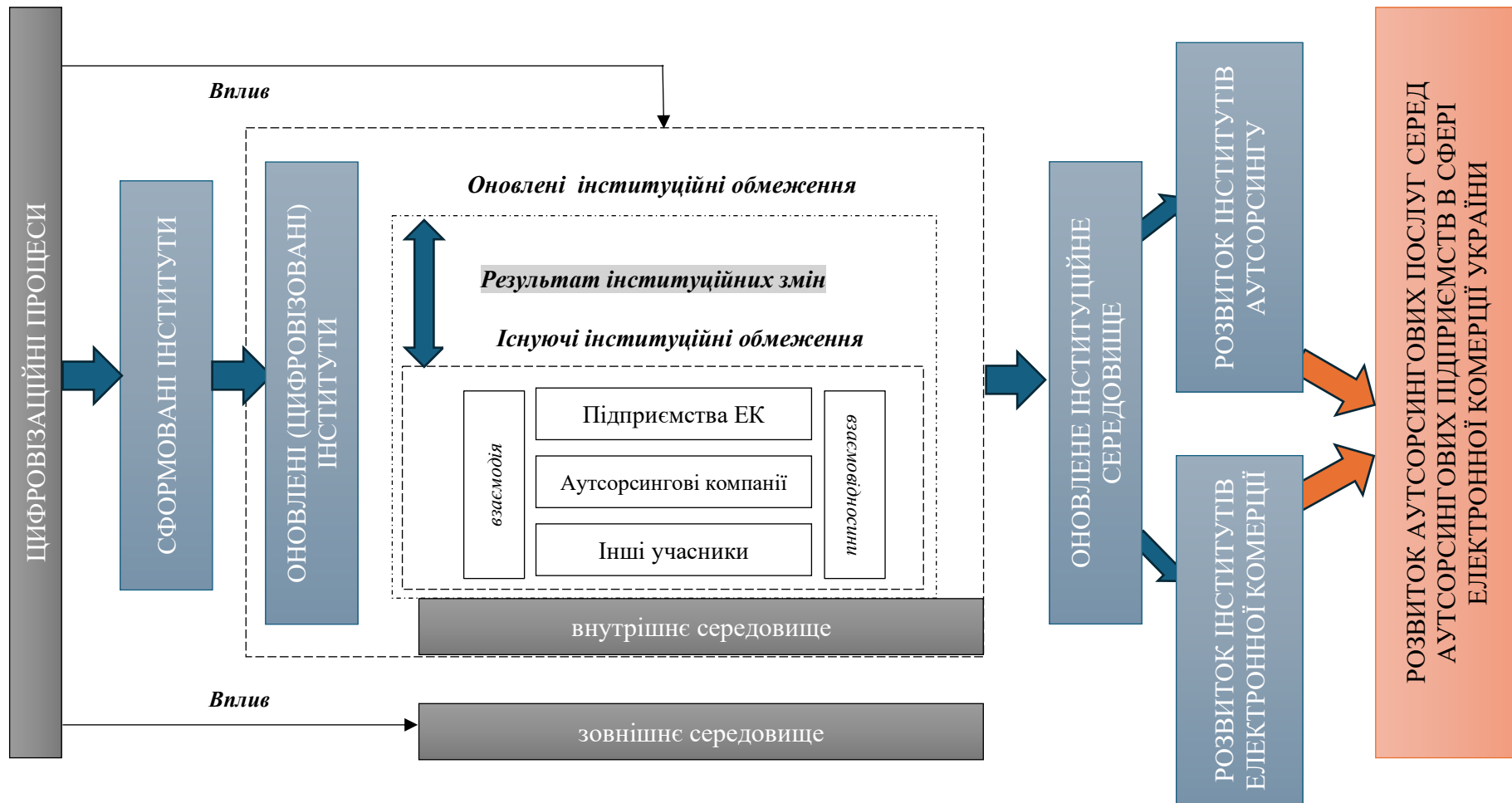


Рис. 3.1. Зміна інституційного середовища аутсорсингових послуг у системі електронної комерції України за рахунок диджиталізації

Джерело: авторська розробка.

На наш погляд, модернізоване інституційне середовище, видозмінюється під впливом цифровізації кількома напрямками. По-перше, оскільки інститути від самого початку еволюційно змінюються та переформатовуються на основі взаємодії, очікувано, що при оновленні, крім звичних практик, поєднуватимуть і новітні, тобто такі, що раніше вважались незвичними. Оскільки прийняття електронної комерції активно розпочалося під час комерціалізації Інтернету та розширення кількості учасників, які використовують її для підприємницької діяльності, очевидно, що прийняття аутсорсингових послуг повною мірою можливе, коли учасники бачать, що така практика захищається та схвалена законодавчо, на рівні індустрії, а також шляхом окремих домовленостей між учасниками. У результаті, раніше не характерна практика залучення аутсорсингових послуг підприємствами електронної комерції буде ставати дедалі поширенішою, викликаючи в нових учасників необхідність та бажання приймати її.

По-друге, хоча після оновлення інститутів інституційні обмеження залишатимуться у вигляді необхідного конструкту, що організовує та структурує оновлену взаємодію між учасниками інституційного середовища, внаслідок структурної та змістової видозміни, рамки інституційних обмежень розширюються, приймаючи аутсорсингові послуги як визнані та належні. При цьому оновлені інститути продовжать здійснювати спрямовуючий вплив на діяльність учасників з врахуванням інституційних змін.

По-третє, оскільки видозміні та розвитку будуть підлягати як інститути самої електронної комерції, так і інститути, що стосуватимуться аутсорсингу, це буде сприяти подвійному переходу до використання розвитку аутсорсингових послуг як прийнятних. Розвиток у цьому контексті пропонуємо розуміти як діалектичне поєднання екстенсивних та інтенсивних процесів, що, з одного боку, спрямовано на нарощення обсягів залучення аутсорсингових послуг підприємствами електронної комерції, а з іншого – на якісне покращення складу таких послуг.

Говорячи про процеси інституціоналізації аутсорсингових послуг, під ними розуміємо діяльність, яка в певний період розвитку набула легітимізації, тобто, почала відображатися для її учасників як цінна, правомірна, необхідна, формально визначена та закріплена відповідними формалізованими та неформальними правилами [100, с. 12; 187; 188].

Погоджуємося з думкою науковців, які стверджують існування інституціонального бар'єра у вигляді недостатності та фрагментарності нормативного регулювання аутсорсингових послуг, що відображається суперечливістю законодавчих норм [187; 188; 212; 218]. Разом з тим, це лише один із багатьох інституційних бар'єрів, із яким сьогодні стикаються споживачі та провайдери аутсорсингових послуг. Зокрема, до них відносимо:

- Інформаційна асиметрія, за якої учасники ринку нерівномірною мірою проінформовані щодо існуючих можливостей як всередині ринку, так і особливостей функціонування закордонних ринків.

- Значна кількість замовників аутсорсингових послуг знаходиться за кордоном, де такі послуги є більш інституціоналізованими в місцеве законодавство. У результаті, вітчизняним аутсорсерам значно складніше конкурувати за увагу замовників за кордоном.

- Наявність економічних бар'єрів розвитку ринку, які фактично переважають вигоди від залучення аутсорсингових послуг вітчизняними підприємствами.

- Переповнення існуючого ринку гравцями, що «перешкоджають» доступу нових учасників до ринку за рахунок механізмів конкуренції;

- Знижена довіра вітчизняних замовників до аутсорсингової діяльності, які не сприймають її як надійний інструмент управління підприємством.

- На ринку присутня певна асиметрія, за якої ІТ-послуги є більш інституціоналізованою практикою, у той час як аутсорсинг бізнес-процесів є менш поширеною практикою.

- Втрата людського капіталу, а також поява у зарубіжних конкурентів більшого доступу до людського трудового ресурсу.

- Інституційне середовище певною мірою не відповідає потребам сучасного ринку, який переживає війну, та потребує заходів, що забезпечать післявоєнний розвиток та підтримку сектору аутсорсингових послуг.

- Формалізоване функціонування сформованих інститутів та інституцій, які хоча і намагаються інтегрувати світовий досвід, але фактично реалізуються інакшими способами.

У цьому контексті логічним вбачаємо використання існуючих тенденцій як практику, які учасниками ринку вбачаються як перспективні для покращення власних позицій та отримання схвалення від інших учасників. Водночас існування бар'єрів певним чином інтегровано у сформоване інституційне середовище, а отже, може піддаватися управлінню та переформатуванню в більш бажану структуру. Однак, на переконання Робінсона Дж. [100], така зміна не може бути результатом дій окремих підприємств; більш того інституційні бар'єри за своєю суттю «не можуть бути зведені або усунені за допомогою операційних або економічних дій, внутрішніх для підприємства [100, с. 9].

Світові практики інституціоналізації аутсорсингової діяльності дозволяють виявити спільні риси країн на цьому шляху, а також проаналізувати «слабкі місця» вітчизняного ринку аутсорсингових послуг.

У країнах ЄС, США, Канади, Японії, Великобританії відсутні самостійні законодавчі акти, які б унормовували аутсорсингові відносини. У певних випадках, деякі аспекти аутсорсингової взаємодії підпадають під дію галузевого або секторального законодавства [90].

Зокрема, законодавча система США органічно поєднує федеральне та штатне законодавство, однак, наразі у країні відсутній єдиний федеральний закон, що прямо б регулював аутсорсингову взаємодію, а декілька спроб прийняти подібні законодавчі акти було відхилено [96]. У результаті, нормативні правила, що визначають умови реалізації аутсорсингових послуг, регулюються чинними федеральними законами, впливаючи на «узгоджений зміст аутсорсингових транзакцій тією мірою, якою аутсорсингова діяльність

передбачає регуляторні зобов'язання суб'єкта господарювання, який купує аутсорсингові послуги» [96, с. 1]. Разом з тим, при оцінці правомірності укладання конкретного контракту на аутсорсинг, враховується таке:

- Забороняються несанкціоновані практики;
- Послугу не може бути надано, якщо вона порушує чинне трудове законодавство;
- Послуги з аутсорсингу за межами країни потребують узгодження правових аспектів експорту таких послуг за кордон, а також інших законодавчих актів на федеральному рівні або рівні штатів.

На сьогодні як типовий договір на залучення аутсорсингових послуг у США використовується Umbrella Master Services Agreement (MSA), яке регулює правила співпраці між замовником та виконавцем. Така угода може включати: відповідальність сторін, правила оплати за надані послуги, питання інтелектуальної власності на кінцевий продукт, способи вирішення спорів тощо. Звичайною практикою є одноразове підписання такої угоди, яка буде діяти як «фреймворк» для наступних проєктів. Щоб деталізувати конкретну угоду, додатково використовується Statements Of Work (SOW).

Натомість законодавство країн, що розвиваються, більш адаптоване до того, аби інституціоналізувати аутсорсингові послуги. Наприклад, у Мексиці аутсорсинг інституціоналізовано через Федеральний закон про працю (LFT) та Закон про соціальне забезпечення (LSS) [90]. Наступні поправки, що вносилися до законодавчої бази, посилили регулювання аутсорсингу, а також сприяли створенню Реєстру аутсорсингових компаній. У результаті, такі дії дозволили знизити рівень недобросовісних зловживань щодо позбавлення працівників-субпідрядників прав на соціальний захист.

Аналогічно, законодавство Бразилії оперує Федеральним законом № 13429/2017, що визначає тимчасові трудові угоди та відносини між постачальником та замовником аутсорсингових послуг [90].

На нашу думку, головною відмінністю є законодавчого поля розвинутих країн та країн, що розвиваються, полягає саме у сформованій правовій архітектурі. Так, у розвинутих країнах ризику, пов'язані із аутсорсинговою

діяльністю покриваються нормами трудового законодавства, законами щодо захисту та конфіденційності інформації. Іншими словами, законодавство є більш зв'язаним та об'єднаним. Водночас через неспроможність дій щодо працівників зайнятих у провайдерів аутсорсингу, а також необхідності мінімізації ризиків від такої співпраці, менш розвинуті країни вимушені детальніше визначати відповідальність, встановлювати «прямі» заборони та правила, аби врегулювати цей сектор.

Попри відсутність національних законодавчих актів, які прямо регулюють взаємодію в межах надання аутсорсингових послуг, країни ЄС послуговуються низкою Директив, які опосередковано стосуються аутсорсингової діяльності.

Розглянемо їх детальніше:

- Закон ЄС про дані (EU Data Act), за яким розширюються права користувачів цифрових продуктів у межах даних та прав доступу до них. Цей закон побічно впливає на аутсорсингові компанії, що пропонують цифрові послуги, послуги з обробки даних та ІТ-аутсорсингу в межах хмарних сервісів [99].

- Керівні принципи щодо аутсорсингових угод, якими конкретизується, чи підпадає аутсорсингова послуга, процес або функція під категорії критичності та важливості [56]. Хоча дані принципи більш спрямовано на діяльність фінансових установ, у них також було інтегровано рекомендації щодо аутсорсингу постачальниками хмарних послуг [56].

- Загальний регламент про захист даних (General Data Protection Regulation), що визначає вимоги, яких повинні дотримуватися провайдери аутсорсингових послуг, особливо в частині обробки персональних даних. За цього Регламенту, замовники послуг повинні письмово закріплювати взаємини, що виникають у результаті надання аутсорсингових послуг шляхом укладення Угоди про обробку даних (DPA) або Доповнення до обробки даних (DPA)» [39; 46].

- Регламент про електронну конфіденційність (ePrivacy Regulation), що охоплює питання електронних комунікацій, зокрема, вимоги до обробки даних, метаданих за результатами листування, дзвінків та інтернет-активності [39; 112]. Провайдери аутсорсингових послуг повинні дотримуватися

принципів конфіденційності, безпеки даних, відповідальності, а також забезпечувати дотримання Регламенту шляхом оцінки практики захисту даних замовників шляхом аудиту.

- Керівні принципи щодо аутсорсингу постачальникам хмарних послуг, якими регулюється передача послуг на аутсорсинг постачальникам хмарних послуг, порядку вирішення спорів, принципів вибору постачальника, моніторингу ефективності залученої послуги та шляхів припинення взаємодії.

Державна підтримка, окрім практичних заходів, передбачає формування формального середовища, яка охоплюватиме урядову систему, законодавство, що належним чином враховує правовий та економічний статус аутсорсингових послуг, а також розвиток суміжних інститутів. У результаті, можна досягнути певного «згладжування» взаємодії між надавачами та споживачами послуг як у межах країни, так і закордоном, уніфікувавши та зменшивши «інституційний розрив» між вітчизняним та зарубіжним законодавчими полями.

Проведемо аналіз векторів державних зусиль із підтримки розвитку аутсорсингових послуг у системі ринку електронної комерції на засадах диджиталізації (рис. 3.2).

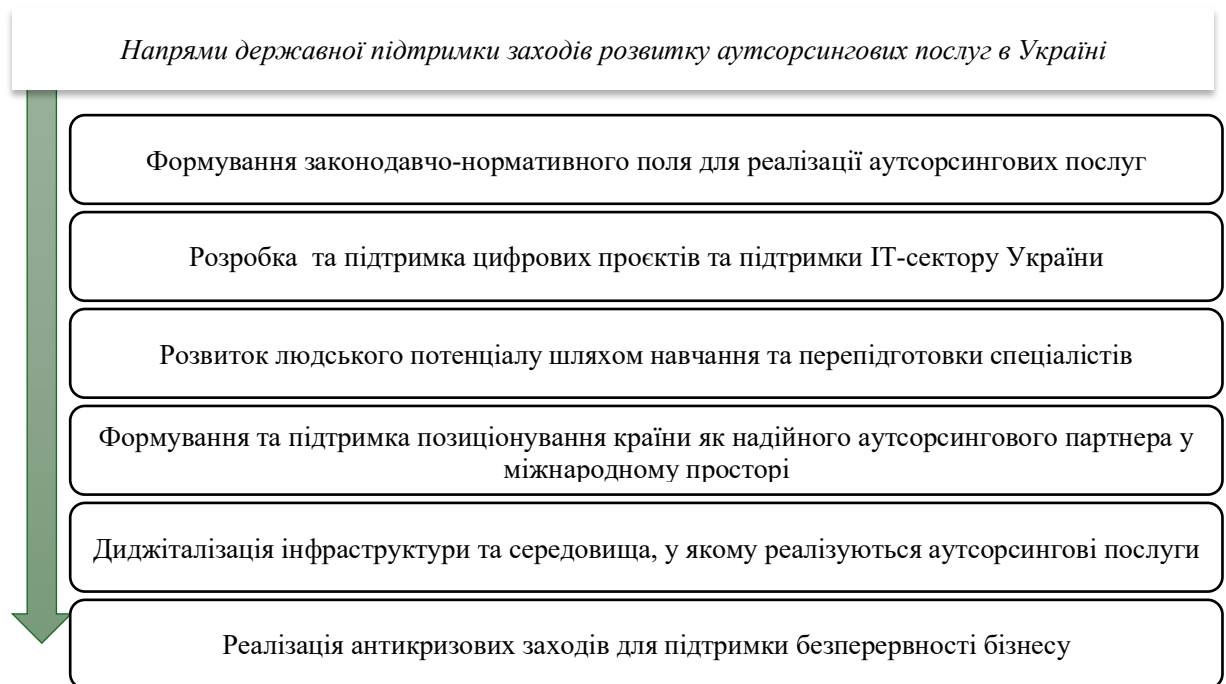


Рис. 3.2. Вектори державних зусиль із підтримки розвитку аутсорсингових послуг у системі ринку електронної комерції на засадах диджиталізації
Джерело: авторська розробка.

Першочергово держава здійснює спроби привести нормативно-правову базу щодо аутсорсингової діяльності у відповідність із законодавством ЄС та світовими практиками. Водночас аналіз даних табл. 3.1 засвідчує, що існуюча нормативна база є недостатньою та фрагментарно охоплює потреби учасників у її регулюванні.

Таблиця 3.1

Огляд нормативно-правової бази щодо реалізації аутсорсингових послуг в Україні

<i>Нормативний акт</i>	<i>Аспекти, що стосуються надання аутсорсингових послуг</i>
Цивільний кодекс України	Узагальнює правові відносини між контрагентами в межах аутсорсингової діяльності. Визначає права та обов'язки сторін, порядок їх захисту, відповідальність за порушення умов договору, умови надання послуги.
Кодекс законів про працю України	Регулює трудові відносини між замовником та працівниками провайдера аутсорсингової послуги, враховуючи аспекти оплати праці, забезпечення гідних умов співпраці, а також умови, за яких співпраця може бути припиненою, питання соціального захисту працівників
Податковий кодекс України	Регулює оподаткування за результатами виконання аутсорсингових послуг, встановлює вимоги до фінансової звітності та сплати податкових зобов'язань
Закон України "Про захист персональних даних"	Регулює порядок збору, обробки та захисту персональних даних, прав учасників аутсорсингової діяльності, а також відповідальності за порушення вимог закону
Закон України "Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг"	Регулює діяльності у сфері фінансових послуг, у тому числі в контексті моніторингу та контролю за діяльністю провайдерів аутсорсингових послуг

Джерело: узагальнено автором із врахуванням [25; 22; 233; 240].

У результаті аналізу засвідчено наявність низки «пробілів» у вітчизняному законодавстві, що обмежують державне регулювання розвитку аутсорсингових послуг. По-перше, на сьогодні відсутнє чітке законодавче визначення поняття «аутсорсинг». У результаті, вітчизняні підприємства при залученні послуг з аутсорсингу вимушені укласти договір про надання аутсорсингових послуг або договір підряду [146]. І хоча відчутність такого поняття у правовому полі прямо не перешкоджає укладанню угод про надання аутсорсингових послуг, тим не менш, суттєво обмежує учасників у захисті

власних прав, адже такі договори прямо не підпадають під один тип договору. Крім того, це дещо неоднозначно трактує юридичний статус аутсорсерів, тобто, осіб та підприємств, які мають права надавати аутсорсингові послуги. На додачу до вищесказаного, у вітчизняному правовому полі відсутні критерії та стандарти залучення зовнішніх виконавців, а, отже, якість таких послуг та можливості її оцінки є обмеженими.

По-друге, недоліки законодавства призводять до того, що працівники аутсорсингових компаній є менш захищеними у контексті умов праці. У результаті, помітні зловживання та недобросовісна поведінка замовників послуг. Отже, за результатами аналізу державних зусиль із створення комплексного законодавчого поля, вважаємо такі зусилля недостатніми.

Співпраця із реалізації національних проєктів із підтримки ІТ-сектору є одним з векторів спрямування державних зусиль. Подібні зусилля мають на меті не лише створити можливості для безперервного розвитку та їхнього поширення серед бізнесу та суспільства, але й закріпити позиції України як надійного постачальника ІТ-аутсорсингових послуг на глобальному ринку. У цьому контексті державні зусилля, які наразі реалізуються через програму Ukraine Digital Transformation Activity, реалізацію якої розраховано на 2023-2028 роки, спрямовано не лише на підвищення результативності роботи урядових структур, але й на формування цифрової екосистеми [130].

Однією з цілей державної політики є підтримка та стимулювання експорту ІТ-аутсорсингових послуг. На період 2019-2023 років було розроблено Експортну стратегію для сектору інформаційних технологій, яка розглядає аутсорсинг ключових процесів як перспективний для підтримки експорту напрямок [181]. Ця Експортна Стратегія віддала належне існуючим ринкам ЄС, намагаючись розширитися також на ринок США за рахунок підтримки філій компаній та налагодження угод про вертикальну співпрацю; підтримку міжнародного визнання експертизи українських компаній в окремих секторах [181, с. 45]. Особливістю цієї ініціативи є фактичне розподілення інтересу від традиційного ІТ-аутсорсингу до КРО-аутсорсингу,

тобто, інституційний бар'єр із нерівномірного розвитку секторів вітчизняного аутсорсингу мінімізується. Разом з тим, війна в Україні змушує державу шукати нові шляхи підтримки експортного потенціалу, тому вважаємо, що розробка нової стратегії або удосконалення існуючих. Зокрема, доцільно було б врахувати в запропонованій Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року як окрему ціль підвищення ефективності сфери торгівлі за рахунок рішень, сформованих на основі аутсорсингової діяльності [244]. Подібне засвідчило б визнання як державою, так і сектором бізнесу аутсорсингових рішень як таких, що здатні інтегрувати країну до світової економічної спільноти.

Система «Дія. Сіті» - це сформоване середовище, що враховує податкові та правові аспекти функціонування вітчизняних ІТ-компаній в Україні. Окрім очевидних переваг у вигляді податкових пільг, спрямованих на утримання частки працюючих спеціалістів всередині країни, практичне застосування системи засвідчило певні недоліки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки «Дія. Сіті» для розвитку вітчизняних аутсорсингових послуг

Система «Дія. Сіті»	
Переваги для вітчизняних аутсорсингових компаній	Недоліки для вітчизняних аутсорсингових компаній
Надання податкових пільг (зокрема, зниження податкового навантаження)	Складнощі із підготовкою документації щодо роботи
Підтримка стабільних умов співпраці під обраними режимами:	Фактичні умови співпраці між gig-спеціалістами та роботодавцями є достатньо жорсткими
Захист від необґрунтованого моніторингу діяльності резидентів системи	Складнощі із розподілом прибутку від діяльності
Здатність укладати gig-контракти	Необхідність проходити періодичний аудит
Можливість бронювання спеціалістів, що дозволяє зберегти людський капітал ІТ-аутсорсингових компаній	Відсутність довіри до системи із боку замовників; спротив співробітників
Можливість зареєструватися в онлайн-форматі, пришвидшена процедура реєстрації	Не всі аутсорсингові компанії здатні набути членства в системі внаслідок невідповідності критеріям
Застосування інвестиційних механізмів, ідентичних зарубіжним практикам	
Покращення інвестиційного іміджу компаній	

Джерело: розроблено автором з урахуванням [17; 76; 176; 223; 177; 225].

Ще одним із напрямків докладання державних зусиль є створення умов для збереження та примноження людського капіталу за рахунок реалізації спільних з іноземними організаціями проєктів. Варто виділити програму IT Generation, спрямовану на перекваліфікацію та безкоштовне навчання навичкам програмування, дозволяє спрямувати потік охочих отримати подібні навички на отримання доступу до роботи в аутсорсингових компаній, які потребують висококваліфікованих спеціалістів [64]. На досягнення аналогічної мети спрямовано Diia.Education, DigiUni та Code.X, спрямовані на аудиторію різного віку [20; 28; 31]. Крім того, різноманітні проєкти цифрової грамотності та цифрових навичок дозволяють підвищити загальний рівень цифрових компетентностей населення, формуючи базис для підготовки спеціалістів, які можуть бути залучені аутсорсинговими компаніями.

Процес інституціоналізації не відбувається у замкненому просторі, а, отже, відображає вплив зовнішніх факторів, що дестабілізують, або, навпаки, підтримують цей процес. Дослідження дозволило виявити та систематизувати інституційні фактори, а також бар'єри, що уповільнюють інституціоналізацію аутсорсингових послуг у вітчизняному середовищі в умовах глобальної цифровізації (рис. 3.3). Оскільки певні фактори за неякісного управління здатні перетворюватися у загрози, тобто, реалізуватися у вигляді бар'єрів розвитку, очевидним стає те, що ускладнення системної інституційної кризи лише посилюватиме їхній негативний вплив на розвиток аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції.

Вбачаємо, що відповідні зміни до існуючого укладу, які дозволили б врахувати тенденції диджиталізації в розвитку аутсорсингових послуг та їхньому використанню вітчизняними підприємствами електронної комерції потребує відповідної моделі, що врахувала б декілька напрямків докладання суспільних зусиль для переходу до оновленого середовища та використання всіх його можливостей. Очевидно, що в цьому процесі для змін необхідно закласти відповідні умови, що врахують як економічну систему загалом, так і зміни у суспільному устрої, що підтримують цю систему.



Рис. 3.3. Вплив інституційних факторів та бар'єрів на розвиток вітчизняних підприємств аутсорсингових послуг
Джерело: авторська розробка

Пріоритети державної політики з розвитку аутсорсингових послуг серед підприємств електронної комерції пропонуємо диференціювати за *політичними, соціальними, культурними та фінансовими* заходами. Розглянемо їх детальніше.

У рамках *політичних* заходів підтримки розвитку аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції України пропонуємо:

- удосконалити існуючу нормативно-правову базу, де законопроекти спрямовані на розвиток як ІТ-, так і ВРО-аутсорсингових послуг, визначаючи статус та правові гарантії сторін, порядок укладання контрактів, відповідальність сторін; захисту інтелектуальної власності; питань конфіденційності та безпеки даних інформації відповідно до європейського законодавства;

- реалізовувати спільні проекти, що сприяють зростанню довіри іноземних замовників до вітчизняного сектору аутсорсингових послуг;

- надати технологічним інноваціям статусу стратегічно пріоритетних, що сприятиме поглибленню цифровізаційних процесів у соціально-економічній системі;

- підтримувати реалізацію державних програм, спрямованих на розвиток підприємств малого та середнього розмірів, та стимулювати застосовування ними аутсорсингових послуг;

- формувати регіональні стратегії розвитку регіонів, що враховуватимуть особливості розвитку окремих регіонів, та їхню здатність стати частиною цифрової економіки;

- субсидіювати та надавати гранти на розвиток підприємств малого та середнього розмірів;

- запровадження програми підтримки аутсорсингових підприємств та фріланс-платформ у сфері електронної комерції, орієнтовану на підтримку експорту цифрових послуг.

До *соціальних* заходів державної політики, що можуть бути корисними в контексті впровадження аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції України можемо віднести такі (рис. 3.4).

Пріоритети соціальних заходів державної політики для впровадження аутсорсингових послуг підприємствами електронної комерції

Державі варто покращити правове визначення аутсорсингу в національній площині, що дозволить покращити правову захищеність працівників аутсорсингових компаній. Так, хоча Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання трудових відносин з нефіксованим робочим часом» і визначив сутність та обов'язкові складові подібних договорів, питання оплати та соціальних гарантій, недопрацьованими питаннями залишається механізм контролю за дотриманням ліміту договорів, а також соціальними гарантіями аутсорсерів.

Розглянути можливості нейтрального посередництва у переговорах спорів між замовниками та аутсорсинговою компанією, наприклад, через залучення незалежних медіаторів.

Зменшити дефіцит кваліфікованих кадрів в галузі IT-аутсорсингу та аутсорсингу бізнес-процесів через, наприклад, надання державних ваучерів на перекваліфікацію обраних категорій населення; поширення дуальної форми освіти, яка дозволить готувати майбутніх спеціалістів на робочих місцях без відриву від навчання.

Активізувати поширення програм із розвитку цифрових компетентностей серед МСП у сфері електронної комерції, які дозволять їм краще орієнтуватися у екосистемі доступних технологічних рішень та мати початкову експертизу при співпраці із аутсорсером.

Знизити бар'єри для входу на ринок електронної комерції для новостворених підприємств, розглянувши можливість зниження податкового навантаження. У результаті новостворені підприємства із більшою вірогідністю сконцентруються на розвитку, та розглянуть можливість залучення аутсорсера для виконання рутинних завдань.

Сприяти розвитку малого та середнього підприємництва у регіональному контексті, особливу увагу приділивши регіонам, де подібна діяльність є ускладненою.

Розглянути можливість створення електронного публічного реєстру щодо постачальників аутсорсингових послуг.

Стимулювати розвиток та розширення сертифікаційної діяльності для аутсорсингових компаній, що сприятимуть формуванню нових галузевих стандартів якості аутсорсингової послуги.

Рис. 3.4. Пріоритети соціальних заходів державної політики для впровадження аутсорсингових послуг підприємствами електронної комерції

Джерело: авторська розробка.

Культурні заходи дозволять змінити ментальне сприйняття аутсорсингу серед підприємств сектору електронної комерції. Група подібних заходів мають на меті нормалізувати аутсорсинг як соціально узгоджену практику, підвищивши попит підприємств на аутсорсингові послуги:

- Сприяти розширенню міжнародних культурних та освітніх взаємовідносин, зокрема, через програми стажування, спільні прикладні та фундаментальні дослідження, участь у проєктах, а також менторинг. Це дозволить сформувати необхідний для розвитку кадровий потенціал, який застосовуватиме кращі міжнародні практики;
- Розширювати кількість державних центрів, що просуватимуть неформальну освіту, спрямовану на реалізацію ініціатив, які прямо або дотично будуть відноситися до аутсорсингових послуг;
- Сприяти підвищенню рівня культурної сумісності та комунікаційних компетенцій учасників ринку електронної комерції;
- Активізувати зусилля стосовно просування країни як потенційно привабливого для співпраці аутсорсингового партнера, що здатен гнучко працювати в міжкультурному середовищі;
- Підтримки інноваційного мислення серед учасників ринку електронної комерції, а також сприяти інноваційним формам співпраці подібних підприємств з аутсорсерами.

Фінансові заходи, що можуть застосовуватися державою при реалізації політики, яка буде спрямована на підтримку розвитку аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції України, можуть бути реалізовані через такі ініціативи (рис. 3.5).

Пріоритети фінансових заходів державної політики для впровадження аутсорсингових послуг підприємствами електронної комерції

Розширити інвестиційне стимулювання, а також переглянути податкове навантаження на суб'єктів господарювання, яке дозволить їм скористатися перевагами співпраці із аутсорсерами.

Розглянути можливість створення спеціальних кластерних податкових режимів для підприємств електронної комерції та аутсорсингових компаній.

запровадити механізми грантової та консультаційної підтримки для підприємців, які розвивають аутсорсингові сервіси в онлайн-середовищі

Сприяти розширенню обсягів експорту аутсорсингових послуг, наприклад, через створення податкових пільг.

Сприяти спільному державно-приватному партнерству в напрямку розвитку інфраструктури та цифрових платформ.

Удосконалити цифрову інфраструктуру регіонів (хмарні сервіси, платіжні рішення, центри обробки даних тощо) для сприяння функціонуванню інноваційних бізнес-моделей

Рис. 3.5. Пріоритети фінансових заходів державної політики для впровадження аутсорсингових послуг підприємствами електронної комерції

Джерело: авторська розробка.

Вважаємо за доцільне акцентувати увагу на здатності регіональних об'єднань зацікавлених інституційних гравців стати рушійною силою інституційного розвитку аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції. Подібний вплив може реалізуватися через створення відповідних об'єднань у вигляді галузевого регіонального кластера. Подібний захід дозволить врахувати спектр аутсорсингових послуг, спрямованих на бізнес-процеси, за одночасного вирішення одразу декількох інституційних бар'єрів, зокрема, інформаційної асиметрії, створення доступу та стимулювання появи нових гравців у межах ринку, підвищення довіри до аутсорсингу як загальновідомої практики. Структурна модель галузевого регіонального кластера, спрямованого на розвиток аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції представлена на рис. 3.6.

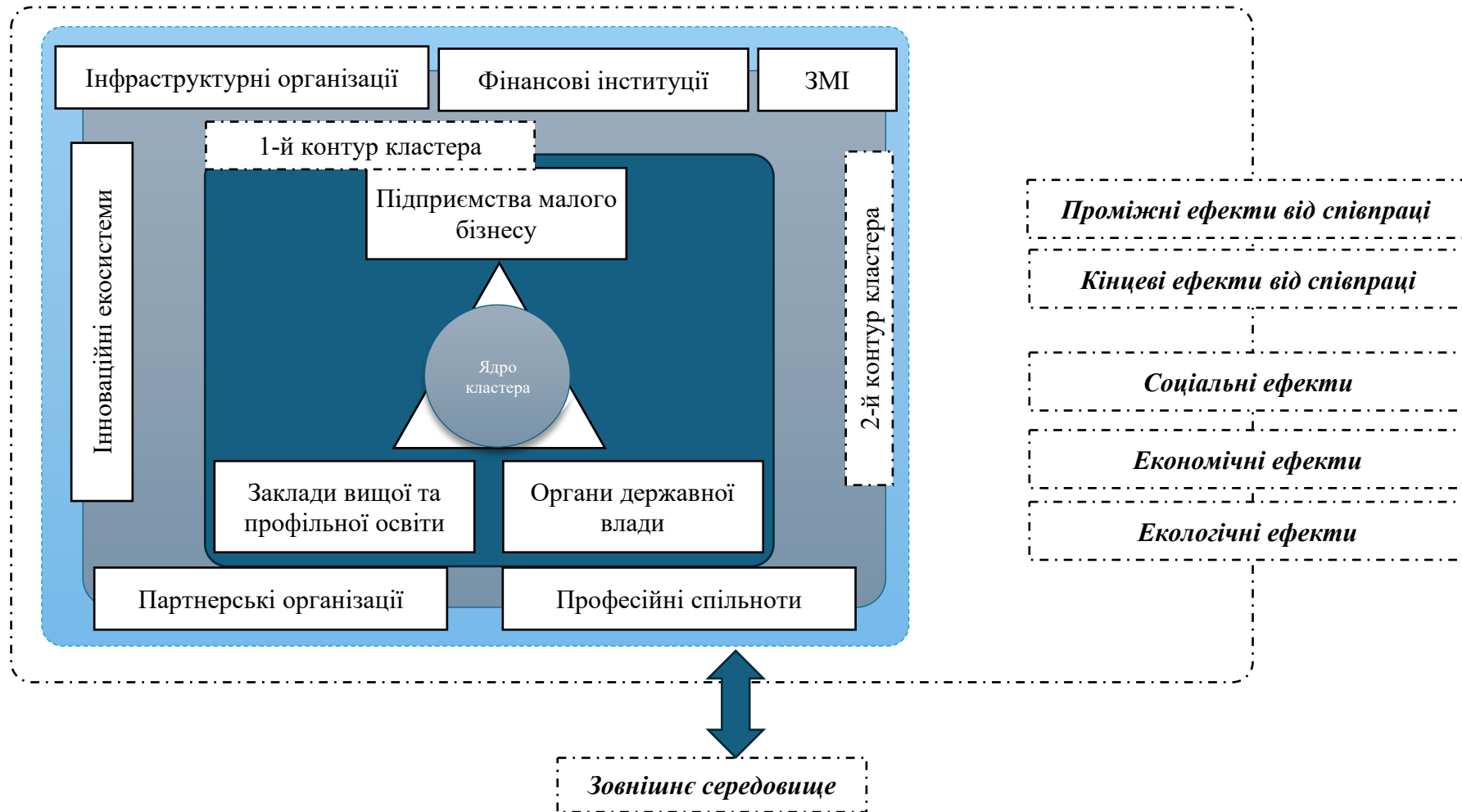


Рис. 3.6. Структурна модель галузевого регіонального кластера,

спрямованого на розвиток аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції

Джерело: авторська розробка.

На відміну від регіональних ІТ-кластерів, створення подібного кластеру дозволить об'єднати учасників із чіткою галузевою спеціалізацією, сприяючи створенню відповідної екосистеми, а також приєднати більшу кількість учасників, зацікавлених у стратегічній меті кластера.

У центрі моделі знаходиться своєрідне ядро кластера, що представлено першим контуром кластера, і формується через взаємодію трьох ключових гравців: підприємств малого бізнесу, серед яких значну частку займають саме підприємства електронної комерції, ІТ-компанії, ВРО-компанії; заклади вищої та профільної освіти, ключовою роллю яких є підготовка кадрів, а також органи державної влади, що здійснюють інституційну підтримку та встановлюють регуляторні правила взаємодії. Поєднання сил даних учасників лише посилюється через другий контур кластера, представлений інфраструктурними організаціями, засобами масової інформації (ЗМІ) та медіа, фінансовими інституціями, партнерськими організаціями, професійними спільнотами, а також інноваційними екосистемами, сприяючи збагаченню цього кластера компетентностями та ресурсними можливостями. Реалізація напрямків взаємодії стане через низку коротко-, середньо- та довгострокових проєктів, що дасть змогу підтримати партнерські відносини як між членами кластера, так і з представниками зовнішнього середовища.

Початкові напрямки діяльності кластера варто закласти достатньо широко, аби охопити ключові зони росту. До них відносимо:

- розвиток сектору аутсорсингових послуг у регіональному контексті;
- налагодження ефективної взаємодії серед членів спільноти та ефективної співпраці між ними;
- задоволення потреб у людських ресурсах, розвиток людського потенціалу, мінімізація «відтоку» людського ресурсу із регіону;
- внесення пропозицій щодо змін у регуляторну та інституційну політику держави щодо стимулювання розвитку сектору аутсорсингових послуг;

- взаємна підтримка учасників та залучення зовнішньої допомоги під час продовження роботи під час воєнних дій;
- стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва;
- пропагування вітчизняного сектору аутсорсингових послуг як перспективного партнера на міжнародній арені;
- просування спільних рішень та покращення співпраці у сфері інфраструктурного забезпечення.

У результаті функціонування кластера очікується досягти низки проміжних ефектів, що в кінцевому підсумку сприятимуть тому, аби реалізувати кінцеві ефекти соціального, економічного та екологічного характеру. Серед них:

- Підтримка регіонів, що постраждали від війни;
- Підвищення довгострокової стійкості та адаптивності підприємств у сфері аутсорсингових послуг;
- Підвищення якості людських ресурсів та підтримка людського потенціалу регіонів;
- Полегшення ведення бізнесу у сфері надання та споживання аутсорсингових послуг;
- Підвищення обсягів експорту аутсорсингових послуг;
- Підтримка безперервності бізнесу;
- Підвищення регіональної інвестиційної привабливості;
- Підвищення соціальної відповідальності учасників ринку.

Оскільки кадрова проблема залишається однією із найбільш обмежуючих факторів масштабування аутсорсингових послуг в Україні. Це, у свою чергу, потребує стимулювання підготовки кадрового потенціалу, що, на нашу думку, доцільно організувати саме через підготовку кадрів внутрішніми силами кластера через створення внутрішньої екосистеми навчання, наприклад, у самих аутсорсингових компаній.

Отже, у межах даного підрозділу було поглиблено розуміння інституційних засад розвитку аутсорсингових послуг у межах ринку електронної комерції України, а також розглянуто, які диджиталізаційні зміни можуть змінити сучасне інституційне середовище аутсорсингових послуг у системі електронної комерції України. Розглянувши інституційні бар'єри, що характерні для сучасного ринку електронної комерції, було виявлено, як вони співвідносяться із діяльністю підприємств електронної комерції та аутсорсерів та можуть нівелюватися за рахунок державних зусиль із підтримки розвитку аутсорсингових послуг у системі ринку електронної комерції на засадах диджиталізації. Окреслені пріоритетні засоби державної політики можуть бути реалізовані в межах окремих підприємств, накладаючись на специфічні механізми управління розвитком аутсорсингових послуг у межах підприємств електронної комерції в умовах диджиталізації. Поглиблену увагу подібному механізму та його складовим пропонується приділити в наступному підрозділі дисертаційного дослідження.

3.2. Механізм управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції на засадах диджиталізації

Застосування надбань диджиталізації здатне позитивно вплинути на здатність підприємств електронної комерції будувати власний розвиток на основі аутсорсингових послуг, а аутсорсинговим підприємствам – підтримувати розвиток у довгостроковій перспективі. Управління процесом розвитку аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції вимагає комплексного підходу, що узагальнює в єдиній системі сукупність рушійних сил, методів, завдань, функцій, ресурсів та процесів, що 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, у межах поточного розділу здійснено аналіз та застосування наукових положень

та отриманих у результаті досліджень результатів, аби сформувати механізм управління аутсорсинговими підприємствами у сфері електронної комерції, який підтримуватиме диджиталізаційні ініціативи.

За своєю суттю розвиток як категорія спирається на застосування сукупності важелів управління. У цьому контексті механізм виступає як система, цільове призначення якої дозволяє найбільш ефективно використовувати ресурси, зусилля та здібності індивідів, а також узагальнити сформовані тенденції та кращі управлінські практики в єдину структуру, спрямовану на якісні зміни та підвищення ефективності роботи сектору аутсорсингових послуг.

Категорія «механізм управління» знаходить різне наукове відображення у працях учених. 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 [168, 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» [153, с. 279]. У своєму визначенні автори акцентують увагу на цілісному адаптивному наборі взаємопов'язаних елементів, об'єднаних цільовим призначенням. Балабанюк Ж. М. підходить до визначення механізму із позицій системного підходу, розуміючи під ним «сукупність цілей, функцій, принципів та методів, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування організації»

[150, с. 191], наголошуючи на структурному складі такого поняття, у той час як Присяжнюк П. В. трактує його як злагоджене поєднання елементного складу, інструментарію та технологій управління, спрямованих на вирішення поставлених завдань, виділяючи звужене та розширене трактування даної категорії [241, с. 3-5]. Звужений підхід, за Присяжнюком П. В., полягає в розумінні механізму управління як системного інструменту, 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 [241, 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. 3.7 представлено механізм підтримки управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції на засадах 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.

У загальному вигляді сутність окресленого механізму можна представити у вигляді системи взаємодіючих між собою складових, що реалізують цільову спрямованість механізму, спрямовану на зміну шляхів функціонування аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції у більш сталий, збалансований та комплексний способи через застосування системи інструментів, принципів, важелів, функцій та методів управління задля досягнення запланованих результатів управління.

Метою механізму є формування та підтримка умов, що закладають основу для сталого, збалансованого та комплексного розвитку аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції. Розглядаючи об'єктно-предметні відносини в межах окресленого механізму, зазначимо, що він враховує фінансові, контрольно-правові, організаційні, технологічні та мотиваційні важелі управління.

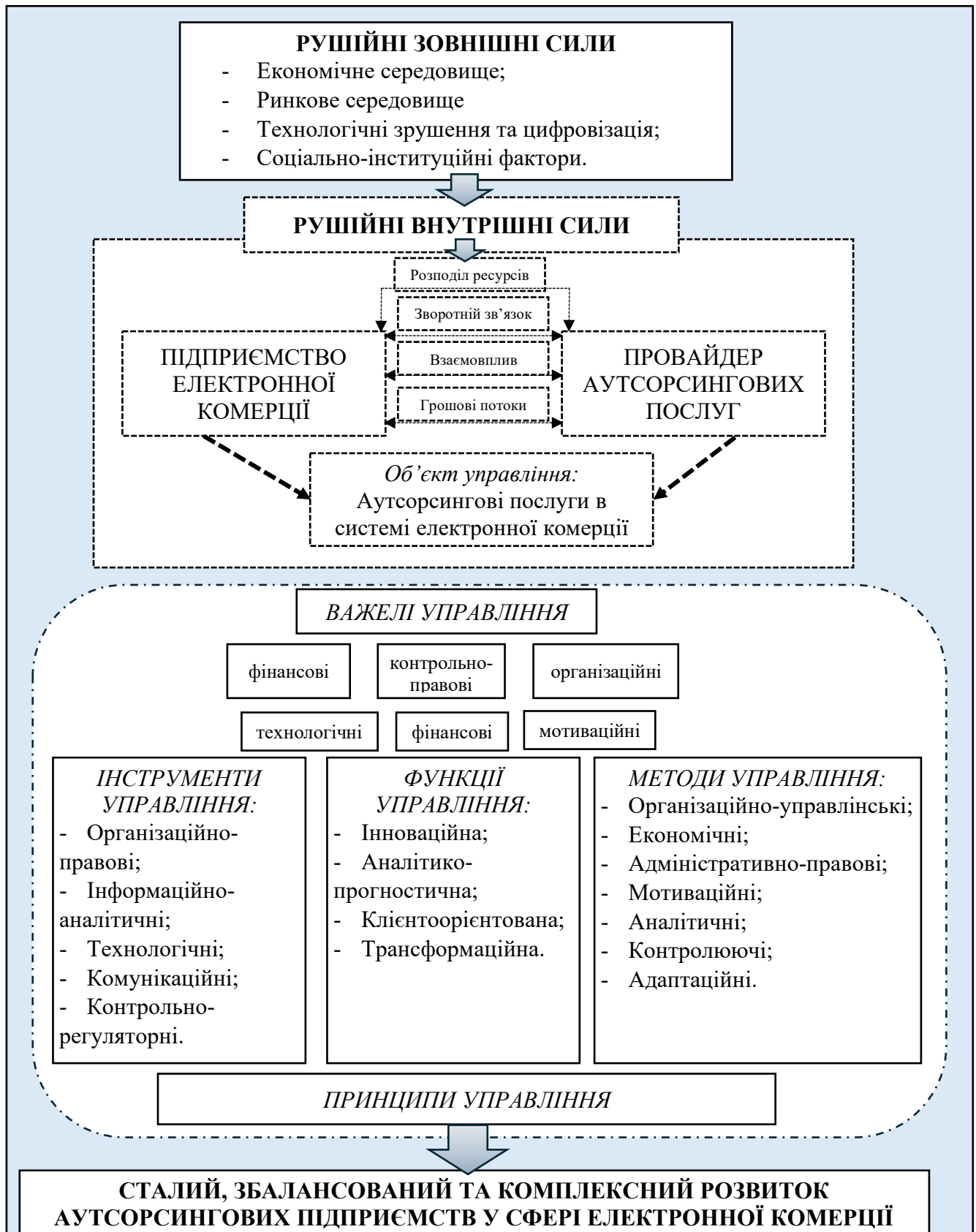


Рис. 3.7. Механізм управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції на засадах диджиталізації

Джерело: авторська розробка з врахуванням [153; 150; 241; 195; 268; 194; 69; 195].

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 у межах окресленого механізму 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 сформувати значний потенціал синергії між учасниками, за якого кожна із сторін отримує переваги, і іншому випадку недоступні для неї у разі самостійного функціонування. Зазначимо, що при відносно прогнозованого об'єкта взаємодії (передусім внаслідок обумовленої контрактом та іншими формами договорів, динамічний характер взаємодії суб'єктів обумовлює потребу переосмислення принципів та передумов результативного довгострокового партнерства.

Ефективна реалізація аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції ї передбачає дотримання суб'єктами визначених принципів, що забезпечують належний рівень ефективності такої співпраці. Виокремимо такі принципи розвитку аутсорсингових послуг у системі підприємства електронної комерції:

- *цільової орієнтації*, що виражається в чіткому визначенні та узгодженні очікуваних результатів співпраці між замовником та провайдером аутсорсингових послуг, за якого кожна із сторін очікує досягти встановлених цілей, обумовлених стратегіями розвитку;
- *результативності*, що передбачає орієнтацію суб'єктів на досягнення конкретизованих та вимірюваних результатів від взаємодії;
- *ефективності*, що відображає досягнення визначених результатів діяльності оптимальним способом;

- *економічної обґрунтованості*, за якого рішення про залучення провайдера аутсорсингових послуг та початок співпраці приймається на основі системного аналізу діяльності підприємства електронної комерції, його цілей та економічних можливостей, а також обґрунтування таких рішень;

- *масштабованості*, що передбачає гнучкість у зміні обсягу, структурі та змісті наданих аутсорсингових послуг залежно від потреб підприємства-замовника;

- *мінімізації ризиків*, що передбачає ідентифікацію, оцінку та управління потенційними загрозами, що виникають у процесі надання аутсорсингової послуги для мінімізації їхнього впливу на кінцевий продукт аутсорсингової послуги;

- *безперервності*, під яким розуміють підтримку обома сторонами стабільного та регулярного виконання аутсорсингових послуг протягом усього періоду співпраці;

- *актуальності*, за якого необхідною умовою залучення аутсорсингових послуг є їх відповідність поточним ринковим умовам та потребам підприємства-замовника.

- *інноваційності*, що передбачає орієнтацію сторін взаємодії на імплементацію інноваційних рішень та інструментарію наряду із методами та підходами, необхідними для їх розгортання для збільшення користі та переваг від такої співпраці;

- *сумісності*, за якого аутсорсингова послуга може реалізуватися за дотримання достатнього рівня узгодженості ресурсів, процесів, технологій та культури між сторонами взаємодії;

- *персоналізованості*, за якого аутсорсингові послуги виступають рішеннями, що максимально враховують окреслені запити, потреби та специфіку замовника послуги;

- *відкритості та довіри*, за якого прозорість та передбачуваність взаємодії на всіх етапах співпраці є пріоритетною у побудові довгострокового партнерства та діалогу між сторонами;

- *Взаємовигідної співпраці*, за якого баланс інтересів між підприємством-замовником та провайдером набуває синергійного характеру, та відображає спільну зацікавленість у співпраці та їхніх результатах;
- *Відповідальності*, за якого відбувається виконання окреслених зобов'язань кожною із сторін сприяє передбачуваності та надійності взаємодії;
- *Етичності*, за якої взаємодія між підприємством та провайдером аутсорсингових послуг базується на дотриманні норм професійних та ділових стандартів.

Зазначимо, що окреслена система дозволяє врахувати також аспекти результативності та особливостей організації надання послуги у процесі управління аутсорсинговими підприємствами у сфері електронної комерції, а також етичні та комунікаційні аспекти суб'єктної взаємодії.

Окремі функції механізму сприяють формуванню позитивного структурного бачення аутсорсинговими підприємствами у сфері 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. Оскільки інновації здатні розгортатися аутсорсером на базі підприємства, останнє, окрім отримання доступу до нових технологій, здатне зробити це з меншими витратами, проте пришвидшено комерціалізувати їх.

Реалізуючи *аналітико-прогностичну функцію* механізму, підприємство електронної комерції отримує змогу проактивно впливати на середовище завдяки тому, що зусилля сторін координуються, аби створити певну інформаційну основу та розгорнути аутсорсингові рішення. Саме в межах цієї функції в діючій системі управління підприємства 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, що здійснюються через надання та споживання аутсорсингових послуг підприємством електронної комерції, підпорядковується одній з ключових цілей: підвищенні якості взаємодії із покупцями підприємства. Тому будь-яка взаємодія в системі «замовник-аутсорсер» є доцільною лише тоді, коли вона сприяє досягненню вищезазначеної мети. Тому ефективність співпраці із аутсорсером значною мірою визначатиметься його здатністю налагодити сервіс та 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 діяльності підприємства до більш технологічно орієнтованої моделі, що пришвидшено реагує на зміни та виклики поза межами підприємства. Окрім перебудови системи управління, зміні також стратегічне бачення, яке трансформує новий бажаний стан для підприємства, що тепер орієнтується на структурне оновлення і шукає шляхи, через які можна досягнути новосформованих цілей.

Особливої уваги потребує інструментарій механізму, оскільки саме через сформований комплекс засобів аутсорсингове підприємство може практично реалізувати функції механізму, досягнувши запланованих цілей. Через те, що підприємство вимушено залучити зовнішнього виконавця для реалізації обраних бізнес-процесів, механізм потребує належного організаційно-правового інструментарію управління, 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 у структурі підприємства окремі посади або відділи, які могли б розробляти цей напрямок. Окремо варто сформувати та запустити комплаєнс-систему, яка дозволить підтримувати фактичне дотримання аутсорсером прийнятних по 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 електронної комерції та застосування її результатів. Ця група інструментів створює своєрідний інформаційний контур механізму, запустивши реалізацію решти його складових. Сюди 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.

Технологічні рішення стають рушійною силою розвитку аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції, і застосування технологічного інструментарію дозволяє налагодити ефективну взаємодію між частинами системи електронної комерції підприємства, а також інтегрувати туди зовнішнього партнера-аутсорсера. Говорячи про цю групу, маємо на увазі, перш за все, 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.

Правильне управління технологічним інструментарієм підтримує цифрову екосистему управління аутсорсинговими послугами, де всі зміни реалізуються через відповідні технологічні рішення.

Оскільки процеси комунікації є одними із ключових для підприємства електронної комерції, яке перебуває в постійній взаємодії із зовнішніми суб'єктами, при взаємодії з аутсорсером вони стають критичними. Застосування комунікаційного інструментарію дозволяє формалізувати та узгодити процедури інформаційної взаємодії між сторонами, що, у свою чергу, вплине на те, як підприємство взаємодіятиме із зовнішнім середовищем.

Останньою групою в межах цього механізму є контрольно-регуляторні інструменти, що дозволяють виконувати взяти кожною зі сторін взяті на себе зобов'язання, в результаті досягаючи кінцевої проміжної мети – досягненню аутсорсинговою послугою рівня, прийнятного та заздалегідь оговореного. де кожна із сторін задоволена співпрацею. Ця група інструментів дозволяє підтримати інтереси підприємства, обумовлені як договорами, так і прийнятними в індустрії практиками.

У результаті реалізації механізму очікується досягти сталого, збалансованого та комплексного розвитку аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції в умовах глобальної диджиталізації. Деталізуємо наше бачення розвитку в цьому контексті.

Під сталим розвитком підприємства розуміємо той стан та результат, коли підприємство системно застосовує цифрові технології для того, аби підтримати економічну ефективність діяльності, досягнення соціальної відповідальності та збалансованості в екологічному просторі, аби досягти невідворотних змін та сталих структурних перетворень власної системи. Погоджуємося з Булуй О. Г. та Плотніковою М. Ф., які стверджують, що у сучасному бізнес-середовищі присутній «значний вплив галузевих інновацій сталого розвитку ... на підвищення ефективності підприємницьких структур, що дозволяє підприємствам розробляти продукти та послуги, вирішуючи екологічні та соціальні проблеми, створюючи стійкий висхідний попит на

екологічно орієнтовані рішення» [154, с. 199]. Оскільки електронна комерція є своєрідним цифровим рішенням для підприємств та споживачів, які здійснюють товарно-матеріальний обмін, вся діяльність та результати мають бути сталоорієнтованими, тобто такими, що узгоджуються із парадигмою сталого розвитку, прийнятою у світі. На рис. 3.8 узагальнено ключові напрямки забезпечення сталого розвитку підприємствами електронної комерції за рахунок аутсорсингових послуг.



Рис. 3.8. Вектори застосування підприємствами електронної комерції аутсорсингових послуг для досягнення сталого розвитку в умовах глобальної діджиталізації

Джерело: складено автором на основі [118; 19; 55; 80].

У разі, коли певні підсистеми є більш орієнтованими та підготовленими до системних змін за інші, підвищеним є ризик виникнення нестабільності системи загалом у довгостроковій перспективі. Якщо підприємство дотримується принципів збалансованості розвитку, очікується, що воно буде більш успішним за конкурентів, адже бути в змозі гармонічно поєднати цифрові технології та їхнє застосування на окремих підсистемах підприємства, які потім інтегрує для отримання системних переваг. У результаті, під збалансованим розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції в умовах глобальної диджиталізації пропонуємо розуміти такий тип функціонування та стратегічного управління, який робить можливим узгодження комплексу аспектів діяльності підприємства, підтримуючи організаційну амбідекстрію, тобто, забезпечуючи як операційну ефективність за одночасного впровадження інноваційних технологічних рішень. У результаті підприємство, залучаючи аутсорсингові послуги, здатне перейти до системно організованого процесу вдосконалення підприємства, що, зрештою, позитивно відображається на його здатності пережити виклики, зумовлені війною в Україні.

Узагальнюючи вищесказане, зазначимо, що досягнення підприємством електронної комерції бажаних темпів та масштабів розвитку за рахунок залучення аутсорсингових послуг можливе за рахунок інтеграції подібного механізму в інституційні механізми вищого рівня, що підтримуватимуть та спрямовуватимуть зусилля.

3.3 Стратегічні рішення розвитку аутсорсингової взаємодії на ринку електронної комерції

Найбільш повне використання сприятливих можливостей, що генеруються через аутсорсингові послуги, можливе лише при правильному виборі провайдера таких послуг. Очевидно наступне: якщо вище керівництво підприємства помиляється на етапі вибору, то подальша співпраця, у кращому випадку, буде ускладнена, а в гіршому – призведе до того, що підприємство буде вимушене понести збитки і втратити ринкові позиції, намагаючись оговтатись.

Оскільки оцінка потенційної співпраці відбувається із 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 електронної комерції може бути недостатньо подібного звіту, адже він потребує самостійного аналізу потенційних провайдерів на предмет відповідності їхнім очікуванням та потенційним цілям розвитку.

Існуючі в науковому просторі методичні підходи є недостатніми, адже, якщо вони і окреслюють у загальному вигляді вимоги до провайдерів послуг, дозволяють підприємствам, у кращому випадку, лише орієнтовно наблизитися до правильного рішення. Крім того, серед методик, які було піддано аналізу, підходи, що враховували б організацію подальшої співпраці в довгостроковому періоді, на сьогодні відсутні. У результаті, даний підрозділ спрямовано на апробацію авторської методики щодо моделювання вибору провайдера аутсорсингових послуг підприємствами електронної комерції для вибору подальшої стратегії співпраці із провайдерами аутсорсингових послуг підприємствами-замовниками.

Першочерговим завданням було формування системи критеріїв та їхнє групування у спорідненні блоки, що дозволило б не лише отримати узагальнений результат, але й провести додаткове поблокове дослідження, аби зрозуміти, які зони вимагають додаткової уваги. Результати розподілення коефіцієнтів вагомості, присвоєних експертами кожному із блоків методики представлено в табл. 3.3.

Очевидно, що на підприємствах електронної комерції присутні вище керівництво та спеціалісти, які мають практичний досвід роботи, а також відчують гостру потребу в залученні аутсорсингових послуг. Представників таких підприємств було запрошено долучитися до дослідження та виступити експертами. Їхня ключова роль – оцінити низку провайдерів аутсорсингових послуг на предмет потенціалу можливої співпраці. Кожне із підприємств оцінило потенціал співпраці із провайдерами послуг, що були обрані ним

самостійно. У результаті, для валідації методики було використано агреговані підприємствами-учасниками оцінювання.

Отримані оцінки запропоновано проаналізувати за допомогою авторської методики, аби оцінити, хто із провайдерів є найкращою альтернативою для кожного із підприємств електронної комерції, що склало вибірку.

Кожен з експертів підприємств, що було запрошено до дослідження, отримав уніфіковану анкету, у якій надав бальну оцінку x набору критеріїв, розбитих за блоками оцінки. За результатами оцінки кожен із експертів надіслав заповнену анкету-запрошення (Додаток А). Результати проміжного аналізу представлено у Додатку Б. Розрахунок нормалізованих та зважених нормалізованих матриць для оцінки потенційного аутсорсера підприємствами із вибірки наведено у табл. В.1-В.5 Додатку В та Г.1-Г.5 Додатку Г відповідно. Для зручності в навігації та уникнення плутанини у провайдерах аутсорсингових послуг, які оцінюються окремими підприємствами, кожен провайдер отримав унікальний шифр NM , що складається із N – порядковий номер провайдера аутсорсингових послуг, M – номер підприємства, присвоєний йому за результатами участі у дослідженні.

Таблиця 3.3

Коефіцієнти вагомості, присвоєні експертами кожному із блоків методики (де 1-мінімальна вагомість, 5- максимальна вагомість)

Блок оцінки	Оцінка експерта															Сума балів	Коеф. вагомості
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	3	3	2	2	3	4	5	2	2	4	5	3	2	3	5	48	0,21
2	2	5	5	4	5	2	4	1	3	1	2	2	4	4	3	47	0,21
3	1	2	4	1	4	3	1	3	1	3	1	1	1	2	1	29	0,13
4	4	1	1	5	1	5	2	4	5	2	4	4	5	3	2	48	0,21
5	5	4	3	3	2	1	3	5	4	5	3	5	3	3	4	53	0,24
Сума	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	225	1

Джерело: складено автором.

У табл. 3.4 представлено розрахунки ідеального позитивного та ідеального негативного рішень серед підприємств вибірки.

Таблиця 3.4

Розрахунок ідеального позитивного та ідеального негативного рішення серед підприємств, що складають вибірку

Блок оцінки	Критерій	К _{вагомості}	Дані по підприємствам, що склали вибірку									
			П1		П2		П3		П4		П5	
			V+	V-	V+	V-	V+	V-	V+	V-	V+	V-
1	Б1.Ф1	0,17	0,1463	0,0836	0,1615	0,0359	0,1413	0,0471	0,1578	0,0631	0,1304	0,0580
	Б1.Ф2		0,1503	0,0939	0,1308	0,0654	0,1371	0,0783	0,1194	0,0895	0,1194	0,0895
	Б1.Ф3		0,1405	0,0937	0,1285	0,0482	0,1283	0,0855	0,1195	0,0956	0,1110	0,0987
2	Б2.Ф1	0,32	0,1312	0,0984	0,1316	0,0822	0,1274	0,0796	0,1283	0,0855	0,1151	0,0863
	Б2.Ф2		0,1307	0,1162	0,1259	0,0630	0,1304	0,0580	0,1212	0,0943	0,1157	0,1012
	Б2.Ф3		0,1503	0,0939	0,1274	0,0796	0,1451	0,0544	0,1415	0,0707	0,1265	0,0904
3	Б3.Ф1	0,20	0,0751	0,0751	0,0698	0,0598	0,0722	0,0515	0,0803	0,0562	0,0739	0,0554
	Б3.Ф2		0,0841	0,0701	0,0698	0,0598	0,0809	0,0539	0,0728	0,0567	0,0692	0,0605
	Б3.Ф3		0,0908	0,0605	0,0780	0,0487	0,0876	0,0438	0,0706	0,0549	0,0739	0,0554
	Б3.Ф4		0,0827	0,0709	0,0844	0,0422	0,0765	0,0573	0,0692	0,0605	0,0728	0,0567
4	Б4.Ф1	0,12	0,1263	0,1105	0,1353	0,0602	0,1331	0,0798	0,1163	0,0930	0,1079	0,0959
	Б4.Ф2		0,1307	0,1162	0,1207	0,0805	0,1288	0,0773	0,1195	0,0956	0,1110	0,0987
5	Б5.Ф1	0,19	0,1386	0,1386	0,1504	0,0940	0,1442	0,1009	0,1437	0,1006	0,1237	0,1082
	Б5.Ф2		0,1494	0,1328	0,1466	0,0978	0,1303	0,1013	0,1307	0,1162	0,1386	0,1078
	Б5.Ф3		0,1606	0,107	0,1424	0,0950	0,1261	0,1135	0,1296	0,1166	0,1233	0,1096
	Б5.Ф4		0,1551	0,1206	0,1434	0,0637	0,1404	0,1124	0,1442	0,1009	0,1233	0,1096
	Б5.Ф5		0,1573	0,118	0,1332	0,0952	0,1400	0,0980	0,1316	0,0987	0,1268	0,1127
	Б5.Ф6		0,1553	0,1294	0,1456	0,0910	0,1340	0,1042	0,1322	0,1157	0,1200	0,1200
	Б5.Ф7		0,1451	0,1244	0,1268	0,1127	0,1268	0,1127	0,1329	0,1063	0,1268	0,1127

Джерело: розраховано автором.

Розраховавши Евклідові відстані від позитивного та негативного ідеальних рішень отримуємо можливість розрахувати P_i для кожного із підприємств, зафіксувавши найбільш бажаного провайдера аутсорсингових послуг для співпраці, а також провайдера, співпраця із яким характеризується найменшою привабливістю для підприємства електронних послуг (табл. 3.5). Для наочності результати оцінки та ранжування за кращою та найгіршою альтернативами представлено в табл. 3.6. Результати оцінки не є абсолютними, а радше розглядаються як такі, що потрапляють у певний діапазон, що так чи інакше характеризує потенціал співпраці із постачальником, тому у табл. 3.7 представлено характеристику зон, у яку потрапляє провайдер послуг.

Таблиця 3.6

Результати оцінки найкращої та найгіршої альтернативи провайдерів аутсорсингових послуг, що обираються підприємствами електронної комерції

Підприємство із вибірки	Найкраща альтернатива провайдера	Найгірша альтернатива провайдера
П1	1.1П (0,6507 балів)	1.3П (0,4299 балів)
П2	1.2П (0,8137 балів)	2.2П (0,2975 балів)
П3	1.3П (0,8166 балів)	2.3П (0,2452 балів)
П4	3.4П (0,7073 балів)	4.4П (0,2149 балів)
П5	2.5П (0,6243 балів)	3.5П (0,3749 балів)

Джерело: розраховано та узагальнено автором.

Через те, що кожна із альтернатив, представлена конкретним аутсорсером, лише наближається до 1, але не досягає її, такі результати засвідчують можливості до покращення діяльності, тобто, присутні зони, які потребують додаткової уваги замовника, коли він обирає співпрацю із аутсорсером.

Таблиця 3.5

Розрахунок ідеального позитивного та ідеального негативного рішення для підприємства з вибірки

Підприємство з вибірки	Розрахунок Евклідової відстані від позитивного ідеального рішення				Розрахунок Евклідової відстані від негативного ідеального рішення				P_i			
	Провайде р 1.1П	Провайде р 2.1П	Провайде р 3.1П	-	Провайде р 1.1П	Провайде р 2.1П	Провайде р 3.1П	-	Провайде р 1.1П	Провайде р 2.1П	Провайде р 3.1П	-
П1	0,0632	0,1101	0,1137	-	0,1178	0,0919	0,0858	-	0,6507	0,4550	0,4299	-
П2	Провайде р 1.2П	Провайде р 2.2П	Провайде р 3.2П	Провайде р 4.2П	Провайде р 1.2П	Провайде р 2.2П	Провайде р 3.2П	Провайде р 4.2П	Провайде р 1.2П	Провайде р 2.2П	Провайде р 3.2П	Провайде р 4.2П
	0,0539	0,2029	0,2159	0,0738	0,2356	0,0859	0,0925	0,2027	0,8137	0,2975	0,2999	0,7331
П3	Провайде р 1.3П	Провайде р 2.3П	Провайде р 3.3П	Провайде р 4.3П	Провайде р 1.3П	Провайде р 2.3П	Провайде р 3.3П	Провайде р 4.3П	Провайде р 1.3П	Провайде р 2.3П	Провайде р 3.3П	Провайде р 4.3П
	0,0467	0,1851	0,1694	0,0934	0,2077	0,0601	0,0743	0,1421	0,8166	0,2452	0,3049	0,6033
П4	Провайде р 1.4П	Провайде р 2.4П	Провайде р 3.4П	Провайде р 4.4П	Провайде р 1.4П	Провайде р 2.4П	Провайде р 3.4П	Провайде р 4.4П	Провайде р 1.4П	Провайде р 2.4П	Провайде р 3.4П	Провайде р 4.4П
	0,1225	0,1154	0,0602	0,1436	0,0847	0,0668	0,1469	0,0393	0,4088	0,3668	0,7093	0,2149
П5	Провайде р 1.5П	Провайде р 2.5П	Провайде р 3.5П	Провайде р 4.5П	Провайде р 1.5П	Провайде р 2.5П	Провайде р 3.5П	Провайде р 4.5П	Провайде р 1.5П	Провайде р 2.5П	Провайде р 3.5П	Провайде р 4.5П
	0,0641	0,0516	0,0924	0,0528	0,0717	0,0857	0,0554	0,0801	0,5280	0,6243	0,3749	0,6025

Джерело: складено автором.

Таблиця 3.7

**Характеристика зон показника щодо вибору оптимального провайдера аутсорсингових послуг
у системі підприємства електронної комерції**

Зона, у яку потрапляє провайдер аутсорсингових послуг	Характеристики зони	Значення для замовника послуги
0.80–1.00	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 ≥ 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.	Оскільки очікування від співпраці є високими, замовник послуг може очікувати на керованість ризиками, захищеність співпраці, а також загальне підвищення ефективності власної діяльності. Ресурси, що вивільняються, можуть бути використані підприємством для власного розвитку. Підприємству варто зупинитися на виборі партнера, що потрапляє в цю зону.
0.65–0.79	Рівень II. Статус: кваліфікований партнер. Потрапляння до даної зони свідчить про те, що основні вимоги, що висуваються до співпраці, виконуються, однак, є зони ризику, що можуть спричинювати виникнення непорозумінь при отриманні послуги. Провайдер, що потрапляє до цієї зони, 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.	Очікування від співпраці є реалістичними, а, отже, за відсутності провайдерів, що можуть забезпечити стратегічну співпрацю, підприємство може зупинитися на виборі партнера, що потрапляє в цю зону. Однак у цьому випадку частина ресурсів, які можна було б повністю передати на розвиток, варто притримувати для вирішення потенційних загроз.
0.41–0.64	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 в найкращому випадку – лише наближається до середньоринкового.	Якщо підприємство не планує закладати базу для розвитку, та розглядає залучення аутсорсера для полегшення операційної діяльності та виконання обмеженої кількості функцій, подібне рішення може бути варіантом, але їх ефективність може бути обмеженою.
0.00–0.40	Рівень IV. Статус: відхилений для співпраці партнер. Провайдер, що потрапляє до цієї зони, не володіє достатнім потенціалом для виконання взятих на себе зобов'язань. Підприємству-замовнику, маловірогідно, вдасться акумулювати вільні ресурси, аби переспрямувати їх на власний розвиток, адже необхідність постійного контролю та коригування виконання завдань аутсорсером унеможливають подібні заходи.	Якщо у підприємства є така можливість, для співпраці бажано обирати інших постачальників, адже підприємство з низькою ймовірністю отримає бажану та необхідну віддачу від подібної співпраці. Крім того, переважна більшість вивільнених ресурсів буде повернена на налагодження бізнес-процесів.

Джерело: авторська розробка.

Оскільки підприємство електронної комерції може зупинитися на обраній альтернативі, яку вона 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 запуснути механізм управління аутсорсинговими послугами. Разом із тим, стратегії, які варто запуснути на цьому етапі, повинні мати двосторонній характер: з одного боку, вони повинні бути спрямовані на налагодження ефективної співпраці між сторонами, а з іншої – ефективно організувати ресурси, що вивільняються, на досягнення довгострокових цілей розвитку замовника послуг. У результаті, нами пропонується використати результати оцінки найкращого провайдера, розглянувши порогові зони всередині кожного блока оцінки, аби пов'язати їх із рішеннями у вигляді стратегії.

Для того, аби порівняти фактичні та максимально можливі значення за кожною із зон серед обраних підприємством аутсорсерів було прийнято рішення порівняти їх за допомогою формули 3.1:

$$\text{Зона взаємодії}_i = \frac{Z_{\text{факт}}}{Z_{\text{макс. можл.}}} * 100 \% \quad (3.1),$$

де $Z_{\text{факт}}$ – значення показника, безпосередньо виміряне при аналізі;

$Z_{\text{макс. можл.}}$ – максимально можливе значення показника.

Результати розрахунків запропоновано розподілити між трьома зонами, кожна з яких дасть уявлення, чи потребує фактичне значення зони взаємодії додаткової уваги та в якому обсязі: так, якщо провайдер потрапляє до зеленої зони (90-100 %), це означатиме, що ризики несподіваних ситуацій є мізерними, а, отже, потребують незначного менеджменту, жовта зона (80-89 %) – потребує уваги та коригуючих дій, а рожева (79 % та менше) – потребує особливої уваги та комплексу дій. Результати розрахунків зон взаємодії представлено в табл. 3.8. Наочно відобразимо у відсотковому значенні зони взаємодії в табл. 3.9.

**Зони взаємодії обраних аутсорсерів та підприємств електронної комерції,
що складають вибірку**

Зона взаємодії				
П1	П2	П3	П4	П5
86 %	96 %	95 %	100 %	94 %
74 %	80 %	84 %	87 %	79 %
88 %	80 %	94 %	100 %	93 %
88 %	88 %	88 %	94 %	68 %
87 %	88 %	94 %	93 %	78 %
74 %	80 %	90 %	90 %	73 %
63 %	70 %	80 %	100 %	79 %
68 %	80 %	55 %	93 %	77 %
95 %	88 %	90 %	85 %	79 %
74 %	50 %	70 %	86 %	93 %
88 %	94 %	100 %	93 %	93 %
94 %	93 %	100 %	85 %	85 %
81 %	88 %	100 %	76 %	77 %
94 %	94 %	93 %	93 %	86 %
95 %	86 %	100 %	92 %	93 %
94 %	94 %	100 %	85 %	93 %
81 %	80 %	100 %	87 %	93 %
79 %	88 %	77 %	87 %	85 %
82 %	93 %	85 %	100 %	85 %

Джерело: розраховано автором.

Аналізуючи дані табл. 3.9, можемо зафіксувати комплекс практичних рекомендацій, як при ситуації, що склалася, максимізувати позитивну віддачу від співпраці. Так, для підприємства П1, у якого кількість жовтих та рожевих зон першочергової уваги потребують саме аспекти ціни, репутаційні та конкурентні аспекти провайдера, а також технологічна складова послуги, що потребує розробки комплексу рекомендації. Серед них:

- застосовувати інструменти економічної оцінки ефективності співпраці, наприклад, розрахунок вартості володіння рішенням (ТСО) та рентабельності інвестицій (ROI) від залучення аутсорсингової послуги;
- зафіксувати у договорі гарантії періодичного коригування ціни та мінімального рівня послуги;
- застосовувати підхід до формування винагороди, яку прив'язати до ступеня досягнення показників ефективності (KPI);

**Результати розрахунків ефективності потенційних зон взаємодії підприємства електронної комерції та
провайдера аутсорсингових послуг**

Фактор	Підприємство														
	З _{факт}					З _{макс.можл.}					Зона взаємодії				
	П1	П2	П3	П4	П5	П1	П2	П3	П4	П5	П1	П2	П3	П4	П5
Б1.Ф1	0,1463	0,1615	0,1413	0,1578	0,1304	0,1703	0,1681	0,1492	0,1578	0,1388	0,86	0,96	0,95	1,00	0,94
Б1.Ф2	0,1127	0,1144	0,1371	0,1194	0,1045	0,1528	0,1429	0,1630	0,1373	0,1331	0,74	0,80	0,84	0,87	0,79
Б1.Ф3	0,1249	0,1124	0,1283	0,1195	0,1110	0,1426	0,1409	0,1367	0,1195	0,1195	0,88	0,80	0,94	1,00	0,93
Б2.Ф1	0,1312	0,1316	0,1274	0,1283	0,0863	0,1485	0,1489	0,1449	0,1367	0,1262	0,88	0,88	0,88	0,94	0,68
Б2.Ф2	0,1162	0,1259	0,1304	0,1212	0,1012	0,1342	0,1436	0,1388	0,1297	0,1297	0,87	0,88	0,94	0,93	0,78
Б2.Ф3	0,1127	0,1114	0,1451	0,1415	0,1084	0,1528	0,1400	0,1611	0,1578	0,1489	0,74	0,80	0,90	0,90	0,73
Б3.Ф1	0,0751	0,0598	0,0722	0,0803	0,0647	0,1197	0,0850	0,0897	0,0803	0,0824	0,63	0,70	0,80	1,00	0,79
Б3.Ф2	0,0701	0,0698	0,0539	0,0728	0,0605	0,1025	0,0874	0,0977	0,0781	0,0781	0,68	0,80	0,55	0,93	0,77
Б3.Ф3	0,0908	0,0780	0,0876	0,0627	0,0647	0,0956	0,0889	0,0977	0,0737	0,0824	0,95	0,88	0,90	0,85	0,79
Б3.Ф4	0,0709	0,0422	0,0573	0,0692	0,0728	0,0956	0,0846	0,0824	0,0803	0,0781	0,74	0,50	0,70	0,86	0,93
Б4.Ф1	0,1263	0,1353	0,1331	0,1047	0,1079	0,1439	0,1436	0,1331	0,1131	0,1163	0,88	0,94	1,00	0,93	0,93
Б4.Ф2	0,1307	0,1207	0,1288	0,0956	0,0987	0,1391	0,1292	0,1288	0,1131	0,1163	0,94	0,93	1,00	0,85	0,85
Б5.Ф1	0,1386	0,1504	0,1442	0,1006	0,1082	0,1706	0,1701	0,1442	0,1321	0,1404	0,81	0,88	1,00	0,76	0,77
Б5.Ф2	0,1494	0,1466	0,1303	0,1307	0,1232	0,1589	0,1562	0,1400	0,1404	0,1437	0,94	0,94	0,93	0,93	0,86
Б5.Ф3	0,1606	0,1266	0,1261	0,1166	0,1233	0,1697	0,1472	0,1261	0,1261	0,1329	0,95	0,86	1,00	0,92	0,93
Б5.Ф4	0,1551	0,1434	0,1404	0,1154	0,1233	0,1644	0,1530	0,1404	0,1357	0,1329	0,94	0,94	1,00	0,85	0,93
Б5.Ф5	0,1376	0,1332	0,1400	0,1316	0,1268	0,1697	0,1656	0,1400	0,1521	0,1365	0,81	0,80	1,00	0,87	0,93
Б5.Ф6	0,1553	0,1456	0,1042	0,1322	0,1200	0,196	0,1656	0,1361	0,1527	0,1404	0,79	0,88	0,77	0,87	0,85
Б5.Ф7	0,1451	0,1268	0,1127	0,1329	0,1127	0,1765	0,1365	0,1329	0,1329	0,1329	0,82	0,93	0,85	1,00	0,85

Джерело: розраховано автором.

- періодично застосовувати інструменти оперативного ринкового порівняння альтернативних постачальників;
- періодично перевіряти технічну складову послуги, тим самим ідентифікувавши невідповідності у запропонованих аутсорсингових рішеннях до початку реалізації проєкту;
- застосовувати систему управління спільною діяльністю сторін, розподіливши ролі, планування та контроль за змінами, а також періодично переглядаючи ефективність;
- оцінити ступінь організаційної сумісності сторін щодо співпраці для формування узгоджених принципів взаємодії;
- застосувати систему кількісних показників ефективності процесу реагування на непередбачувані ситуації із симультанною розробкою плану превентивних дій;
- здійснювати періодичний моніторинг бізнес-цінності проєкту.

Для підприємства П2 зони взаємодії, на які варто звернути уваги при взаємодії з аутсорсером, є подібними, тому рекомендації стосовно ціноутворення багато в чому будуть перекликатися. Однак, у цьому випадку варто більше уваги звернути саме на прозорість та надійність взаємодії, сконцентрувавшись на культурних та комунікаційних аспектах взаємодії:

- Застосовувати аналіз фінансової доцільності залучення аутсорсингової послуги та її віддачі у вигляді покращення операційної діяльності;
- Для уникнення непередбачуваних витрат необхідно у договорі про співпрацю зафіксувати вартість послуг, а також закласти ліміти змін, аби підтримати передбачуваність та контрольованість витрат;
- Застосовувати в роботі підхід безперервного вдосконалення, що дозволяє запуснути організаційну амбідекстрію підприємства електронної комерції, що, з одного боку, орієнтується на підтримку операційної стабільності та ефективності, а з іншого – активно впроваджує та масштабує інновації;

- Розглянути можливість залучення зовнішніх та внутрішніх експертів для оцінювання доцільності та ефективності рішення, що пропонуються аутсорсером;
- Створити систему контролю за аутсорсинговими рішеннями на підприємстві;
- Обрати модель роботи, що нівелюватиме початкову інертність провайдера, додаючи йому більше гнучкості, наприклад, через систему спринтів або kanban-методологію;
- Очікувано, що підприємству доцільно закласти певну частку власного бюджету (орієнтовно 10–15 %), аби оперативно реагувати на непередбачувані ситуації, аби ключова операційна діяльність підприємства піддавалася мінімальним коливанням;
- Розглянути можливість спростити процедуру ініціювання та погодження змін, зменшивши обсяг документації та адміністративної роботи на підтримку та обґрунтування подібних рішень.

Для того, аби узгодити очікування та процес комунікації аутсорсера з підприємством П2, останньому доцільно заздалегідь обговорити майбутню взаємодію сторін, визначивши ролі, відповідальність та очікувані від послуги результати. Оскільки скорочення часу на комунікацію дозволило б швидше приймати рішення, доцільним вбачаємо узгодити робочі години команд. Через те, що культурна сумісність команд залишається наріжним каменем, для покращення ситуації підприємству варто розглянути можливість проведення періодичних опитування, що дозволить виявити, наскільки якісно взаємодіють сторони, а також наскільки вони залучені в процес надання аутсорсингової послуги. У разі, якщо виявлено відхилення, сторонам необхідно розробити спільний план поліпшень.

На відміну від попередніх підприємств вибірки, підприємство П3 потребує лише точкових покращень у розрізі прозорості, надійності та культурної сумісності провайдера, а також адаптації послуги безпосередньо під потреби підприємства. Для цього пропонуємо:

- Стандартизувати систему визначення вартості послуг, тим самим забезпечивши можливість передбачити подальшу взаємодію з її оплати;
- Розглянути можливості застосування точкових механізмів фінансової мотивації, а також моделі, за якої винагорода провайдера буде залежати від рівня досягнення запланованої бізнес-результативності;
- Розглянути можливості адаптації вартості залежно від економічності ефективності застосування послуги підприємством;
- Здійснити попередній аудит провайдера, аби впевнитися в його компетентності, репутації та спроможності до того, як буде підписано угоду про співпрацю;
- Запропонувати тестовий етап роботи, аби впевнитися до підписання угоди, що провайдер здатен інтегруватися із підприємством та надати послугу, що буде інтегрована в існуючу систему замовника;
- Здійснити узгодження стандартів комунікації між сторонами, а також зони відповідальності за участі у спільних операціях;
- Здійснювати операційну синхронізацію сторін при роботі, що покращить прийняття рішень в умовах турбулентності;
- Застосування спільного робочого простору, для інтеграції метрик досягнення поставлених цілей;
- Проводити регулярний аудит рівня культурної сумісності команд сторін та ефективності комунікацій. За наявності недоліків їх необхідно одразу коригувати.

Для підтримки оптимального рівня надійності постачальника для ПЗ запропоновано наступне:

- впровадити декількарівневу модель управління якістю аутсорсингової послуги, що розрахована на операційний, тактичний та стратегічні рівні контролю. У випадку порушень на кожному із рівнів повинні будуть вноситися оперативні зміни;

- Розробити систему процедур та тестів для підтримки безперервності операційної діяльності, що передбачатиме створення процедур реагування, визначення процесів, що є критичними, а також задокументувати послідовність дій при різних сценаріях інцидентів;

- Розробити комплекс заходів для управління правами на результати послуги, а також налаштувати контроль на внутрішніми сховищами підприємства, обмежити права редагування для сторонніх користувачів;

- Проводити періодичний аудит діяльності для мінімізації кіберризиків.

- Варто залучити декількох працівників підприємства електронної комерції до дублювання критичних навичок провайдера, тим самим знизивши залежність підприємства від надавача послуги. У результаті, при зміні провайдера знижується ризик втрати набутих підприємством компетенцій.

Потенціал взаємодії підприємства П4 з аутсорсером є в цілому задовільним, однак, підвищеної уваги потребують питання підвищення технологічної інноваційності послуги, а також пошуку шляхів інтеграції аутсорсингових рішень у межах системи електронної комерції підприємства, а також питання відповідності даних рішень запитам та побажанням замовника. Окрім цього, підприємство має сумніви у надійності постачальника. Для покращення ситуації можемо запропонувати такий комплекс заходів:

- здійснити попередню перевірку постачальника, аби впевнитися у його професійній компетентності та надійності на основі аналізу відгуків інших замовників. За необхідності перевірка може включати тестовий період співпраці;

- застосовувати інструменти економічної оцінки ефективності співпраці, наприклад, розрахунок вартості володіння рішенням (ТСО) та рентабельності інвестицій (ROI) від залучення аутсорсингової послуги;

- обговорити із провайдером можливість стандартизації вартості послуг, наприклад, через узгодження погодинних ставок та оплати за типові пакети послуг, аби підвищити прозорість контракту;

- застосовувати систему матеріального заохочення, що заохочуватиме провайдера надавати якісну послугу, наприклад, через модель винагороди на основі досягнення запланованих результатів;

- розробити та впровадити систему моніторингу за наданням послуги та її очікуваною та фактичною якістю;

- здійснити прив'язку технічних ініціатив до загальної бізнес-стратегії підприємства, аби розуміти, наскільки послуга загалом сприяє досягненню цілей замовника, сформувавши систему KPI-показників;

- оскільки замовник має сумнів в тому, чи аутсорсингова послуга зможе повною мірою задовольнити потреби та запити підприємства, на початку співпраці варто визначити умови виходу із співпраці шляхом обговорення термінів та процедури передачі рішень замовнику;

- обговорити із провайдером організацію роботи, визначивши правила комунікації, ролі та відповідальність сторін;

- застосовувати інструменти синхронізації команд;

- здійснювати періодичну оцінку рівня культурної сумісності команд.

Оскільки підприємство П5 за результатами оцінки недостатньо було задоволено попередньою співпрацею із аутсорсерами, тому у даному випадку рекомендації варто спрямувати на формування таких умов, які дозволять створити підґрунтя для формування довіри замовника в надійності аутсорсера. Окрім цього, підприємство сумнівається, що послуга, що пропонується аутсорсером, є недостатньо технологічною, а рішення, що пропонуються, не достатньо інтегруються та корелюють із запитом підприємства.

У цьому контексті рекомендації можуть бути такими:

- підприємству необхідно сформувати фінансову модель співпраці таким чином, або передбачити прозорість структури витрат на отримання аутсорсингової послуги: тут варто виділити як фіксовані та змінні витрат, так і встановити тарифну політику;

- очевидно, що модель співпраці з оплатою за результат буде найбільш доцільною, оскільки так підприємство зможе відслідковувати, наскільки встановлені метрики успішності були досягнуті, та здійснювати оплату пропорційно отриманому результату;

- для того, аби відновити довіру до нового провайдера після попереднього негативного досвіду, підприємству варто одразу формалізувати очікування та закріпити їх в угоді; наступним кроком може бути тестове виконання обмеженого обсягу робіт, аби оцінити, як провайдер працює на практиці, а також налагодити періодичну звітність про обсяг виконаних робіт та комунікацію для інформаційного обміну;

- провести тестування двоконтурної моделі управління підприємством електронної комерції, що відділить операційну діяльність від діяльності із впровадження інноваційних рішень, що можуть для початку тестувати в обмеженому масштабі. Подібна ініціатива обмежить вихідний бюджет підприємства на них;

- здійснювати контроль за виконанням технічних стандартів та якістю інтеграції аутсорсингового рішення до системи електронної комерції підприємства, встановивши відповідальність за порушення умов договорів.

Оскільки кожне із підприємств електронної комерції має намір співпрацювати із провайдерами аутсорсингових послуг, адже 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 в табл. 3.10 матрицю, що формується через врахування двох складових: зони, у яку за результатами оцінювання потрапив провайдер послуг (рівні I- III з табл. 3.7), а з іншого боку, – моделі стратегічної поведінки підприємства електронної комерції в контексті розвитку. Зона із рівнем IV не бралася до розрахунку, оскільки вона характеризує відхиленого для співпраці партнера, де розвиток підприємства буде фактично неможливим.

**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.

Детальніше моделі стратегічної поведінки підприємства електронної комерції в контексті розвитку розглянуто в табл. 3.11. Вибір моделі, яку варто обрати для майбутнього розвитку кожне підприємство здійснило самостійно, співвідносячи власні можливості та запити.

Таблиця 3.11

**Моделі стратегічної поведінки підприємства електронної комерції
в контексті розвитку**

Модель стратегічної поведінки підприємства електронної комерції	Характеристика моделі
1	2
Стабілізаційна	Для цієї моделі характерні більш реактивні стратегії розвитку, і її обирають 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 втратити ринкові можливості та відстати у прийнятті технологій. Модель є достатньо перспективними для початкового закладення стабільності та підвищення ефективності діяльності до того рівня, аби перейти на наступний етап розвитку.

Закінчення таблиці 3.11

1	2
Адаптаційна	Модель передбачає модифікацію бізнес-структури, процесів та пропозиції для кращої відповідності ринковим вимогам, відображаючи більш активний характер дії підприємства, яке намагається привести у відповідність власні можливості та запити із зовнішнього середовища. Доцільними трансформації, на які може бути спрямовано 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 в 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 перевантажить власні ресурси, а, отже, матиме змогу зосередитися на стратегічних напрямках, а не операційних процедурах.

Джерело: розроблено автором.

Пропонуємо інтерпретувати зони, у яке потраплятиме підприємство електронної комерції, наступним чином: чим вище за по вісі Y (модель стратегічної поведінки) потрапляє підприємство, тим вищою є його готовність до змін та більш активних форм розвитку, що починаються із стабілізаційних процесів, поступово рухаючись до інновацій. Рух зліва направо по вісі X визначатиме більші 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 внаслідок співпраці. При цьому відхилення потребуватимуть або переведення аутсорсера до іншої зони, або тимчасового коригування масштабу необхідних та бажаних підприємством змін, пов'язаних із розвитком.

Розглянемо стратегію, закріплену за кожною із зон матриці детальніше (табл. 3.12). У результаті розрахунків кожне із підприємств вибірки потрапило у певну зону матриці, отримавши можливість обрати власну стратегію розвитку. Так, підприємство П1 та П4 за результатами аналізу потрапили до Зони 2 та може застосовувати стратегію процесного вдосконалення, яка в подальшому надасть їй можливості набути проактивного стилю поведінки та перейти до адаптаційної моделі.

Характеристика стратегії, закріпленої за зонами матриці

Зона матриці	Характеристика стратегії, закріпленої за зоною
1	2
Зона 1 (<i>Стратегія базового розвитку потенціалу</i>)	Стратегію спрямовано на формування фундаменту для подальшого розвитку співпраці між підприємством та аутсорсером. На цьому етапі підприємство сприймає аутсорсера як учасника із недостатньо розкритим потенціалом, тому основні завдання – налагодження базових стандартів якості, стандартизації бізнес-процесів та формування прозорого для співпраці середовища для досягнення запланованих показників ефективності. Після вирішення вищезазначених питань підприємство здатне перейти до більш структурованого самоуправління за одночасного отримання ресурсів. За своєю суттю стратегія сприяє формуванню початкового рівня партнерства через функціонування у спільному середовищі.
Зона 2 (<i>Стратегія процесного вдосконалення</i>)	За рахунок системного вдосконалення переданих на аутсорсинг бізнес-процесів підприємство електронної комерції намагається перейти від стабілізації до більш цілеспрямованої діяльності. У цьому контексті варто розглянути можливість формування культури поліпшення, де відносини сторін сприймаються як взаємодоповнюючі в процесі оптимізації ланцюга створення цінності. Ключовий акцент перекладено на управління наскрізними бізнес-процесами, що дозволяє підвищити швидкість та точність дій підприємства електронної комерції. Очікується, що внаслідок реалізації даної стратегії підприємство підтримуватиме більш проактивний стиль поведінки, де дані застосовуються для попереджувального управління діяльністю.
Зона 3 (<i>Стратегія операційної стабільності</i>)	Стратегія застосовується для підприємства електронної комерції, що досягло достатнього рівня ефективності та повторюваності результатів переданих на аутсорсинг бізнес-процесів, сформувавши основу для подальшого розвитку. Сутність стратегії – створити середовище, де взаємодія сторін буде підтримувати баланс між ефективністю та надійністю, формуючи єдину операційну систему. Це надасть підприємству можливість перейти до адаптаційних стратегій та адаптуватися до ринкових змін без збоїв.
Зона 4 (<i>Стратегія підвищення компетенцій</i>)	Застосовуючи дану стратегію, підприємство здатне зміцнити внутрішню систему через перетворення аутсорсера із виконавця операційних завдань партнера, компетенції якого збагачують підприємство. По суті, у цій системі замовник отримує можливість сформувати екосистему компетенцій, необхідної для підтримки власних бізнес-процесів, визначивши присутні, відсутні та бажані для власного розвитку компетенції. Подібні покращення дозволять підприємству швидше тестувати та впроваджувати нові технологічні рішення, що корелюватимуть із його стратегічними цілями.
Зона 5 (<i>Стратегія партнерської адаптації</i>)	Стратегія застосовується для розвитку взаємовигідних відносин підприємства з аутсорсером, який стає частиною системи з метою спільного пристосування до змін у зовнішньому середовищі. Не лише реагуючи на ринок, але й проактивно точково впливаючи на нього, застосовуючи об'єднання ресурсів та можливостей сторін, підприємство намагається побудувати більш стабільні довгострокові відносини.
Зона 6 (<i>Стратегія координованого розвитку</i>)	Маючи радше проміжний характер, стратегія реалізується на базі стабілізованих бізнес-процесів, переводячи взаємодію у динамічне узгодження діяльності та змін у режимі реального часу.
Зона 7 (<i>Стратегія інкубаційного зростання</i>)	Підприємство може розглянути потенціал підвищення гнучкості через диверсифікацію аутсорсерів, які здатні надати переваги від співпраці, недоступні підприємству із існуючими партнерами. Тим самим підприємство може зменшити залежність від обмеженого кола аутсорсера. Оскільки пошук та диверсифікація постачальників є радше проміжною ціллю, ключовою метою даних ініціатив є тестування, відбір та впровадження найбільш ефективних аутсорсингових рішень.

Закінчення таблиці 3.12

1	2
Зона 8 (<i>Стратегія розширеного партнерства</i>)	У межах цієї стратегії підприємство активно залучає провайдерів аутсорсингової послуги для спільного створення цінності, наприклад, через розробку нових послуг та/або застосування персоналізованих технологічних рішень. Результат реалізації стратегії – підтримка масштабування без необхідності експоненційного зростання витрат.
Зона 9 (<i>Стратегія стратегічного альянсу</i>)	Розвиток партнерства із аутсорсером синергетично підсилює розвиток підприємства. Стратегія зосереджується на спільному створенні довгострокових конкурентних переваг, які недосяжні для підприємства електронної комерції окремо від аутсорсера. У цьому контексті акумульовані підприємством ресурси поступаються потужності екосистеми, яке воно створило разом із аутсорсером, дозволяючи планувати подальші інновації, розвиток діяльності, впровадження технологій, разом з тим, підтримуючи свою підприємницьку незалежність.

Джерело: авторська розробка.

Підприємство П2 здатне застосовувати стратегію координованого розвитку (Зона 6), що дозволить застосувати бачення спільного зростання та набутти зростаючого типу мислення. В аналогічну зону потрапило і підприємство П3. Потраплення підприємства П5 до Зони 1 свідчить про те, що партнерство та взаємодія між аутсорсером та підприємством знаходяться на початковому етапі, та при застосуванні вищезазначених рекомендацій може суттєво стабілізувати стан підприємства за зробити можливим його перехід до більш вищих рівнів розвитку.

Проведене дослідження засвідчило про значний потенціал взаємодії між підприємствами та аутсорсерами, який, однак, обмежується через війну в Україні. На наше переконання, стабілізація соціально-економічної ситуації в країні дозволить підприємствам вибірки обирати більш активні та інноваційні моделі поведінки, тим самим максимізуючи позитивну віддачу від залучення аутсорсера.

З метою формування цілісної стратегії зростання та стійкого функціонування аутсорсингових компаній у сфері електронної комерції представлено авторську коопераційну схему, яка передбачає об'єднання зусиль учасників аутсорсингового процесу для побудови загальної стратегії розвитку аутсорсера та замовника послуги. Подібна схема дозволить чітко визначити місце аутсорсингового підприємства як повноправного учасника взаємовідносин, за якого досягається сталий, збалансований та комплексний розвиток. Коопераційну схему представлено на рис. 3.9. Розглянемо її детальніше.

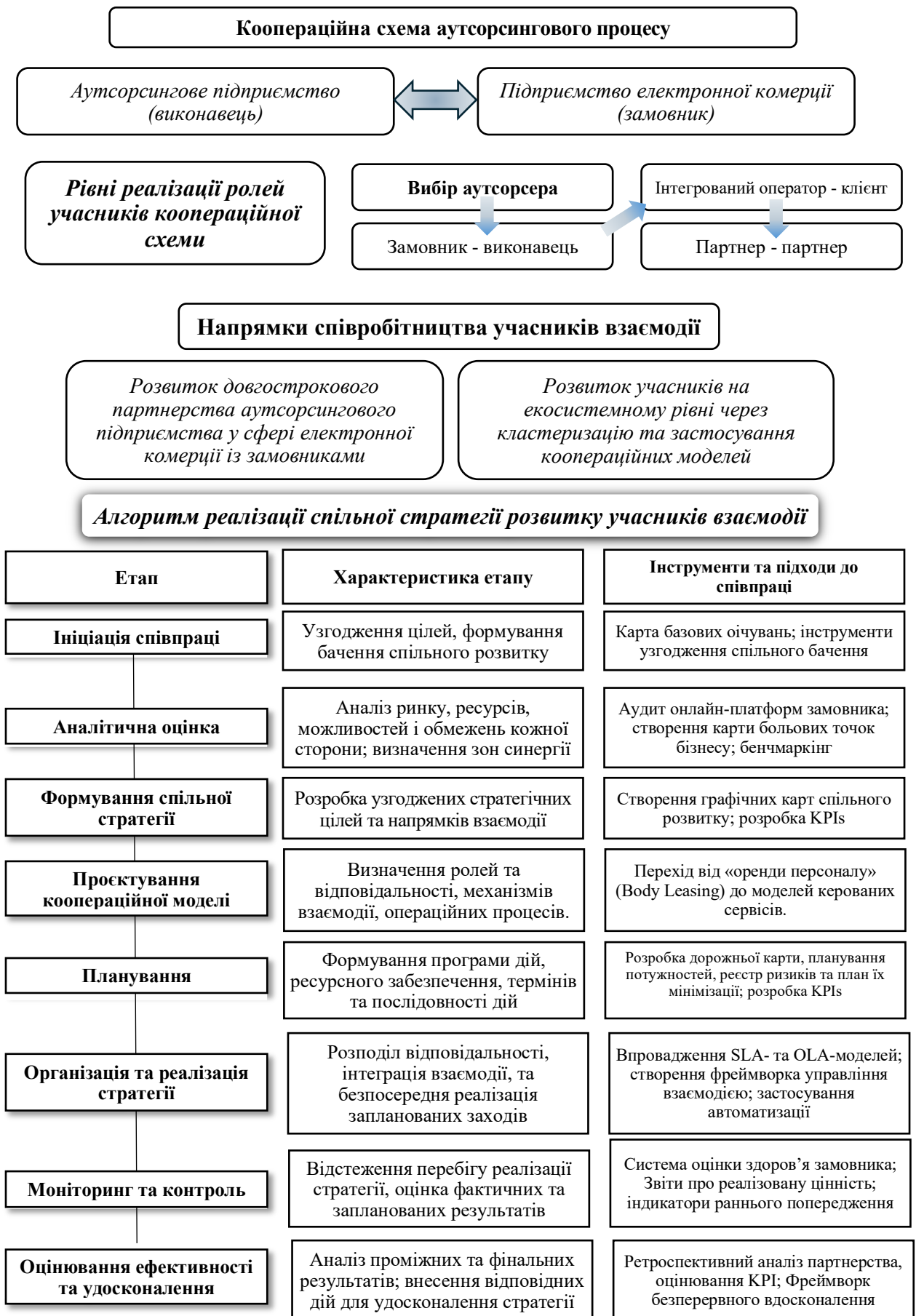


Рис. 3.9. Коопераційна схема аутсорсингового процесу

Джерело: авторська розробка.

Оскільки аутсорсингове підприємство після його вибору замовником аутсорсингової послуги стає повноправним учасником взаємовідносин, очікується, що сторони об'єднають зусилля для досягнення двох ключових напрямків співробітництва, що забезпечать тривалі стратегічні переваги, зокрема:

1) Розвиток учасників на екосистемному рівні через кластеризацію та застосування коопераційних моделей, де учасникам доцільно активно співпрацювати з державним сектором, а також активно включатися в життя екосистеми за одночасної підтримки операційної взаємодії між провайдерами.

У цьому контексті, окрім згаданим у підрозділі 2.3 бізнес-моделей співпраці, доцільно розглянути потенціал моделі “core contractor – microprovider”, за якої компанія-підрядник інтегрує у межах власної системи дрібних аутсорсерів для реалізації спеціалізованого спектру завдань. Подібна кооперація дозволяє гнучка залучити наявні ресурси під актуалізовані потреби за одночасного масштабування. Зазначимо, що застосування подібної моделі потребуватиме дотримання низки принципів, до яких можемо віднести таке:

- Принцип чіткої формалізації та очікуваних результатів співпраці, де сторони повинні заздалегідь обговорити, які аспекти виконання послуги є прийнятними, а також очікувані результати взаємодії, сприяючи встановленню більш прозорих умов комунікації;

- Принцип селективності, за якого мікропостачальники піддаються жорсткому відбору за визначеним спектром критеріїв, що дозволяє прийняти до співпраці лише тих учасників, компетенції та репутація яких є прийнятними для замовника;

- Принцип інформаційної узгодженості, де ефективне управління процесом комунікації між сторонами стає запорукою довгострокового успіху;

- Принцип прозорості, за якого відносини між основним підрядником і мікроаутсорсерами формалізуються для чіткого відображення прав та обов'язків сторін;

- Принцип гнучкості, що передбачає проактивне керування ризиками основним підрядником, за якого акцент робиться на уникненні негативних ситуацій, що є більш релевантним в умовах турбулентності, ніж працювати над вирішенням активних проблем.

2) Розвиток довгострокового партнерства аутсорсингового підприємства у сфері електронної комерції із замовниками.

У системі рівнів реалізації ролей учасників коопераційної схеми чітко простежується якісна динаміка, що засвідчує зміну фокуса від операційної взаємодії до стратегічної співпраці, спрямованої на розвиток. За цієї логіки зміна ролей продиктована наступним:

1) «Замовник-виконавець» - це найбільш базовий тип взаємовідносин, спрямований на реалізацію транзакційної операції за мінімальної відповідальності сторін стосовно один одного.

2) «інтегрований оператор-клієнт»: на противагу попередньому, даний рівень передбачає більший ступінь включення сторін у діяльність один одного, зокрема, через координацію процесів, наявність системи зобов'язань;

3) «партнер-партнер»: за своєю суттю, така форма взаємовідносин та розподілення ролей є найвищим шаблоном відносин у системі «аутсорсингове підприємство-підприємство електронної комерції», де присутня спільна діяльність щодо операційних та стратегічних цілей, наявне управління взаємною лояльністю. Крім того, тривалі зв'язки підвищують стійкість провайдера, знижують витрати на залучення клієнтів та дозволяють прогнозувати навантаження на ресурси.

Результати дослідження дозволили здійснити припущення стосовно подальшого розвитку аутсорсингових послуг на вітчизняному ринку електронної комерції, які запропоновано сприймати через три сценарії майбутнього розвитку (табл. 3.13).

**Сценарії розвитку аутсорсингових послуг на вітчизняному ринку
електронної комерції у післявоєнній перспективі**

<i>Сценарії розвитку аутсорсингових послуг на вітчизняному ринку електронної комерції у післявоєнній перспективі</i>		
Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Функціонування ринку ускладнюється системними проблемами, зокрема, браком кваліфікованих спеціалістів, ускладненням виконання операційних задач, а також втратою ділової активності із боку іноземних замовників. У результаті, ринкова система втрачає конкурентні позиції як майданчик для аутсорсингу у сфері електронної комерції та переходить до стадії виживання з обмеженим розвитком.	Ринок поступово стабілізується та відновлюється після періоду довгострокової кризи. Очікується нормалізація операційних умов аутсорсерів та замовників аутсорсингових послуг. Внутрішній попит зростає помірними темпами. Попит на аутсорсингові послуги поступово зростає, сприяючи розширенню спектра та спрямованості аутсорсингових послуг, що пропонуються на ринку.	Ринок повноцінно інтегрується в європейські та глобальні IT-ланцюги створення вартості. У результаті очікується отримання стійкого припливу проєктів із високою доданою вартістю. Крім того, очікується зростання частки інтелектуального експорту, а також посилення конкурентоспроможності українських компаній у глобальних ланцюжках створення вартості за рахунок аутсорсингових послуг.

Джерело: авторська розробка.

Підсумовуючи вищезазначене, визначимо комплекс управлінських рекомендацій для розвитку аутсорсинговим підприємством довгострокового партнерства із замовниками:

- Розглянути можливість застосовувати моделі масштабування аутсорсингових підприємств через спеціалізацію та продуктові рішення. Оскільки подібний перехід до напівпродуктового формату підвищує маржинальність і стійкість аутсорсингових підприємств, він також знижує залежність від одного клієнта, формує унікальну цінність.

- Оцінити потенціал для перетворення із аутсорсингового підприємства широкого спектра до більш вузькоспеціалізованої спрямованості (наприклад, через спеціалізацію в логістичній, маркетинговій, комерційних сферах діяльності);

- Розвиток власних продуктових модулів у форматі «Програмне забезпечення як послуга» (Software as a Service, SaaS), що дозволить вийти на нові ринки та сегменти споживачів подібних послуг, а також створить

своєрідний «запас» конкурентоспроможності через унікальний характер подібної ціннісної пропозиції для підприємств електронної комерції. Окрім цього, подібні моделі дозволять вітчизняним підприємствам масштабуватися із наявною сукупністю спеціалістів, що достатньо актуально в умовах обмеженості людського ресурсу, що залишається ключовим обмежуючим фактором масштабування аутсорсингу в Україні;

- Розвиток інноваційного партнерства, тестування та пілотування нових рішень у сфері електронної комерції.

Висновки до розділу 3

1. Поглиблено концептуальні положення щодо інституційних засад розвитку аутсорсингових послуг у межах ринку електронної комерції. Розроблено модель інституційного середовища аутсорсингових послуг у системі електронної комерції України, а також розглянуто, які зміни можуть бути внесені до неї за рахунок диджиталізаційних процесів.

2. Ідентифіковано низку інституційних бар'єрів, що обумовлюють недостатність та фрагментарність нормативного регулювання аутсорсингових послуг в Україні. Проаналізовано світові практики інституціоналізації аутсорсингової діяльності, а також систематизовано існуючі напрямки державної підтримки заходів розвитку аутсорсингових послуг в Україні, що реалізуються, зокрема, через формування законодавчо-нормативного поля для реалізації аутсорсингових послуг; розробка та підтримка цифрових проєктів та підтримки ІТ-вітчизняного сектору; розвиток людського потенціалу; підтримки позиціонування країни як надійного аутсорсингового партнера у міжнародному просторі; цифровізацію інфраструктурного середовища; реалізації антикризових заходів.

3. Узагальнено вплив інституційних факторів та бар'єрів, що з'являються через неефективний менеджмент, а також виявлено їхній вплив на розвиток вітчизняних підприємств аутсорсингових послуг.

4. Сформульовано заходи, через які можуть реалізуватися пріоритети державної політики з розвитку аутсорсингових послуг серед підприємств електронної комерції, які запропоновано диференціювати за політичними, соціальними, культурними та фінансовими заходами.

5. Сформовано авторський механізм управління розвитком аутсорсингових послуг в межах підприємств електронної комерції в умовах диджиталізації, розглянуто його сутність; мету; принципи; виділено функції; окреслено інструментарій. У результаті, це дало можливість охарактеризувати потенційні форми розвитку, що є бажаними для підприємств, що планують залучати аутсорсингові послуги та налагоджувати співпрацю з аутсорсерами.

6. Здійснено моделювання вибору провайдера аутсорсингових послуг підприємствами електронної комерції на основі авторської адаптованої методики. Запропоновано низку практичних рекомендацій для максимізації позитивної віддачі від співпраці із аутсорсером. Запропоновано виділяти стабілізаційну, адаптаційну та зростаючу моделі стратегічної поведінки підприємства електронної комерції, що орієнтується на розвиток. Запропоновано матрицю вибору стратегії розвитку підприємства електронної комерції, що залучає аутсорсингові послуги в умовах глобальної цифрової диджиталізації. За кожною із зон матриці закріплено відповідні стратегії, які дозволяють максимізувати позитивну віддачу від співпраці із аутсорсером.

Основні результати дослідження опубліковано автором у таких наукових працях [208; 209; 193; 206; 74; 194; 267; 268; 195; 73].

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні узагальнено низку теоретико-методичних положень і представлено нове вирішення наукового завдання, що полягало у поглибленні теоретико-методичних засад та розробки комплексу науково-практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку аутсорсингових послуг підприємств в умовах глобальної диджиталізації. Результати виконаного дослідження дозволили узагальнити наступну сукупність висновків теоретичного, методичного та практичного спрямування.

1. Розглянуто історичні етапи становлення та розвитку аутсорсингу як економічного явища. Досліджено ключові підходи до розуміння сутності концепцій «аутсорсинг», «диджиталізація» та «електронна комерція», що дозволило під аутсорсинговими послугами в системі електронної комерції пропонуємо розуміти сукупність процесів із передачі узгодженого комплексу бізнес-процесів та функцій підприємства електронної комерції зовнішнім провайдером з метою досягнення запланованих ефектів від такого делегування. Виділено рівні створення цінності на підприємстві електронної комерції за рахунок аутсорсингу, що дозволило констатувати, що цінність від аутсорсингу не обмежується лише фінансовими вигодами, враховуючи також кадрові, технологічні, організаційні та ринкові переваги, а також здатна формуватися на декількох рівнях управління, кожен із яких здійснює свій внесок у масштаб та характер цінності. Ідентифіковано та узагальнено сукупність функцій аутсорсингу як елементу системи управління. Розглянуто вплив диджиталізації на зміст та структуру аутсорсингових послуг.

2. Запропоновано структурну схему електронної комерції із позицій системного підходу, яка, на відміну від існуючих, представлена через комплексний взаємозв'язок наступних рівнів: адміністративного; рівня системної обробки бізнес-процесів; реалізації бізнес-процесів. Представлено концептуальну модель інтеграції аутсорсингових послуг у систему електронної комерції. Розглянуто структуру аутсорсингових послуг у системі

підприємства електронної комерції. Представлено механізм впливу аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств електронної комерції. Деталізовано процес інтеграції аутсорсингової послуги в діяльність підприємства електронної комерції. Представлено логічну схему щодо доцільності впровадження аутсорсингових рішень на підприємстві електронної комерції.

3. Запропоновано методичний підхід до вибору оптимального провайдера аутсорсингових послуг у системі підприємства електронної комерції, в основу якого закладено трансформацію використання принципів методики розрахунку, наведених у методології TOPSIS. На відміну від згаданої методики, авторський методичний підхід розширює межі сприйняття результатів, визначаючи зони взаємодії, у які потрапляє провайдер аутсорсингових послуг, а також на основі врахування моделі стратегічної поведінки підприємства електронної комерції розглядає матрицю вибору стратегії розвитку підприємства електронної комерції, що залучає аутсорсингові послуги в умовах глобальної диджиталізації

4. Здійснено аналіз світового ринку аутсорсингових послуг в електронній комерції, а також сучасний стан та перспективи розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні, що дозволило констатувати подальше зростання обсягів залучення аутсорсингових послуг підприємствами електронної комерції, а також відзначити перехід підприємств до застосування більш керованих підходів до співпраці із аутсорсерами, де аутсорсинг набуває ролі системного інструменту масштабування діяльності підприємства електронної комерції.

5. Проаналізовано сучасні тенденції та бар'єри розвитку аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції в Україні. Здійснено SWOT-аналіз стану розвитку аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції в умовах війни. Виділено сукупність практик та тактик, що застосовуються надавачами аутсорсингових послуг для підтримки безперервності діяльності на ринку електронної комерції в умовах війни.

6. Запропоновано концептуальну модель зміни інституційного середовища аутсорсингових послуг у системі електронної комерції України за рахунок диджиталізації. Виділено низку інституційних бар'єрів, із яким стикаються надавачі аутсорсингових послуг та учасники ринку електронної комерції. Розглянуто особливості впливу інституційних факторів та бар'єрів на розвиток вітчизняних підприємств електронної комерції, що залучають аутсорсингові послуги. Представлено низку політичних, соціальних, культурних та фінансових заходів, що здатні набути статусу пріоритетів державної політики з аутсорсингових послуг серед підприємств електронної комерції в умовах глобальної диджиталізації.

7. Представлено механізм розвитку аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції в умовах глобальної диджиталізації, а також розглянуто його сутність, мету, функції, принципи, а також інструментарій реалізації.

8. Представлено результати розрахунку інтегрального показника вибору провайдера аутсорсингових послуг підприємствами електронної комерції, що складала вибірку. Розраховано зони взаємодії обраних аутсорсерів та підприємств електронної комерції, що складають вибірку. Виділено моделі стратегічної поведінки підприємства електронної комерції у контексті розвитку. Сформовано матрицю вибору стратегії розвитку підприємства електронної комерції, що залучає аутсорсингові послуги в умовах глобальної диджиталізації з наступною інтерпретацією результатів та вибором підприємствами вибірки подальшої стратегії, що застосовуватиметься ними для досягнення сталого, збалансованого та комплексного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 17 українських компаній-аутсорсерів потрапили у світовий топ-100. *Dou.ua*. URL: <https://dou.ua/lenta/news/outsourcing-top-100-2019/>.
2. 19% айтівців звільнили з роботи за останній рік, половина боїться її втратити – результати опитування DOU. *dou.ua*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/job-market-2025-part-1/>.
3. 2025 Software Outsourcing Insights for Maximizing ROI. *Accelerance: Global Software Delivery Outsourcing & Consulting Experts*. URL: <https://www.accelerance.com/2025-global-software-outsourcing-rates-and-trends-guide>.
4. 21 companies from Ukraine among the world's top 100 outsourcing service providers - AIN. *AIN – Tech, Startups & Investments News*. URL: <https://en.ain.ua/2020/02/19/20-companies-from-ukraine-among-global-outsourcing-100/>.
5. 60% зберегли заробіток і проєкти. Як українські айтівці пережили блекаути – аналітика DOU. *DOU*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-it-during-blackouts/>.
6. A hybrid model for selection of an outsourcing provider / J. J. H. Liou et al. *Applied Mathematical Modelling*. 2011. Vol. 35, no. 10. P. 5121–5133. URL: <https://doi.org/10.1016/j.apm.2011.04.020>.
7. A Systematic Literature Review of Logistics Services Outsourcing / S. Abbasi et al. *Heliyon*. 2024. P. e33374. URL: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33374>.
8. Akaka M. A., Vargo S. L., Schau H. J. The context of experience. *Journal of Service Management*. 2015. Vol. 26, no. 2. P. 206–223. URL: <https://doi.org/10.1108/josm-10-2014-0270>.
9. Autor C. 30+ Software Development Outsourcing Statistics You Need to Know in 2025. URL: <https://www.designrush.com/agency/software-development/trends/software-development-outsourcing-statistics>.
10. Ayhan M. B. A Fuzzy Ahp Approach For Supplier Selection Problem: A Case Study In A Gearmotor Company. *International Journal of Managing Value and*

Supply Chains. 2013. Vol. 4, no. 3. P. 11–23. URL: <https://doi.org/10.5121/ijmvsc.2013.4302>.

11. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, no. 1. P. 99–120. URL: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

12. Bridges M. Vested Outsourcing. *flevy*. URL: <https://flevy.com/blog/vested-outsourcing/>.

13. Business Process Outsourcing - Worldwide | Market Forecast. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/business-process-outsourcing/worldwide#revenue>.

14. Cameron D. Electronic commerce : the new business platform for the Internet. Charleston : Computer Technology Research, 1997. 238 p.

15. Cashin J. E-commerce success : building a global business architecture. Charleston : Computer Technology Research, 1999. 194 p.

16. Chaffey D. E-business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice. Pearson Education, 2007. 663 p.

17. Chernysh L. Diia.City benefits: Tax benefits and opportunities for IT business in Ukraine. *Міжнародна аудиторська компанія BDO - BDO*. URL: <https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2024/diia-city-benefits-tax-benefits-and-opportunities-for-it-business-in-ukraine>.

18. Clegg S. R., Burdon S., Nikolova N. The Outsourcing Debate: Theories and Findings. *Journal of Management & Organization*. 2005. Vol. 11, no. 2. P. 37–52. URL: <https://doi.org/10.5172/jmo.2005.11.2.37>.

19. Cloud-powered technologies for sustainability. *Mckinsey*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/cloud-powered-technologies-for-sustainability>.

20. Code for Ukraine – Code.X. *Code.X*. URL: <https://www.codedotx.org/code-for-ukraine>.

21. Comfy - Eltrino. *Eltrino - Rock your eCommerce*. URL: <https://eltrino.com/portfolio/Comfy>.

22. Consultant.net.ua. Правові аспекти аутсорсингу: нормативне регулювання та практичні рекомендації. «Консультант» Юридичний маркетплейс. URL: <https://consultant.net.ua/consultant-article/10241>.

23. Davydiuk T., Lehotska Y. Accounting outsourcing as an innovative instrument for achieving economic benefits. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2018. Vol. 1, no. 3. P. 11–18. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1303983>.

24. Deloitte Global Outsourcing Survey 2022. *Deloitte*. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/consulting/2022/us-global-outsourcing-survey-2022.pdf>.

25. Denysov D. SOME ASPECTS OF LEGAL REGULATION OF OUTSOURCING IN UKRAINE. *Modern scientific journal*. 2023. P. 8–14. URL: <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2023-1-1>.

26. Digital Tiger: The Market Power of Ukrainian IT, research for 2024. IT Ukraine Association. 68 p. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf>.

27. Digital Tiger: The Power of Ukrainian IT, research for 2023. IT Ukraine Association. 66 p. URL: https://itukraine.org.ua/files/ITU_GT.pdf.

28. Digital University – Open Ukrainian Initiative (DigiUni) project. *eufordigital.eu*. URL: <https://eufordigital.eu/discover-eu/digital-university-open-ukrainian-initiative-digiuni-project/>.

29. Digitalization: A Literature Review and Research Agenda / J. C. G. d. Reis et al. *Proceedings on 25th International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management – IJCIEOM*. 2020. P. 443–456. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-43616-2_47.

30. Digitization or digitalization? – Toward an understanding of definitions, use and application in IS research / A. Frenzel et al. *AMCIS Proceedings*. 2021. Vol. 18. Pp. 1–10. URL: <https://opus.bibliothek.uni-augsburg.de/opus4/frontdoor/deliver/index/docId/96799/file/96799.pdf>.

31. Diia.Education – About the project. *Дія.Освіта*. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/en/about>.

32. Do IT Like Ukraine. IT Ukraine Association. 50 p.
URL: https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022_EN.pdf.
33. Dubyna M., Khudolei V., Karpenko O., Rohova O., Zaiets O., Ustinov Y.
Ensuring Cybersecurity in Action Electronic Commerce Enterprises in the
Conditions of Implementation of the Sustainable Development Model. *Journal of
Lifestyle and SDGs Review*. 2024. Vol. 4(2). e02463. DOI:
<https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v4.n02.pe02463>.
34. eCommerce – Ukraine. Statista Market Forecast. *Statista*. URL:
<https://www.statista.com/outlook/emo/e-commerce/ukraine>.
35. E-commerce statistics. *European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics.
36. E-Commerce Strategy / Z. Qin et al. Berlin, Heidelberg : Springer Berlin
Heidelberg, 2014. 351 p. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-39414-0>.
37. Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective /
E. Turban et al. 8th ed. Springer Cham, 2015. 791 p. URL:
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-10091-3>.
38. Eleven Ukrainian tech companies included in the top 100 outsourcing
companies in the world - AIN. *AIN – Tech, Startups & Investments News*.
URL: <https://en.ain.ua/2021/02/19/top-100-outsourcing-companies/>.
39. EU Outsourcing Policies: Understanding Regulations. *Business Process
Outsourcing Services*. *Unity Communications*. URL: <https://unity-connect.com/our-resources/bpo-learning-center/eu-outsourcing-policies/>.
40. European E-commerce Report 2023. URL:
<https://www.eurocommerce.eu/app/uploads/2023/09/2023-european-e-commerce-report-full-version-final-19-sep.pdf>.
41. European E-commerce Report 2024. URL:
<https://www.eurocommerce.eu/app/uploads/2024/10/european-e-commerce-report-2024-light-version.pdf>.
42. Exports of IT services from Ukraine decreased by 5%. *Capital Times*.
URL: <https://www.capital-times.com/en/2024/11/28/exports-of-it-services-en/>.

43. Fekete Z. A., Hancu L. V. A supplier selection model for software development outsourcing. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. 2010. No. 1. P. 1190–1195. URL: <https://anale.steconomieuoradea.ro/volume/2010/n2/191.pdf>.
44. Fellenstein C., Wood R. Exploring e-commerce, global e-business, and e-societies. New Jersey : Prentice Hall PTR, 1999. 294 p.
45. Flipping the script on traditional outsourcing and managed services. *Deloitte*. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting/perspectives/flipping-script-traditional-outsourcing-managed-services.html>.
46. General Data Protection Regulation. *EUR-Lex – Access to European Union law – choose your language*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32016R0679&qid=1758111811350>.
47. George J., Singh A., Bhaisare A. K. Implementation of TOPSIS Technique for Supplier Selection. *International Research Journal of Engineering and Technology*. 2018. Vol. 5, no. 6. P. 2582–2585. URL: <https://doi.org/10.1145/3664968.3665010>.
48. Getting business process outsourcing right in a digital future. *Mckinsey*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/getting-business-process-outsourcing-right-in-a-digital-future>.
49. Global outsourcing market size. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>.
50. Global Outsourcing Survey 2024. Multidimensional sourcing: Orchestrating the extended workforce ecosystem. Deloitte Development LLC, 2024. 22 p. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/consulting/2024/us-global-outsourcing-survey-2024-report.pdf>.
51. Global Outsourcing Survey 2024: Multidimensional sourcing: Orchestrating the extended workforce ecosystem. Deloitte. 21 p. URL:

[zone3/us/en/docs/services/consulting/2024/us-global-outsourcing-survey-2024-report.pdf](#).

52. Global: e-commerce revenue by region 2025. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/forecasts/1117851/worldwide-e-commerce-revenue-by-region>.

53. Global: e-commerce revenue by segment 2019-2029. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/forecasts/1223973/e-commerce-revenue-worldwide-by-segment>.

54. Gonçalves S. M., Silva R. V. Discussing the potential of the institutional theory to leverage service-dominant logic advancements. *European Journal of Management Studies*. 2021. Vol. 26, no. 1. P. 2–15. URL: <https://doi.org/10.1108/ejms-01-2021-0004>.

55. Green data centers: towards a sustainable digital transformation. A practitioner's guide. Geneva and Washington, D.C., 2023. 88 p. URL: <https://govstack.global/app/uploads/2024/06/Green-data-center-guide.pdf>.

56. Guidelines on outsourcing arrangements | European Banking Authority. *Homepage* | *European Banking Authority*. URL: <https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/internal-governance/guidelines-outsourcing-arrangements>.

57. Gupta A. E-commerce: role of e-commerce in today's business. *International Journal of Computing and Corporate Research*. 2014. Vol. 4, no. 1. P. 1–8. URL: <https://www.ijccr.com/January2014/10.pdf>.

58. How AI Will Impact Outsourcing. *The New Workforce*. URL: <https://thenewworkforce.com/how-ai-will-impact-outsourcing/>.

59. How Many Ecommerce Businesses Are There 2025 (New Data). *Linkmybooks*. URL: <https://linkmybooks.com/blog/how-many-ecommerce-businesses-are-there>.

60. How Many Ecommerce Sites Are There in the World? Statistics & Facts (2025). *The #1 AI SEO tool for Ecommerce SEO teams* | *SEO.AI*. URL: <https://seo.ai/blog/how-many-ecommerce-sites-are-there-in-the-world>.

61. How Remote Work is Transforming Ukraine's Software Development Landscape. *Custom software development company*. URL: <https://moldstud.com/articles/p-how-remote-work-is-transforming-ukraines-software-development-landscape>.

62. IAOP - The 2025 Global Outsourcing 100. *IAOP – The Association with Collaboration at its Core*. URL: <https://www.iaop.org/Content/19/165/5844>.

63. ICT specialists - statistics on hard-to-fill vacancies in enterprises - Statistics Explained - Eurostat. *European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_specialists_-_statistics_on_hard-to-fill_vacancies_in_enterprises.

64. IT Generation. *IT Generation*. URL: <https://it-generation.gov.ua/>.

65. IT Managed Services vs Outsourcing: Choosing the Right Model for 2025 | Svitla Systems. *Svitla Systems*. URL: <https://svitla.com/blog/it-managed-services-vs-outsourcing/>.

66. IT Outsourcing 2025: what awaits the industry after the turbulent 2024. *Ukrainska Pravda*. URL: <https://www.pravda.com.ua/eng/columns/2025/01/21/7494588/>.

67. IT Outsourcing Market Size, Forecast Report, Share & Growth Trends 2030. *Market Research Company - Mordor Intelligence*. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/it-outsourcing-market>.

68. IT Outsourcing Models: The Ultimate Guide For 2025 - Techvify. *Techvify*. URL: <https://techvify.com/it-outsourcing-models/>.

69. Ivanova N., Nazarko S., Denysenko T., Kublitska O., Kononenko S. Business Strategy Transformation: The Impact of Global Digitalization and COVID-19 Pandemic Factors. *Journal of the University of Zulia*. 2023. Vol. 14(40). Pp. 486-505. DOI: 10.46925//rdluz.40.27.

70. Katikar R. S., Pawar M. S. Topsis approach for vendor selection problem in manufacturing outsourcing. *International Journal of Logistic and Supply chain Management*. 2011. Vol. 13, no. 1. P. 5–9. URL: https://www.researchgate.net/publication/308525824_TOPSIS_APPROACH_FOR_VENDOR_SELECTION_P

[ROBLEM_IN_MANUFACTURING_OUTSOURCING?channel=doi&linkId=57e651ac08ae9e5e4555afeb&showFulltext=true.](https://connectbit.com/it-outsourcing-statistics/)

71. Key IT Outsourcing Statistics - Trends & Insights. *Connectbit*. URL: <https://connectbit.com/it-outsourcing-statistics/>.

72. Khabiya Y. Balancing Value Creation with Risk Mitigation in Strategic Outsourcing. *Logistics Engineering and Technologies Group - Working Paper Series*. 2024. P. 1–80. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5066271.

73. Kononenko S. Factors of formation and functioning of effective models of university development based on the principles of sustainability. *Modern science: theory, practice, innovative technologies* : Scientific monograph. Part 1. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2025. Pp. 498-515.

74. Kononenko S. The role of digitization in providing guidelines for sustainable development. *Materials of II International Scientific-Practical Conference of young scientists «Strategic marks of sustainable development in ukraine and world»* (April 21, 2023). – Chernihiv 2023. P. 229.

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

76. Kornieiev P., Yatskevych I. Diia City: An Innovative Legal Regime. Can Ukraine’s Legal Innovation Shape the Global Technological Landscape? *Financial Law Review*. 2024. No. 35 (3). P. 1–25. URL: <https://doi.org/10.4467/22996834flr.24.011.20920>.

77. Kosiur D. R. Understanding electronic commerce. Redmond : Microsoft Press, 1997. 287 p.

78. Kotlars A., Skribans V. Decision-making model: Determination of logistics service providers selection criteria. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 2024. Vol. 8, no. 6. P. 4345. URL: <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i6.4345>.

79. Latest Outsourcing Statistics [2024 Trends + Forecasts]. *DOIT*. URL: <https://doit.software/blog/outsourcing-statistics>.

80. Logistics sourcing of e-commerce firms considering promised delivery time and environmental sustainability / C. Gong et al. *European Journal of Operational Research*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2024.02.026>.

81. Magretta J. Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy. Harvard: Harvard Business Press, 2011. 208 p. URL: https://books.google.com.ua/books?id=t5BaoG0tAoUC&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&p;q&f=false.

82. Managed Services vs. Outsourcing: Key Differences. *Reliasourcing*. URL: <https://reliasourcing.com/resources/managed-services-vs-outsourcing/>.

83. Mill J. S. Principles of political economy: Abridged with critical, bibliographical, and explanatory notes, and a sketch of the history of political economy. New York: D. Appleton, 1884. 670 p. URL: <https://www.gutenberg.org/files/30107/30107-pdf.pdf>.

84. Mol M. J., van Tulder R. J., Beije P. R. Global Sourcing. *Research in Management*. 2002. P. 1–31. URL: <https://repub.eur.nl/pub/210>.

85. Multisourcing: A Strategic Approach to Outsourcing. *KDCI | Top Offshore Staffing & Outsourcing Company Philippines*. URL: <https://www.kdci.co/outsourcing-blog/post/what-is-multisourcing>.

86. Number of internet users worldwide 2024. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/>.

87. Origin and history of outsourcing. *Cenko*. URL: <https://cenko.org/blog/origin-and-history-of-outsourcing/>.

88. Outsourcing 2.0. *Seamless Outsourcing That Helps Companies Grow. SupportNinja*. URL: <https://www.supportninja.com/outsourcing-2-0>.

89. Outsourcing 2.0: BPS Trends Every Business Must Know. *Cyfuture. Cyfuture Blog*. URL: https://cyfuture.com/blog/outsourcing-2-0-why-business-process-services-are-the-next-big-thing/#From_Traditional_Outsourcing_to_BPS_The_Shift_to_Outsourcing_20.

90. Outsourcing 2020. A practical cross-border insight into outsourcing law Fifth Edition. Global Legal Group Limited, 2020. 135 p. URL: https://www.acc.com/sites/default/files/resources/upload/OUT20_E-edition.pdf.
91. Outsourcing Statistics – 2024. *Truelist*. URL: <https://truelist.co/blog/outsourcing-statistics/>.
92. Outsourcing Statistics 2024 - By Country, Industry, Reasons, Benefits And Facts. *Enterprise Apps Today*. URL: <https://www.enterpriseappstoday.com/stats/outsourcing-statistics.html>.
93. Outsourcing Statistics 2025 Insights, Trends, and Cost-Savings. *Yoocollab: Web Development Solutions*. URL: <https://yoocollab.com/blog/outsourcing-statistics-2025/>.
94. Outsourcing. *Oxford Reference*. URL: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/acref/9780198759430.001.0001/acref-9780198759430-e-2240?rskey=jdZKES&result=9>.
95. Outsourcing: revenue by service type. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/189800/global-outsourcing-industry-revenue-by-service-type/>.
96. Outsourcing: United States Overview. URL: https://www.wiggin.com/wp-content/uploads/2019/09/39564_outsourcing-united-states-overview-3-501-5071_heaphy-kennedy.pdf.
97. Pang Y., Zhang S., Jiang A. X. Outsourcing: Overview and Trends. *Outsourcing and Offshoring*. London, 2021. Pp. 1–22. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=wYw4EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Yingying+Pang,+Shishu+Zhang+and+Albert+Xin+Jiang&ots=xbDmd2l6em&sig=m8PL98mXJESLL01NFRGAArF_sfw&redir_esc=y#v=onepage&q=Yingying%20Pang,%20Shishu%20Zhang%20and%20Albert%20Xin%20Jiang&f=false.
98. Popelo O., Tulchynska S., Andriushchenko O., Shepelenko S., Falko M., Shut S. Blockchain technologies as a factor of the financial sustainability management of the enterprise and the e-commerce development. *Journal of*

Theoretical and Applied Information Technology. 2024. Vol. 102(17). Pp. 6302-6316. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol102No17/1Vol102No17.pdf>.

99. Regulation (EU) 2023/2854 of the European Parliament and of the Council of 13 December 2023 on harmonised rules on fair access to and use of data and amending Regulation (EU) 2017/2394 and Directive (EU) 2020/1828 (Data Act). *EUR-Lex*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/2854/oj/eng>.

100. Robinson J., Fairchild G. B. Social and Institutional Barriers to Market Entry. P. 1–28. URL: https://www.researchgate.net/publication/228847749_Social_and_Institutional_Barriers_to_Market_Entry.

101. Rozetka планує відкрити 200 точок видачі в 2023 році. *Асоціація пітейлерів України*. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/rozetka-200-2023/>.

102. Sandebrig J., Holmstrom J., Lyytinen K. Digitization and Phase Transitions in Platform Organizing Logics: Evidence from the Process Automation Industry. *MIS Quarterly*. 2020. Vol. 44, no. 1. P. 129–153. URL: <https://doi.org/10.25300/misq/2020/14520>.

103. Šeba M. G. Outsourcing Rules in the Public and the Private Sector. *Positive and Negative Aspects of Outsourcing*. 2018. URL: <https://doi.org/10.5772/intechopen.75869>.

104. Sebastian N. Business Process Outsourcing - Purpose, Market, and Future Scope. *Goodfirms*. URL: <https://www.goodfirms.co/resources/bpo-purpose-market-future-scope>.

105. Service Innovation in the Digital Age: Key Contributions and Future Directions / M. Barrett et al. *MIS Quarterly*. 2015. Vol. 39, no. 1. Pp. 135–154. URL: <https://doi.org/10.25300/misq/2015/39:1.03>.

106. Shahabuddin A. S. M., Rashiduzzaman A. B. M. Supplier Selection and Supplier Development: Strategic Partnership Issues. *Business Review*. 2002. Vol. 3, no. 1. Pp. 19–28. URL: https://www.researchgate.net/publication/384594239_Supplier_Selection_and_Supplier_Development_Strategic_Partnership_Issues.

107. Shkarlet S. M., Gonta O. I., Dubyna M. V. Peculiarities of system approach use to cognition of economic phenomena. *Науковий вісник Полісся*. 2016. No. 4 (8). P. 9–17. URL: <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/13085>.
108. Shmyhel O. Accounting outsourcing: content and new realities. *Innovative economy*. 2024. P. 196–202. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.1.23>.
109. Single-Sourcing vs. Multisourcing: An Empirical Analysis of Large Information Technology Outsourcing Arrangements / R. Bapna et al. *Information Systems Research*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1287/isre.2022.1170>.
110. Smith A. The Wealth of Nations. Simon & Brown, 2010. 492 p.
111. State of the Shared Services & Outsourcing Industry – Global Market Report 2024. 43 p. URL: https://assets.ctfassets.net/zmrtilfup12q3/3wGWw3uIoRHE4mPSrg0450/018f02f108e0b19507d565f65d2ca970/SSON_Global_Market_Report_2024.pdf.
112. Summary of the Opinion of the European Data Protection Supervisor on the Proposal for a Regulation on Privacy and Electronic Communications (ePrivacy Regulation). *EUR-Lex*. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52017XX0720\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52017XX0720(01)).
113. Tadelis S. The Innovative Organization: Creating Value through Outsourcing. *California Management Review*. 2007. Vol. 50, no. 1. P. 261–277. URL: <https://doi.org/10.2307/41166427>.
114. Talamkhani Z., Olyaei V. A. Improving IT Outsourcing Value Creation With Emphasizing On Service Oriented Approach. *Journal of Business and Management*. 2015. Vol. 17, no. 6 (2). Pp. 92–99.
115. The 2023 Kearney Global Services Location Index: Regenerative talent pools. *Kearney*. URL: <https://www.kearney.com/service/digital-analytics/gсли/2023-full-report>.
116. The Future of Outsourcing: Rethink Everything. KPMG, 2025. 28 p. URL: <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2025/future-outsourcing-rethink-everything.pdf>.

117. The global outsourcing sector in 2023 – all the important statistics and facts - K&C. *K&C*. URL: <https://kruschecompany.com/global-outsourcing-sector-statistics-facts/>.
118. The Impact of Sustainability on eCommerce Fulfillment Operations. *Radial*. URL: <https://www.radial.com/insights/impact-of-sustainability-on-e-commerce-fulfillment-operations>.
119. The Outsourcing Report: Wipfli research report reveals key findings and future trends. 2024. 35 p. URL: https://www.wipfli.com/-/media/wipfli/downloadable-files/24_outsourcing-research-report.pdf.
120. To build Amazon in Ukraine: how Rozetka became a marketplace - AIN. *AIN*. URL: <https://en.ain.ua/2018/09/10/to-build-amazon-in-ukraine-rozetka/>.
121. Top 43 eCommerce Statistics You Need to Know in 2025. *Cazoomi*. URL: <https://www.cazoomi.com/blog/top-43-e-commerce-statistics-you-need-to-know-in-2025/>.
122. Top large cap e-commerce companies by market cap 2025. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/245340/leading-large-cap-e-commerce-companies-market-cap/>.
123. Transformational Outsourcing in IT Project Management / M. I. Hossain et al. 2024. P. 1–17. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.01544>.
124. Troacă V.-A., Bodislav D.-A. Outsourcing. The Concept. *Theoretical and Applied Economics*. 2012. Vol. XIX, no. 6(571). Pp. 51–58. URL: <https://store.ectap.ro/articole/734.pdf>.
125. Tung T. M., Lo Y.-J. Value Creation and Capture in Developing Countries: The Driver and Mechanism of Offshore Outsourcing Innovation. *NTU Management Review*. 2023. Vol. 33, no. 1. Pp. 39–84. URL: [https://doi.org/10.6226/NTUMR.202304_33\(1\).0002](https://doi.org/10.6226/NTUMR.202304_33(1).0002).
126. Turban E., King D., Lang J. Introduction to electronic commerce. New Jersey : Pearson Education International, 2009. 628 p.

127. Twelve Ukrainian IT companies are among the top 100 outsourcing companies in the world - AIN. *AIN – Tech, Startups & Investments News*. URL: <https://en.ain.ua/2022/02/21/top-ukrainian-outsourcing-companies/>.

128. Types of outsourcing contracts. ІнстаДок - новітня система електронного документообігу. URL: <https://instaco.com.ua/en/news/types-of-outsourcing-contracts>.

129. UA D. S. Від аутсорсу до інновацій: розвиток українського IT. *Digital State UA: Ukrainian Tech for Future Societies*. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/it-outsourcing/vid-autsorsu-do-innovatsiy-rozvytok-ukrayinskoho-it>.

130. Ukraine Digital Transformation Activity. *Eurasia Foundation*. URL: <https://www.eurasia.org/project/digital-transformation-activity-en/>.

131. Ukraine's IT Shift: From Outsourcing to Innovation. *Digital State UA: Ukrainian Tech for Future Societies*. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-shift-from-outsourcing-to-innovation>.

132. Ukrainian IT-Company Acceptic – New Member of Israel Yael Group. *Engre*. URL: <https://engre.co/about/common-projects/ukrainian-it-company-acceptic-new-member-of-israel-yael-group/>.

133. Ulutas A., Ozdemir B. A Fuzzy Hybrid Model for Supplier Selection and Order Allocation. *Fuzzyss'15 The 4th International Fuzzy Systems Symposium*, İstanbul. 2015. Pp. 1–5. URL: https://www.researchgate.net/publication/311924011_A_Fuzzy_Hybrid_Model_for_Supplier_Selection_and_Order_Allocation.

134. Vargo S. L., Lusch R. F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2015. Vol. 44, no. 1. Pp. 5–23. URL: <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>.

135. Vargo S. L., Wieland H., Akaka M. A. Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*. 2015. Vol. 44. Pp. 63–72. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.008>.

136. Verwaal E., Verbeke W., Commandeur H. R. Value Creation and Value Claiming in Make-Or-Buy Decisions: Evidence from the Application Service Industry. *RIM Report Series Research in Management*. 2002. Pp. 1–17. URL: <https://repub.eur.nl/pub/237/erimrs20021022131241.pdf>.

137. Vested Outsourcing: Transforming Traditional Outsourcing into Strategic Partnerships – Dawgen Global. *Dawgen Global*. URL: <https://www.dawgen.global/vested-outsourcing-transforming-traditional-outsourcing-into-strategic-partnerships/>.

138. Watson R. T. Electronic commerce: the strategic perspective. Orlando : The Dryden Press, 2000. 198 p.

139. Website Performance. *SimilarWeb*. URL: https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/websiteanalysis/overview/website-performance/*/999/1m?webSource=Total&key=rozetka.com.ua,prom.ua,olx.ua,epicentrik.ua,bigl.ua.

140. Website Rankings. *SimilarWeb Identity*. URL: https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/markets/webmarketanalysis/mapping/E-commerce_and_Shopping~Marketplace/804/3m?webSource=Desktop.

141. With AI on the rise, developer rates decline | Bengaluru News - Times of India. *The Times of India*. URL: <https://timesofindia.indiatimes.com/city/bengaluru/with-ai-on-the-rise-developer-rates-decline/articleshow/122009921.cms>.

142. Алфімова А. В. Передумови розвитку системи електронної комерції. *Economics and management of national economy, competition of national models of economic systems*. 2021. С. 14–18. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-080-3-4>.

143. Андронік О. Л., Воронін А. В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4. С. 118–130. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.4.11>.

144. Антонюк Д. Щоб не втратити айтішників, українські компанії віддають їх в оренду. Megogo та власник Prom уже тестують цю модель. Як

вона працює – Forbes.ua. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/innovations/shchob-vryatuvati-aytishnikiv-megogo-ta-evo-viddayut-ikh-na-autsors-yak-tse-vidbuvaetsya-i-v-chomu-problemi-08042022-5360>.

145. Аутсорсинг IT-послуг в Україні / Д. М. Щитов та ін. *Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія*. 2022. Т. 55, № 3. С. 85–90. URL: <https://doi.org/10.31649/1999-9941-2022-55-3-85-90>.

146. Аутсорсинг та аутстафінг в українському правовому полі. URL: https://www.lawfirm-pryadko.com/articles/outsorsing_i_autstaffing_v_ukrainskom_pravovom_pole.

147. Ачкасова О. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22>.

148. АШАН буде використовувати для розвитку інтернет-продажів фулфілмент від Нова пошта. *Асоціація рітейлерів України*. URL: <https://rau.ua/novyni/ashan-e-commerce-nova-poshta/>.

149. Бакалінський О., Калашник А. Аутсорсинг як новий прийом організації бізнесу. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія "Економіка і управління"*. 2013. № 23-24. С. 279–283.

150. Балабанюк Ж. М. Механізм управління організацією: сутність поняття та пропозиції щодо оцінки його ефективності. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2011. Т. 1, № 5. С. 190–194.

151. Балик У. О., Колісник М. В. Електронна комерція як елемент системи світового господарства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика*. 2014. № 811. С. 11–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_4.

152. Будяков Г. В. IT-аутсорсинг: інновації у бізнес-освіті та управління знаннями. *Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації* : Матеріали I Всеукр. науково-практ. конф., м. Хмельницький, 26 жовт. 2023 р. Хмельницький, 2023. С. 372–374. URL: <http://www.xktei.km.ua/files/ZbirnukTeZ.pdf#page=372>.

153. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *БізнесІнформ*. 2020. № 7. С. 278–287.
154. Булуй О. Г., Плотнікова М. Ф. Диджиталізація та електронна комерція як елементи сталого інноваційного розвитку бізнесу та громад. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 198–204. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.32>.
155. Бурденко І., Ярошина А. Аутсорсинг: поняття, види та сучасний стан розвитку. *Приазовський економічний вісник. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2018. № 6(11). С. 513–518. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83620>.
156. В ТОП-100 кращих провайдерів ІТ-послуг світу – 18 українських компаній. *itukraine.org.ua*. URL: <https://itukraine.org.ua/v-top-100-krashhih-provayderiv-it-poslug-svitu-18-ukrayinskih-kompanij/>.
157. В Україні зрівнялась кількість айтівців у продукті та аутсорсі – їх по 40%. Які зарплати та вимоги в продуктових компаніях. *dou.ua*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/specifics-of-product-companies-2023/>.
158. Ващенко І. В. Вибір партнера з надання аутсорсингових послуг. С. 204–206. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/a3022c7b-adc1-4a70-a947-3820b3c2b1f1/content>.
159. Величко О. Стороння логістика та логістичний аутсорсинг. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 1(34). С. 148–154. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/2103/2/GEB_2012_v34_No1-O_Velichko-Outside_logistics_and_logistics_148.pdf.
160. Висоцька В. Моделювання систем електронної контент-комерції за допомогою мереж Петрі. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія: Комп’ютерні науки та інформаційні технології. 2009. № 638. С. 99–109. URL: https://vlp.com.ua/files/17_19.pdf.
161. Водолажська Т. О., Семенова Т. Ю. Аналіз науково-методичних підходів до оцінки ефективності аутсорсингу. *Економіка транспортного*

комплексу. 2023. № 41. С. 64–77. URL: <https://doi.org/10.30977/etk.2225-2304.2023.41.64>.

162. Востряков О. В., Сибірцева А. М. Цифровізація бізнес-організації: дефініція та інструменти. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. № 54. С. 5–16. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.005.016>.

163. Газуда Л. М., Салдан Т. Ю. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2015. № 2(4). С. 124–128. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/14774>.

164. Газуда Л. М., Салдан Т. Ю. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2015. № 2(4). С. 124–128.

165. Гнатишин Л., Мацьків Г., Прокопишин О. Бухгалтерський консалтинг як інструмент управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування: економіка АПК*. 2023. № 30. С. 44–49.

166. Гойденко Т. Український ІТ-сектор у 2024 році: експорт послуг склав 38% – Delo.ua. *Останні новини України та світу онлайн – delo.ua*. URL: <https://delo.ua/telecom/ukrayinskii-it-sektor-u-2024-roci-eksport-poslug-sklav-38-438878/>.

167. Гончаренко О. В., Зима Ю. О. Сучасний стан розвитку аутсорсингової діяльності в національній економіці. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. С. 1–6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.8>.

168. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 264 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Honcharov_Stanislaw/Tlumachnyi_slovnyk_ekonomista.pdf.

169. Гончарова Т. А. Переваги використання логістичного аутсорсингу. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/29599/1/47.pdf>.

170. Горов К. Історичний розвиток аутсорсингу. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2013. Т. 1, № 34 (1). С. 234–238. URL: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.34.2013.85809>.
171. Григорян А. С., Григорян Т. Г., Кошкін К. В. Модель та механізми процесів прийняття рішень при виборі аутсорсерів з управління проектами за допомогою вербального аналізу. *Вісник ХНТУ. Серія: Фундаментальні науки*. 2013. № 1(46). С. 16–22.
172. Дарієнко К. С., Ажаман І. А. Логістичний аутсорсинг в Україні. URL: <http://mx.ogasa.org.ua/bitstream/123456789/1381/1/Дарієнко%20К.С.,%20Ажаман%20І.А.%20ЛОГІСТИЧНИЙ%20АУТСОРСИНГ%20В%20УКРАЇНІ.docx.pdf>.
173. Дзуліт З. П., Матвійчук М. В. Сутність та переваги рівнів аутсорсингу. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*. 2013. № 23-24. С. 299–307.
174. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 280–290. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>.
175. Дикань О. В., Білецька Д. О., Афоніна Т. С. Методологічні аспекти аутсорсингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Економіка підприємства*. 2018. № 64. С. 24–31.
176. Дія City: переваги та недоліки. *eba.com.ua*. URL: <https://eba.com.ua/diya-city-perevagy-ta-nedoliky/>.
177. Режим Дія Сіті в 2025 році: умови, вимоги, переваги й недоліки. *bip.net.ua - Управління бухгалтерією та фінансами для ІТbip.net.ua*. URL: <https://bip.net.ua/articles/diya-siti-umovi-vimogi-perevagi-j-nedoliki/>.
178. До рейтингу Global Outsourcing 100 увійшли 15 українських компаній. *Founder*. URL: <https://founder.ua/article/the-global-outsourcing-100-rating-includes-15-ukrainian-companies>.
179. Дубина М., Попело О., Тарасенко О. Інституційні трансформації фінансової системи України в умовах розвитку цифрової економіки. *Проблеми*

і перспективи економіки та управління. 2021. № 1(25). С. 91–110.
URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-91-110](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-91-110).

180. Дука Я. Поняття електронної комерції в сучасних міжнародних економічних відносинах. *Актуальні проблеми міжнародних відносин* : матеріали Міжнар. науково-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчен., м. Київ, 27 жовт. 2016 р. Київ, 2016. С. 45–47. URL: <https://www.iir.edu.ua/sites/default/files/2023-03/АПМВ-Жовтень-2016-Ч3.pdf#page=45>.

181. Експортна стратегія для сектору інформаційних технологій. 98 с.
URL: <https://me.gov.ua/view/6deb0289-40af-41ab-91eb-ce7f8d298fc4>.

182. Слець О. П., Присяжнюк С. В. Розвиток аутсорсингу в Україні. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2017. № 5 (11). С. 21–25.

183. Забродська Л. М. Аутсорсинг—один із напрямів стратегічного розвитку інструментів сучасного менеджменту. *Вісник післядипломної освіти.* 2015. № 15. С. 44–62. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32309887.pdf>.

184. Заводовська І. І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу. *Проблеми матеріальної культури. Економічні науки.* 2006. С. 43–45. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/38343785.pdf>.

185. Загородній А. Г., Партин Г. О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства. *Фінанси підприємств.* 2009. № 9. С. 87–97.

186. Зима Ю. Онтологічні передумови розвитку аутсорсингу. *Інноваційна економіка.* 2018. № 9-10. С. 86–90. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/333814001.pdf>.

187. Зима Ю. О. Інституціональне проектування розвитку аутсорсингу в національній економіці. *Інвестиції: практика 50 та досвід.* 2021. № 12. С. 49–53. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.12.49>.

188. Зима Ю. О. Інституціональні аспекти регулювання аутсорсингу. *Science and Education: Problems, Prospects and Innovations* : Proceedings of X International Scientific and Practical Conference, м. Kyoto, 23–25 черв. 2021 р. Kyoto, 2021. С. 246–249.

189. Зима Ю. О. Онтологічні аспекти розвитку аутсорсингу. *Менеджмент, економіка та логістика*. 2020. С. 308–310. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/14_05_2020_2/pdf/112.pdf.
190. Зорій О. М., Коваленко Т. В. Особливості застосування аутсорсингу. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14, № 3. С. 18–28.
191. Іваненко О. Цифровізація як нова реальність в умовах соціальної нестабільності. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2024. № 3. С. 25–46. URL: <https://stmm.in.ua/archive/ukr/2024-3/4.pdf>.
192. Іванов К. Р. Електронна комерція: сутність, функції, форми та сучасний стан. *Актуальні проблеми економіки. Серія: Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. 2024. № 6 (276). С. 183–194. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Kyrylo-Ivanov-183-194.pdf.
193. Іванова Н. В., Кононенко С. О. Діджиталізація аутсорсингу як фактор забезпечення сталого розвитку ланцюгів поставок. *Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища* : матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції (27 жовтня 2023 року). Київ : Національний авіаційний університет, 2023. С. 221-226.
194. Іванова Н., Кононенко С. Маркетингова стратегія розвитку провайдера аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції: механізм та моделі реалізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2025. №3(43), С. 165-173.
195. Іванова Н. В., Кононенко С. О. Ризики економічної безпеки в контексті глобальної діджиталізації аутсорсингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 6. С. 168-173. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.6.168>.
196. Іванова Н., Кононенко С. Фінансово-економічний механізм забезпечення повоєнного відновлення потенціалоформуєного простору регіонів України на засадах сталого розвитку. *Науковий вісник Полісся*. 2023, № 2 (27), С. 199-220. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-199-220](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-199-220) <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/300409>

197. Іванова Н., Кубліцька О. Цифровізація малого та середнього підприємництва: маркетингово-логістичні рішення в сфері електронної комерції. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34). С. 101–116. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-101-116](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-101-116).

198. Ізраїльська ІТ-компанія хоче купити невеликих українських аутсорсерів – AIN. *AIN – новини ІТ, бізнесу та стартапів в Україні*. URL: <https://ain.ua/2023/04/24/izrayilska-it-kompaniya-hoche-kupyty-dekilka-nevelykyh-ukrayinskyh-outsorseriv/>.

199. Кириченко А., Березовська Л. Логістична діяльність у сфері міжнародної електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-16>.

200. Ковальов А. В. Теоретичні основи аутсорсингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 8. С. 121–123. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=2760&i=31>.

201. Козачко М. В. Аутсорсінг як прикладний інструмент розвитку підприємства. *Економіка підприємства: теорія і практика*. 2008. С. 294–301. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197264111.pdf>.

202. Колодка Я. В. Аутсорсинг в логістиці: переваги та недоліки. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2014. № 4 (59). С. 93–96.

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

204. Кононенко С. О. Роль аутсорсингу в електронній комерції. *Юність науки – 2022: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (15 травня 2022 року). Чернігів : НУ «Чернігівська Політехніка», 2022. С. 135.

205. Кононенко С. О. Роль філософії в аутсорсингу електронної комерції. *Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти*

розвитку суспільства : матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (26-27 квітня 2023 року). Чернігів : НУ «Чернігівська Політехніка», 2023. С. 482-483.

206. Кононенко С. О. Трансформація продуктових пропозицій ІТ-сектора бізнесу під впливом розвитку цифрової економіки. *Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства*: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (26-27 квітня 2023 року). Чернігів : НУ «Чернігівська Політехніка», 2023. С. 277-279.

207. Кононенко С. О. Формування споживчих властивостей ІТ-продуктів. *Новітні технології у науковій діяльності і навчальному процесі* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених (19-20 травня 2023 року). Чернігів : НУ «Чернігівська Політехніка», 2023. С. 394.

208. Кононенко С. О., Іванова Н. В. Вплив політики аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємства. *ЮНІСТЬ НАУКИ – 2025* : матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (23-25 квітня 2025 року). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2025. С. 271-272.

209. Кононенко С. О., Іванова Н. В. Роль аналітики даних в побудові ефективної електронної комерції. *ЮНІСТЬ НАУКИ – 2024* : матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (24-26 квітня 2024 року). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 262-263.

210. Крилов Д. В. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02>.

211. Крисак А., Крисак А. Управління аутсорсингом: теоретичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. С. 1–9. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-23>.

212. Кубліцька О. Інституціоналізація та вплив державної політики на формування стійкого ринку електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-120>.

213. Кубліцька О. В. Використання системного підходу до розуміння поняття "електронна комерція". *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України*: матеріали всеукр. науково-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих вчен., 17 листоп. 2021 р. Харків, 2021. С. 89–92. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/0a535a47-5bd5-4ef8-8f4b-a27abff44dc5/content>.

214. Кубліцька О. В. Інституціональні засади формування та розвитку стійкого ринку електронної комерції. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3. С. 56–60. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-10>.

215. Куницький А. Rozetka запустила послугу фулфілменту. Що це дасть користувачам маркетплейсу. *Forbes.ua. Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/ru/news/rozetka-zapustila-poslugu-fulfilmentu-shcho-tse-dast-koristuvacham-marketpleysu-30072021-2177>.

216. Курчак Х. М. Логістичне управління підприємством і логістичний аутсорсинг: переваги та недоліки. *Авіація, промисловість, суспільство*: Матеріали І міжнар. науково-практ. конф., м. Кременчук, 14 трав. 2010 р. Кременчук, 2020. С. 340–342. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/14_05_2020_2/pdf/124.pdf.

217. Літошенко А. В. Проблеми визначення поняття ІТ-аутсорсингу та його особливості. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23, № 2. С. 88–92. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/2478>.

218. Лобода Н. О., Чабанюк О. М., Сенишин Б. Б. Аутсорсинг як механізм облікових інновацій на українських підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2020. Т. 2, № 505. С. 329–336. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-329-336>.

219. Микало О. І. Підходи до визначення терміна «Аутсорсинг». *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. № 8. С. 111–115. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/11ba8c44-2fb3-4028-89b4-afeaada5dc03/content>.
220. Морозова Є. Аспекти розвитку використання аутсорсингу в діяльності підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 1 (01). С. 65–69. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Morozova-YE.P..pdf>.
221. Мосумова А. К., Селезньова Г. О., Гагарінов О. В. Цифровізація бізнесу: міжнародний досвід. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 2. С. 323–328. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1>.
222. Назаренко С. М. Механізм впровадження аутсорсингу на підприємствах. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*. 2021. С. 150.
223. Ньюанси бронювання ІТ-спеціалістів і переваги для резидентів Дія.City - Miller law firm. *Miller law firm*. URL: https://old.millerlawfirm.website/nyansy_bronyuvanna_dija_city/.
224. Олійник О. Б., Макаренко Є. О. Розвиток електронної комерції та поняття електронного договору. *Legal Bulletin*. 2022. С. 32–39. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/367dffc-0a88-443b-9d3d-bf451597fe90/content>.
225. Осіпова В. Великі ІТ-компанії про Дія City через рік після запуску: переваги й недоліки, підтримка команди, кількість гіг-спеціалістів і плани. *dou.ua*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-companies-about-diia-city-2023/>.
226. Партин Г. О., Дідух О. В. Організаційно-економічні аспекти впровадження аутсорсингу в господарську діяльність підприємств. *Економіка і бізнес*. 2012. № 3. С. 54–60.
227. Парій Л. В. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах ведення бізнесу. *Теоретико-прикладні аспекти розвитку цифрової держави в Україні* :

матеріали Всеукр. науково-практ. конф., м. Київ, 14 лип. 2024 р. Київ, 2024. С. 232–234. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_2661_23355401.pdf#page=232.

228. Піжук О. І. Цифровізація як зміна парадигми розвитку економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2018. № 2(52). С. 84–91. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.2\(52\).84-91](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.2(52).84-91).

229. Пілевич Д. С. Науково-концептуальні засади визначення сутності електронної комерції. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 4(16). С. 114–121. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2018-4\(16\)-114-121](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2018-4(16)-114-121).

230. Пілявський В. І. Пошук і відбір виконавця аутсорсингу для агропромислового підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 368–376. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-4-44>.

231. Повна С., Бондаренко А. Електронна комерція як інструмент подолання системних криз розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3(39). С. 109–120. DOI: [10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-109-120](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-109-120).

232. Повна С., Олифіренко Ю. Електронна комерція та цифровий маркетинг в розвитку національних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 2. С. 64–73. DOI: [10.25140/2411-5215-2022-2\(30\)-64-73](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2(30)-64-73).

233. Подоляк С. Проблеми правового регулювання договору аутсорсингу в Україні. *Юридичний вісник*. 2021. № 6. С. 138–144. URL: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i6.2039/>

234. Подолянчук О. А., Величко В. А. Бухгалтерський аутсорсинг: сутність та перспективи розвитку для малого бізнесу. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 130–139. URL: <http://socrates.vsau.edu.ua/repository/card.php?lang=en&id=35261>.

235. Поливана Л. А. Ситуаційний підхід до визначення терміну «аутсорсинг». *Науковий вісник Полтавського університету економіки і*

торгівлі. 2014. № 2 (64). С. 139–145. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/800>.

236. Польська Euvic Group купила українську аутсорс-компанію Diya. *DOU*. URL: <https://dou.ua/lenta/news/euvic-group-buys-diya/>.

237. Попело О, Свириденко О. Управління логістичним забезпеченням системи електронної комерції торговельних підприємств в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1 (28). С. 234–245.

238. Послуги з ефективного пошуку персоналу по всій Україні з Fillin. *Fillin*. URL: <https://fillin.ua/stati/poslugi-z-efektivnogo-poshuku-personalu-po-vsiy-ukraini-z-fillin/>.

239. Потапюк І. П., Дюкарев Д. С. Онтологія розвитку видів і форм аутсорсингу. *Економічний форум*. 2019. № 4. С. 161–167.

240. Правові аспекти договору аутсорсингу та аутстафінгу: що варто знати замовнику та підряднику. *АО "Бачинський та партнери"*. URL: <https://legalaid.ua/ua/pravovi-aspekty-dogovoru-aoutsorsyngu-ta-autstafingu/>.

241. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.150>.

242. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19/conv#n22>.

243. Про компанію. *Simply Contact*. URL: <https://simplycontact.com/ua/about/>.

244. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р : станом на 14 лип. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-p#Text>.

245. Прозорова І., Шестопалова Л. Аутсорсинг у маркетингових комунікаціях. *Схід*. 2011. № 7 (114). С. 62–65. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/33875>.
246. Прокопишин О. С., Дранус Л. С., Дранус В. В. Стратегічна стійкість підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4651/4728>.
247. Реверенда Н., Реверенда М., Телестаков Є. Аутсорсинг як інструмент управління людськими ресурсами в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-119>.
248. Редизайн АТБ-Маркет. *Webcase*. URL: <https://webcase.com.ua/works/atb-market/>.
249. Репета І. Потенціал та особливості розвитку аутсорсингу ІТ-послуг в умовах сучасних глобальних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-156>.
250. Рижак О. Ю. Аутсорсинг маркетингових функцій українських підприємств: причини розвитку, правові аспекти. *Загальні питання економіки*. 2010. № 16. С. 78–80. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2010/21.pdf.
251. Різник І. Є., Глоба Є. О. Аналіз критеріїв для вибору партнера з аутсорсингу. С. 189–192. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/c0eebd65-827a-4380-828e-8ea82e09e7d8/content>.
252. Руденко М. В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економічна наука*. 2018. № 11. С. 61–65. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.11.61>.
253. Сабадишина Ю. Які країни приносять найбільше виторгу українському ІТ. Аналітика ІТ-експорту за рік. *Doi*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-in-2024/>.
254. Савченко А. А. Аутсорсинг: його сутність, види та форми. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Т. 3, № 1. С. 261–263.

255. Садчикова І., Тарасенко А., Дубина М. Теоретичне обґрунтування сутності поняття «електронна комерція». *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-36>.
256. Саінчук А. О. Аутсорсинг: види, класифікаційні ознаки та форми. Класифікація аутсорсингових проєктів. *Управління розвитком складних систем*. 2012. № 13. С. 50–57. URL: https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-13/50-57_red.pdf.
257. Самолюк Н. М., Юрчик Г. М. Аутсорсинг персоналу - новітній інструмент оптимізації витрат підприємств. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 117–121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_2_16.
258. Сергієнко О. А., Іпполітова І. Я. Розвиток компетенцій підприємства в умовах диджиталізації. *Проблеми економіки*. 2025. № 1 (63). С. 236-243. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-236-243>.
259. Сергієнко О. А., Іпполітова І. Я., Савченко Р. О. Диджиталізація: загальні проблеми та питання кібербезпеки. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 81. С. 60-69. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/81_2024/13.pdf
260. Спірідонова К. О. Формування методичних рекомендацій щодо вибору аутсорсера. *Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності*. 2013. № 12 (151). С. 136–140.
261. Стендер С. В., Лисак О. І., Лук'яненко Н. Е. Розвиток електронної комерції та її вплив на цифрову економіку. *Академічні візії*. 2023. № 24. С. 1–13. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/619>.
262. Сухоняк С. О. Розвиток аутсорсингу та його форм: український та зарубіжний аспекти. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2015. № 835. С. 208–215. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2015_835_30.
263. Сучасні критерії оцінки ефективності господарських процесів в нестабільних економічних умовах : матеріали Всеукр. науково-практ. конф., м. Чернігів, 12 листоп. 2024 р. Чернігів, 2024. С. 31–34. URL:

[https://ket.stu.cn.ua/wp-](https://ket.stu.cn.ua/wp-content/uploads/2024/12/zbirnyk_2024_finisch.pdf#page=35)

[content/uploads/2024/12/zbirnyk_2024_finisch.pdf#page=35](https://ket.stu.cn.ua/wp-content/uploads/2024/12/zbirnyk_2024_finisch.pdf#page=35).

264. Тарасовський Ю. До рейтингу 100 найкращих аутсорсерів світу потрапили 17 ІТ-компаній з України (уточнено). *Forbes.ua. Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/ru/news/doreytingu-100-naykrashchikh-outsorseriv-svitu-potrapili-12-it-kompaniy-z-ukraini-23022023-11938>.

265. Тертичний Я. С. Сутність та природа електронної комерції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. Т. 2, № 3. С. 277–284. URL: https://lib.khmnu.edu.ua/pdf/visnyk_tup/2018/VKNU-ES-2018-N3-T2.pdf#page=277.

266. Український ІТ-сектор: від інновацій до глобального впливу. *Digital State UA: Ukrainian Tech for Future Societies*. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-innovation-without-limits>.

267. Холявко Н. І., Кононенко С. О., Бондаренко А. А. Роль технології штучного інтелекту для здійснення пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ. *Проблеми економіки*. 2024. № 3 (61). С. 276-282. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-276-282>.

268. Холявко Н. І., Олифіренко І. С., Кононенко С. О. Вплив інноваційних цифрових технологій на повоєнне відновлення університетів України. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 141-150. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-141-150>.

269. Циброва А. Теоретичне обґрунтування сутності електронної комерції. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 2(21). С. 170–177. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2\(21\)-170-177](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2(21)-170-177).

270. Чверть лідів звільнили через конфлікт з керівництвом. Аналітика про скорочення айтивців. *dou.ua*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/job-market-2025-part-3/>.

271. Чи виплачують ІТ-компанії кошти мобілізованим фахівцям. 20+ відповідей роботодавців. *DOU*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/mobilized-specialists-in-it-companies/>.

272. Шарчук Т. В. Логістичний аутсорсинг – шлях до оптимізації управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2008. № 15(633). С. 772–780. URL: <https://vlp.com.ua/files/112.pdf>.

273. Шелудченко І. Незаплановану релокацію в 2022 році провів 71% українських ІТ-компаній – дослідження. *Highload.tech - media для розробників*. URL: <https://highload.tech/uk/71-ukrayinskih-it-kompanij-proveli-nezaplanovanu-relokatsiyu-v-2022-rotsi-doslidzhennya/>.

274. Щербина Ю. В., Бутенко Д. С. Теоретичні аспекти особливостей розвитку електронної комерції. *Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції*: зб. тез доп. XII Міжнар. науково-практ. конф. молодих уч. та студентів, м. Харків, 6 квіт. 2023 р. Харків, 2023. С. 263–265. URL: http://kbi.karazin.ua/wp-content/uploads/2023/06/Zbirnik_11.04.pdf#page=263.

275. Щитов Д. М., Жадько К. С., Мормуль М. Ф. Теоретичні основи електронної комерції: сутність, структура, класифікація. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.16>.

276. Що таке гіг-контракт і хто його укладає? – Блог. *Вчасно*. URL: <https://vchasno.ua/shcho-take-gig-kontrakt/>.

277. Що там на бенчі? 20 зізнань айтішників, які вимушено сіли на лаву запасних: косткатінг, сабатікал, внутрішні проєкти та фриланс. *dev.ua*. URL: <https://dev.ua/news/bench-1681104861>.

278. Ювженко Д. Типи контрактів в аутсорсингу. *dou.ua*. URL: <https://dou.ua/forums/topic/43390/>.

279. Ярошина А. П., Бурденко І. М. Аутсорсинг: сутність та види. *Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України*: зб. матеріалів III Всеукр. науково-практ. on-line конф., м. Суми, 22–23 листоп. 2023 р. Суми, 2018. С. 289–293. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/71457/1/Problems_prospects.pdf#page=289.

ДОДАТКИ

АНКЕТА-ЗАПРОШЕННЯ ДО УЧАСТІ У ДОСЛІДЖЕННІ

Шановний (а) пан (пані)!

Кафедра менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка» проводить дослідження із апробації методики щодо покращення вибору провайдерів аутсорсингових послуг підприємствами електронної комерції.

Запрошуємо Вас доєднатися до проєкту та взяти участь у дослідженні у якості експерта.

У разі згоди, будь ласка, ознайомтеся з анкетною оцінювання, що представлена у табл. 1, та охоплює критерії потенційної ефективності співпраці Вашого підприємства із провайдером аутсорсингових послуг. Просимо Вас як експерта оцінити кожний з наведених індикаторів (шкала оцінок від 1 до 10 балів, де 1 - повна невідповідність критерію, а 10 - максимальна відповідність критерію).

Таблиця 1

№ з/п	Блок, оцінки	Критерій блоку	Коеф. вагомості блоку	Експертна оцінка провайдерів послуг, балів			
				провайдер nm	провайдер nm	провайдер nm	провайдер nm
1	Ціна	1.1 Вартість аутсорсингових послуг	x	x	x	x	x
		1.2 Прозорість ціноутворення		x	x	x	x
		1.3 Очікувана економічна віддача від залучення послуги		x	x	x	x
2	Репутація	1.1 Репутація провайдерів послуг на ринку	x	x	x	x	x
		1.2 Досвід провайдерів у сфері електронної комерції		x	x	x	x
		1.3 Наявність позитивного досвіду попередньої співпраці за аналогічними проєктами		x	x	x	x
3	Ринок	1.1 Кількість доступних до співпраці провайдерів аутсорсингових послуг	x	x	x	x	x
		1.2 Ступінь диференціації наявних на ринку послуг		x	x	x	x
		1.3 Рівень інноваційної активності провайдерів аутсорсингових послуг		x	x	x	x
		1.4 Наявність провайдерів послуг, що здатні запропонувати аналогічні рішення		x	x	x	x
4	Технології	1.1 Відповідність технологічних рішень, що пропонуються, вимогам та потребам замовника	x	x	x	x	x
		1.2 Ступінь потенційної інтеграції аутсорсингових рішень із системою електронної комерції підприємства		x	x	x	x
5	Взаємодія	1.1 Ступінь надійності технологічних рішень, що пропонуються провайдером	x	x	x	x	x
		1.2 Ступінь потенційної масштабованості аутсорсингових рішень		x	x	x	x
		1.3 Ступінь прозорості комунікації із провайдером		x	x	x	x
		1.4 Ступінь простоти комунікації із провайдером		x	x	x	x
		1.5 Ступінь гнучкості провайдерів до змін у процесі роботи		x	x	x	x
		1.6 Відповідність корпоративної культури провайдерів підприємству електронної комерції		x	x	x	x
		1.7 Ступінь надійності постачальника		x	x	x	x

Дякуємо за час, приділений цьому проєкту.

Ваші відповіді дуже важливі для нас.

З повагою,

Кафедра менеджменту та адміністрування

Національного університету «Чернігівська політехніка»

Оцінювання потенційних аутсорсерів підприємством П1

Блок оцінки	Критерій	К _{вагомості}	Оцінка експертом підприємства 1П		
			Провайдер 1.1П	Провайдер 2.1П	Провайдер 3.1П
1	Б1.Ф1	0,17	7	4	6
	Б1.Ф2		6	5	8
	Б1.Ф3		8	6	9
2	Б2.Ф1	0,32	8	8	6
	Б2.Ф2		8	9	8
	Б2.Ф3		6	8	5
3	Б3.Ф1	0,20	3	3	3
	Б3.Ф2		5	6	5
	Б3.Ф3		9	6	7
	Б3.Ф4		6	6	7
4	Б4.Ф1	0,12	8	8	7
	Б4.Ф2		9	8	8
5	Б5.Ф1	0,19	7	7	7
	Б5.Ф2		9	8	8
	Б5.Ф3		9	8	6
	Б5.Ф4		9	8	7
	Б5.Ф5		7	8	6
	Б5.Ф6		6	5	5
	Б5.Ф7		7	7	6

Джерело: узагальнено автором.

Таблиця Б.2

Оцінювання потенційних аутсорсерів підприємством П2

Блок оцінки	Критерій	К _{вагомості}	Оцінка експертом підприємства 2П			
			Провайдер 1.2П	Провайдер 2.2П	Провайдер 3.2П	Провайдер 4.2П
1	Б1.Ф1	0,17	9	4	2	6
	Б1.Ф2		7	4	6	8
	Б1.Ф3		7	3	7	8
2	Б2.Ф1	0,32	8	5	5	7
	Б2.Ф2		8	4	7	7
	Б2.Ф3		7	5	6	8
3	Б3.Ф1	0,20	6	6	7	7
	Б3.Ф2		7	6	6	7
	Б3.Ф3		8	5	5	8
	Б3.Ф4		4	6	6	8
4	Б4.Ф1	0,12	9	7	4	7
	Б4.Ф2		9	8	6	8
5	Б5.Ф1	0,19	8	5	5	7
	Б5.Ф2		9	6	6	8
	Б5.Ф3		8	7	6	9
	Б5.Ф4		9	7	4	9
	Б5.Ф5		7	6	5	7
	Б5.Ф6		8	5	6	7
	Б5.Ф7		9	8	8	9

Джерело: узагальнено автором.

Таблиця Б.3

Оцінювання потенційних аутсорсерів підприємством ПЗ

Блок оцінки	Критерій	К _{вагомості}	Оцінка експертом підприємства ЗП			
			Провайдер 1.ЗП	Провайдер 2.ЗП	Провайдер 3.ЗП	Провайдер 4.ЗП
1	Б1.Ф1	0,17	9	5	3	8
	Б1.Ф2		7	5	4	5
	Б1.Ф3		9	6	6	8
2	Б2.Ф1	0,32	8	6	5	7
	Б2.Ф2		9	4	7	8
	Б2.Ф3		8	3	5	6
3	Б3.Ф1	0,20	7	7	5	6
	Б3.Ф2		4	5	6	4
	Б3.Ф3		8	4	6	5
	Б3.Ф4		6	7	8	6
4	Б4.Ф1	0,12	10	6	7	8
	Б4.Ф2		10	6	7	9
5	Б5.Ф1	0,19	10	7	8	8
	Б5.Ф2		9	8	7	9
	Б5.Ф3		10	9	9	10
	Б5.Ф4		10	8	8	8
	Б5.Ф5		10	7	8	9
	Б5.Ф6		7	9	7	9
	Б5.Ф7		8	9	8	9

Джерело: узагальнено автором.

Таблиця Б.4

Оцінювання потенційних аутсорсерів підприємством П4

Блок оцінки	Критерій	К _{вагомості}	Оцінка експертом підприємства 4П			
			Провайдер 1.4П	Провайдер 2.4П	Провайдер 3.4П	Провайдер 4.4П
1	Б1.Ф1	0,17	4	6	10	5
	Б1.Ф2		7	7	8	6
	Б1.Ф3		9	8	10	8
2	Б2.Ф1	0,32	8	6	9	6
	Б2.Ф2		8	7	9	7
	Б2.Ф3		5	6	8	4
3	Б3.Ф1	0,20	7	8	10	7
	Б3.Ф2		8	7	9	8
	Б3.Ф3		9	9	8	7
	Б3.Ф4		7	8	8	7
4	Б4.Ф1	0,12	10	8	9	9
	Б4.Ф2		10	9	8	8
5	Б5.Ф1	0,19	10	7	7	9
	Б5.Ф2		8	8	9	8
	Б5.Ф3		10	9	9	9
	Б5.Ф4		10	8	8	7
	Б5.Ф5		6	8	8	7
	Б5.Ф6		7	7	8	7
	Б5.Ф7		9	9	10	8

Джерело: узагальнено автором.

Оцінювання потенційних аутсорсерів підприємством П5

Блок оцінки	Критерій	К _{вагомості}	Оцінка експертом підприємства 5П			
			Провайдер 1.5П	Провайдер 2.5П	Провайдер 3.5П	Провайдер 4.5П
1	Б1.Ф1	0,17	7	9	4	8
	Б1.Ф2		6	7	8	7
	Б1.Ф3		8	9	9	8
2	Б2.Ф1	0,32	8	6	8	7
	Б2.Ф2		7	7	8	7
	Б2.Ф3		5	6	5	7
3	Б3.Ф1	0,20	8	7	7	6
	Б3.Ф2		7	7	8	8
	Б3.Ф3		8	7	6	7
	Б3.Ф4		8	9	8	7
4	Б4.Ф1	0,12	9	9	8	9
	Б4.Ф2		9	8	9	8
5	Б5.Ф1	0,19	8	7	8	8
	Б5.Ф2		9	8	7	7
	Б5.Ф3		8	9	9	9
	Б5.Ф4		8	9	9	9
	Б5.Ф5		8	9	8	9
	Б5.Ф6		8	8	8	8
	Б5.Ф7		9	8	8	9

Джерело: узагальнено автором.

Розрахунок нормалізованої матриці для оцінки потенційного аутсорсера підприємством П1

Блок оцінки	Критерій	К _{вагомості}	Оцінка експертом підприємства 1П		
			Провайдер 1.1П	Провайдер 2.1П	Провайдер 3.1П
1	Б1.Ф1	0,17	0,6965	0,3980	0,5970
	Б1.Ф2		0,5367	0,4472	0,7155
	Б1.Ф3		0,5946	0,4460	0,6690
2	Б2.Ф1	0,32	0,6247	0,6247	0,4685
	Б2.Ф2		0,5534	0,6225	0,5534
	Б2.Ф3		0,5367	0,7155	0,4472
3	Б3.Ф1	0,20	0,5774	0,5774	0,5774
	Б3.Ф2		0,5392	0,6470	0,5392
	Б3.Ф3		0,6985	0,4657	0,5433
	Б3.Ф4		0,5455	0,5455	0,6364
4	Б4.Ф1	0,12	0,6013	0,6013	0,5262
	Б4.Ф2		0,6225	0,5534	0,5534
5	Б5.Ф1	0,19	0,5774	0,5774	0,5774
	Б5.Ф2		0,6225	0,5534	0,5534
	Б5.Ф3		0,6690	0,5946	0,4460
	Б5.Ф4		0,6462	0,5744	0,5026
	Б5.Ф5		0,5735	0,6554	0,4915
	Б5.Ф6		0,6470	0,5392	0,5392
	Б5.Ф7		0,6047	0,6047	0,5183

Джерело: розраховано автором.

Розрахунок нормалізованої матриці для оцінки потенційного аутсорсера підприємством П2

Блок оцінки	Критерій	К _{вагомості}	Оцінка експертом підприємства 2П			
			Провайдер 1.2П	Провайдер 2.2П	Провайдер 3.2П	Провайдер 4.2П
1	Б1.Ф1	0,17	0,7689	0,3417	0,1709	0,5126
	Б1.Ф2		0,5449	0,3114	0,4671	0,6228
	Б1.Ф3		0,5353	0,2294	0,5353	0,6118
2	Б2.Ф1	0,32	0,6266	0,3916	0,3916	0,5483
	Б2.Ф2		0,5996	0,2998	0,5247	0,5247
	Б2.Ф3		0,5307	0,3790	0,4549	0,6065
3	Б3.Ф1	0,20	0,4602	0,4602	0,5369	0,5369
	Б3.Ф2		0,5369	0,4602	0,4602	0,5369
	Б3.Ф3		0,5996	0,3748	0,3748	0,5996
	Б3.Ф4		0,3244	0,4867	0,4867	0,6489
4	Б4.Ф1	0,12	0,6445	0,5013	0,2864	0,5013
	Б4.Ф2		0,5750	0,5111	0,3833	0,5111
5	Б5.Ф1	0,19	0,6266	0,3916	0,3916	0,5483
	Б5.Ф2		0,6110	0,4073	0,4073	0,5431
	Б5.Ф3		0,5275	0,4616	0,3956	0,5934
	Б5.Ф4		0,5974	0,4646	0,2655	0,5974
	Б5.Ф5		0,5551	0,4758	0,3965	0,5551
	Б5.Ф6		0,6065	0,3790	0,4549	0,5307
	Б5.Ф7		0,5285	0,4698	0,4698	0,5285

Джерело: розраховано автором.

Таблиця В.3

Розрахунок нормалізованої матриці для оцінки потенційного аутсорсера підприємством ПЗ

Блок оцінки	Критерій	К _{вагомості}	Оцінка експертом підприємства 3П			
			Провайдер 1.3П	Провайдер 2.3П	Провайдер 3.3П	Провайдер 4.3П
1	Б1.Ф1	0,17	0,6727	0,3737	0,2242	0,5979
	Б1.Ф2		0,6528	0,4663	0,3730	0,4663
	Б1.Ф3		0,6110	0,4073	0,4073	0,5431
2	Б2.Ф1	0,32	0,6065	0,4549	0,3790	0,5307
	Б2.Ф2		0,6211	0,2760	0,4830	0,5521
	Б2.Ф3		0,6911	0,2592	0,4319	0,5183
3	Б3.Ф1	0,20	0,5551	0,5551	0,3965	0,4758
	Б3.Ф2		0,4148	0,5185	0,6222	0,4148
	Б3.Ф3		0,6737	0,3369	0,5053	0,4211
	Б3.Ф4		0,4411	0,5147	0,5882	0,4411
4	Б4.Ф1	0,12	0,6337	0,3802	0,4436	0,5070
	Б4.Ф2		0,6131	0,3679	0,4292	0,5518
5	Б5.Ф1	0,19	0,6008	0,4206	0,4807	0,4807
	Б5.Ф2		0,5427	0,4824	0,4221	0,5427
	Б5.Ф3		0,5256	0,4730	0,4730	0,5256
	Б5.Ф4		0,5852	0,4682	0,4682	0,4682
	Б5.Ф5		0,5852	0,4082	0,4666	0,5249
	Б5.Ф6		0,4341	0,5582	0,4341	0,5582
	Б5.Ф7		0,4698	0,5285	0,4698	0,5285

Джерело: розраховано автором.

Таблиця В.4

Розрахунок нормалізованої матриці для оцінки потенційного аутсорсера підприємством П4

Блок оцінки	Критерій	К _{вагомості}	Оцінка експертом підприємства 4П			
			Провайдер 1.4П	Провайдер 2.4П	Провайдер 3.4П	Провайдер 4.4П
1	Б1.Ф1	0,17	0,3007	0,4510	0,7516	0,3758
	Б1.Ф2		0,4975	0,4975	0,5685	0,4264
	Б1.Ф3		0,5120	0,4551	0,5689	0,4551
2	Б2.Ф1	0,32	0,5431	0,4073	0,6110	0,4073
	Б2.Ф2		0,5132	0,4491	0,5774	0,4491
	Б2.Ф3		0,4211	0,5053	0,6737	0,3369
3	Б3.Ф1	0,20	0,4325	0,4942	0,6178	0,4325
	Б3.Ф2		0,4981	0,4358	0,5603	0,4981
	Б3.Ф3		0,5427	0,5427	0,4824	0,4221
	Б3.Ф4		0,4656	0,5322	0,5322	0,4656
4	Б4.Ф1	0,12	0,5538	0,4431	0,4985	0,4985
	Б4.Ф2		0,5689	0,5120	0,4551	0,4551
5	Б5.Ф1	0,19	0,5987	0,4191	0,4191	0,5388
	Б5.Ф2		0,4842	0,4842	0,5447	0,4842
	Б5.Ф3		0,5399	0,4860	0,4860	0,4860
	Б5.Ф4		0,6008	0,4807	0,4807	0,4206
	Б5.Ф5		0,4111	0,5482	0,5482	0,4796
	Б5.Ф6		0,4819	0,4819	0,5507	0,4819
	Б5.Ф7		0,4985	0,4985	0,5538	0,4431

Джерело: розраховано автором.

Розрахунок нормалізованої матриці для оцінки потенційного аутсорсера підприємством П5

Блок оцінки	Критерій	К _{вагомості}	Оцінка експертом підприємства 5П			
			Провайдер 1.5П	Провайдер 2.5П	Провайдер 3.5П	Провайдер 4.5П
1	Б1.Ф1	0,17	0,4830	0,6211	0,2760	0,5521
	Б1.Ф2		0,4264	0,4975	0,5685	0,4975
	Б1.Ф3		0,4698	0,5285	0,5285	0,4698
2	Б2.Ф1	0,32	0,5482	0,4111	0,5482	0,4796
	Б2.Ф2		0,4819	0,4819	0,5507	0,4819
	Б2.Ф3		0,4303	0,5164	0,4303	0,6025
3	Б3.Ф1	0,20	0,5685	0,4975	0,4975	0,4264
	Б3.Ф2		0,4656	0,4656	0,5322	0,5322
	Б3.Ф3		0,5685	0,4975	0,4264	0,4975
	Б3.Ф4		0,4981	0,5603	0,4981	0,4358
4	Б4.Ф1	0,12	0,5137	0,5137	0,4566	0,5137
	Б4.Ф2		0,5285	0,4698	0,5285	0,4698
5	Б5.Ф1	0,19	0,5153	0,4509	0,5153	0,5153
	Б5.Ф2		0,5774	0,5132	0,4491	0,4491
	Б5.Ф3		0,4566	0,5137	0,5137	0,5137
	Б5.Ф4		0,4566	0,5137	0,5137	0,5137
	Б5.Ф5		0,4698	0,5285	0,4698	0,5285
	Б5.Ф6		0,5000	0,5000	0,5000	0,5000
	Б5.Ф7		0,5285	0,4698	0,4698	0,5285

Джерело: розраховано автором.

Розрахунок зваженої нормалізованої матриці для оцінки потенційного аутсорсера підприємством П1

Блок оцінки	Критерій	K _{вагомості}	Оцінка експертом підприємства 1П		
			Провайдер 1.1П	Провайдер 2.1П	Провайдер 3.1П
1	Б1.Ф1	0,17	0,1463	0,0836	0,1254
	Б1.Ф2		0,1127	0,0939	0,1503
	Б1.Ф3		0,1249	0,0937	0,1405
2	Б2.Ф1	0,32	0,1312	0,1312	0,0984
	Б2.Ф2		0,1162	0,1307	0,1162
	Б2.Ф3		0,1127	0,1503	0,0939
3	Б3.Ф1	0,20	0,0751	0,0751	0,0751
	Б3.Ф2		0,0701	0,0841	0,0701
	Б3.Ф3		0,0908	0,0605	0,0706
	Б3.Ф4		0,0709	0,0709	0,0827
4	Б4.Ф1	0,12	0,1263	0,1263	0,1105
	Б4.Ф2		0,1307	0,1162	0,1162
5	Б5.Ф1	0,19	0,1386	0,1386	0,1386
	Б5.Ф2		0,1494	0,1328	0,1328
	Б5.Ф3		0,1606	0,1427	0,107
	Б5.Ф4		0,1551	0,1378	0,1206
	Б5.Ф5		0,1376	0,1573	0,118
	Б5.Ф6		0,1553	0,1294	0,1294
	Б5.Ф7		0,1451	0,1451	0,1244

Джерело: розраховано автором.

Таблиця Г.2

Розрахунок зваженої нормалізованої матриці для оцінки потенційного аутсорсера підприємством П2

Блок оцінки	Критерій	K _{вагомості}	Оцінка експертом підприємства 2П			
			Провайдер 1.2П	Провайдер 2.2П	Провайдер 3.2П	Провайдер 4.2П
1	Б1.Ф1	0,17	0,1615	0,0718	0,0359	0,1076
	Б1.Ф2		0,1144	0,0654	0,0981	0,1308
	Б1.Ф3		0,1124	0,0482	0,1124	0,1285
2	Б2.Ф1	0,32	0,1316	0,0822	0,0822	0,1151
	Б2.Ф2		0,1259	0,0630	0,1102	0,1102
	Б2.Ф3		0,1114	0,0796	0,0955	0,1274
3	Б3.Ф1	0,20	0,0598	0,0598	0,0698	0,0698
	Б3.Ф2		0,0698	0,0598	0,0598	0,0698
	Б3.Ф3		0,0780	0,0487	0,0487	0,0780
	Б3.Ф4		0,0422	0,0633	0,0633	0,0844
4	Б4.Ф1	0,12	0,1353	0,1053	0,0602	0,1053
	Б4.Ф2		0,1207	0,1073	0,0805	0,1073
5	Б5.Ф1	0,19	0,1504	0,0940	0,0940	0,1316
	Б5.Ф2		0,1466	0,0978	0,0978	0,1303
	Б5.Ф3		0,1266	0,1108	0,0950	0,1424
	Б5.Ф4		0,1434	0,1115	0,0637	0,1434
	Б5.Ф5		0,1332	0,1142	0,0952	0,1332
	Б5.Ф6		0,1456	0,0910	0,1092	0,1274
	Б5.Ф7		0,1268	0,1127	0,1127	0,1268

Джерело: розраховано автором.

Таблиця Г.3

Розрахунок зваженої нормалізованої матриці для оцінки потенційного аутсорсера підприємством ПЗ

Блок оцінки	Критерій	К _{вагомості}	Оцінка експертом підприємства 3П			
			Провайдер 1.3П	Провайдер 2.3П	Провайдер 3.3П	Провайдер 4.3П
1	Б1.Ф1	0,17	0,1413	0,0785	0,0471	0,1256
	Б1.Ф2		0,1371	0,0979	0,0783	0,0979
	Б1.Ф3		0,1283	0,0855	0,0855	0,1140
2	Б2.Ф1	0,32	0,1274	0,0955	0,0796	0,1114
	Б2.Ф2		0,1304	0,0580	0,1014	0,1159
	Б2.Ф3		0,1451	0,0544	0,0907	0,1088
3	Б3.Ф1	0,20	0,0722	0,0722	0,0515	0,0619
	Б3.Ф2		0,0539	0,0674	0,0809	0,0539
	Б3.Ф3		0,0876	0,0438	0,0657	0,0547
	Б3.Ф4		0,0573	0,0669	0,0765	0,0573
4	Б4.Ф1	0,12	0,1331	0,0798	0,0932	0,1065
	Б4.Ф2		0,1288	0,0773	0,0901	0,1159
5	Б5.Ф1	0,19	0,1442	0,1009	0,1154	0,1154
	Б5.Ф2		0,1303	0,1158	0,1013	0,1303
	Б5.Ф3		0,1261	0,1135	0,1135	0,1261
	Б5.Ф4		0,1404	0,1124	0,1124	0,1124
	Б5.Ф5		0,1400	0,0980	0,1120	0,1260
	Б5.Ф6		0,1042	0,1340	0,1042	0,1340
	Б5.Ф7		0,1127	0,1268	0,1127	0,1268

Джерело: розраховано автором.

Таблиця Г.4

Розрахунок зваженої нормалізованої матриці для оцінки потенційного аутсорсера підприємством П4

Блок оцінки	Критерій	К _{вагомості}	Оцінка експертом підприємства 4П			
			Провайдер 1.4П	Провайдер 2.4П	Провайдер 3.4П	Провайдер 4.4П
1	Б1.Ф1	0,17	0,0631	0,0947	0,1578	0,0789
	Б1.Ф2		0,1045	0,1045	0,1194	0,0895
	Б1.Ф3		0,1075	0,0956	0,1195	0,0956
2	Б2.Ф1	0,32	0,1140	0,0855	0,1283	0,0855
	Б2.Ф2		0,1078	0,0943	0,1212	0,0943
	Б2.Ф3		0,0884	0,1061	0,1415	0,0707
3	Б3.Ф1	0,20	0,0562	0,0643	0,0803	0,0562
	Б3.Ф2		0,0647	0,0567	0,0728	0,0647
	Б3.Ф3		0,0706	0,0706	0,0627	0,0549
	Б3.Ф4		0,0605	0,0692	0,0692	0,0605
4	Б4.Ф1	0,12	0,1163	0,0930	0,1047	0,1047
	Б4.Ф2		0,1195	0,1075	0,0956	0,0956
5	Б5.Ф1	0,19	0,1437	0,1006	0,1006	0,1293
	Б5.Ф2		0,1162	0,1162	0,1307	0,1162
	Б5.Ф3		0,1296	0,1166	0,1166	0,1166
	Б5.Ф4		0,1442	0,1154	0,1154	0,1009
	Б5.Ф5		0,0987	0,1316	0,1316	0,1151
	Б5.Ф6		0,1157	0,1157	0,1322	0,1157
	Б5.Ф7		0,1196	0,1196	0,1329	0,1063

Джерело: розраховано автором.

**Розрахунок зваженої нормалізованої матриці для оцінки потенційного
аутсорсера підприємством П5**

Блок оцінки	Критерій	К _{вагомості}	Оцінка експертом підприємства 5П			
			Провайдер 1.5П	Провайдер 2.5П	Провайдер 3.5П	Провайдер 4.5П
1	Б1.Ф1	0,17	0,1014	0,1304	0,0580	0,1159
	Б1.Ф2		0,0895	0,1045	0,1194	0,1045
	Б1.Ф3		0,0987	0,1110	0,1110	0,0987
2	Б2.Ф1	0,32	0,1151	0,0863	0,1151	0,1007
	Б2.Ф2		0,1012	0,1012	0,1157	0,1012
	Б2.Ф3		0,0904	0,1084	0,0904	0,1265
3	Б3.Ф1	0,20	0,0739	0,0647	0,0647	0,0554
	Б3.Ф2		0,0605	0,0605	0,0692	0,0692
	Б3.Ф3		0,0739	0,0647	0,0554	0,0647
	Б3.Ф4		0,0647	0,0728	0,0647	0,0567
4	Б4.Ф1	0,12	0,1079	0,1079	0,0959	0,1079
	Б4.Ф2		0,1110	0,0987	0,1110	0,0987
5	Б5.Ф1	0,19	0,1237	0,1082	0,1237	0,1237
	Б5.Ф2		0,1386	0,1232	0,1078	0,1078
	Б5.Ф3		0,1096	0,1233	0,1233	0,1233
	Б5.Ф4		0,1096	0,1233	0,1233	0,1233
	Б5.Ф5		0,1127	0,1268	0,1127	0,1268
	Б5.Ф6		0,1200	0,1200	0,1200	0,1200
	Б5.Ф7		0,1268	0,1127	0,1127	0,1268

Джерело: розраховано автором.

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1

Розрахунок ідеального позитивного та ідеального негативного рішення для підприємства з вибірки

Підприємство з вибірки	Розрахунок Евклідової відстані від позитивного ідеального рішення				Розрахунок Евклідової відстані від негативного ідеального рішення				P _i			
	Провайдер 1.1П	Провайдер 2.1П	Провайдер 3.1П	-	Провайдер 1.1П	Провайдер 2.1П	Провайдер 3.1П	-	Провайдер 1.1П	Провайдер 2.1П	Провайдер 3.1П	-
П1	0,0632	0,1101	0,1137	-	0,1178	0,0919	0,0858	-	0,6507	0,4550	0,4299	-
П2	Провайдер 1.2П	Провайдер 2.2П	Провайдер 3.2П	Провайдер 4.2П	Провайдер 1.2П	Провайдер 2.2П	Провайдер 3.2П	Провайдер 4.2П	Провайдер 1.2П	Провайдер 2.2П	Провайдер 3.2П	Провайдер 4.2П
	0,0539	0,2029	0,2159	0,0738	0,2356	0,0859	0,0925	0,2027	0,8137	0,2975	0,2999	0,7331
П3	Провайдер 1.3П	Провайдер 2.3П	Провайдер 3.3П	Провайдер 4.3П	Провайдер 1.3П	Провайдер 2.3П	Провайдер 3.3П	Провайдер 4.3П	Провайдер 1.3П	Провайдер 2.3П	Провайдер 3.3П	Провайдер 4.3П
	0,0467	0,1851	0,1694	0,0934	0,2077	0,0601	0,0743	0,1421	0,8166	0,2452	0,3049	0,6033
П4	Провайдер 1.4П	Провайдер 2.4П	Провайдер 3.4П	Провайдер 4.4П	Провайдер 1.4П	Провайдер 2.4П	Провайдер 3.4П	Провайдер 4.4П	Провайдер 1.4П	Провайдер 2.4П	Провайдер 3.4П	Провайдер 4.4П
	0,1225	0,1154	0,0602	0,1436	0,0847	0,0668	0,1469	0,0393	0,4088	0,3668	0,7093	0,2149
П5	Провайдер 1.5П	Провайдер 2.5П	Провайдер 3.5П	Провайдер 4.5П	Провайдер 1.5П	Провайдер 2.5П	Провайдер 3.5П	Провайдер 4.5П	Провайдер 1.5П	Провайдер 2.5П	Провайдер 3.5П	Провайдер 4.5П
	0,0641	0,0516	0,0924	0,0528	0,0717	0,0857	0,0554	0,0801	0,5280	0,6243	0,3749	0,6025

Джерело: розраховано автором.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, у яких опубліковані основні наукові результати дисертації

Статті у наукових виданнях України та у наукових періодичних виданнях,

які включені до міжнародних наукометричних баз:

1. Ivanova, N., Nazarko, S., Denysenko, T., Kublitska, O., & **Kononenko, S.** Business Strategy Transformation: The Impact of Global Digitalization and COVID-19 Pandemic Factors. *Revista de la Universidad del Zulia*. 2023. Vol. 14, no. 40. P. 486–505. URL: <https://doi.org/10.46925//rdluz.40.27>. (2,3 ум. друк. арк.). Особистий внесок: детальніше розглянуто процес впровадження стратегії цифрової трансформації в компаніях (0,4 ум. друк. арк.).

Наукові праці у наукових фахових виданнях України:

2. Іванова Н. В., **Кононенко С. О.** Ризики економічної безпеки в контексті глобальної діджиталізації аутсорсингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 6. С. 168–174. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.6.168>. (0,8 ум. друк. арк.). Особистий внесок: сформовано умови вибору постачальника аутсорсингових послуг з урахуванням вимог економічної безпеки суб'єкта господарювання (0,2 ум. друк. арк.).

3. Іванова Н., **Кононенко С.** Фінансово-економічний механізм забезпечення повоєнного відновлення потенціалоформуючого простору регіонів України на засадах сталого розвитку. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2 (27). С. 199–220. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-199-220](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-199-220). (2,6 ум. друк. арк.). Особистий внесок: обґрунтовано сутність та значення відновлювального потенціалу регіональної економічної системи, розкрито цільові пріоритети та базові умови формування фінансово-економічного механізму, проаналізовано інструменти механізму, які є специфічними для періоду повоєнного відновлен (1,5 ум. друк. арк.).

4. Холявко Н. І., Олифіренко І. С., **Кононенко С. О.** Вплив інноваційних цифрових технологій на повоєнне відновлення університетів України. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 141–150. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024->

8-141-150. (1,2 ум. друк. арк.). Особистий внесок: обґрунтовано роль сучасних цифрових технологій в покращенні процеси повоєнного відновлення закладів вищої освіти (0,4 ум. друк. арк.).

5. Холявко Н. І., **Кононенко С. О.**, Бондаренко А. А. Роль технології штучного інтелекту для здійснення пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ. *Проблеми економіки*. 2024. № 3 (61). С. 276–282. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-276-282>. (0,8 ум. друк. арк.). Особистий внесок: досліджено роль та важливість цифровізаційних процесів економіки, а також розглянуто виклики сучасного середовища та їхній вплив на підвищення вимог до кібербезпеки та захисту даних (0,3 ум. друк. арк.).

6. Кононенко С. О. Вплив аутсорсингу на конкурентоспроможність електронної комерції. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2. С. 138–150. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-138-150](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-138-150). (1,5 ум. друк. арк.).

7. Іванова Н., **Кононенко С.** Маркетингова стратегія розвитку провайдера аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції: механізм та моделі реалізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3(43). С. 165–173. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-161-173](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-161-173). (1,5 ум. друк. арк.). Особистий внесок: представлено авторський механізм підтримки розвитку аутсорсингових підприємств електронної комерції, запропоновано матрицю вибору маркетингової стратегії розвитку підприємства електронної комерції, а також можливих зон стратегічної взаємодії між учасниками аутсорсингової взаємодії (1,0 ум. друк. арк.).

Опубліковані праці апробаційного характеру:

8. Кононенко С. О. Роль аутсорсингу в електронній комерції. *Юність науки – 2022: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства*: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (15 травня 2022 року). Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2022. С. 135. (0,1 ум. друк. арк.).

9. Kononenko S. The role of digitization in providing guidelines for sustainable development. *Strategic marks of sustainable development in Ukraine and world* : Materials of II International Scientific-Practical Conference of young scientists «(April 21, 2023). Chernihiv, 2023. P. 229. (0,1 ум. друк. арк.).

10. Кононенко С. О. Формування споживчих властивостей ІТ-продуктів. *Новітні технології у науковій діяльності і навчальному процесі* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених (19-20 травня 2023 року). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С. 394. (0,1 ум. друк. арк.).

11. Кононенко С. О. Трансформація продуктових пропозицій ІТ-сектора бізнесу під впливом розвитку цифрової економіки. *Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (26-27 квітня 2023 року). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С. 277-279. (0,3 ум. друк. арк.).

12. Кононенко С. О. Роль філософії в аутсорсингу електронної комерції. *Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (26-27 квітня 2023 року). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С. 482-483. (0,2 ум. друк. арк.).

13. Іванова Н. В., **Кононенко С. О.** Діджиталізація аутсорсингу як фактор забезпечення сталого розвитку ланцюгів поставок. *Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища* : матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції (27 жовтня 2023 року). Київ : Національний авіаційний університет, 2023. С. 221-226. (0,7 ум. друк. арк.). Особистий внесок: розглянуто сутність діджиталізації та її впливу на аутсорсингову діяльність як фактору підтримки сталого розвитку ланцюжків постачань (0,2 ум. друк. арк.).

14. **Кононенко С. О.,** Іванова Н. В. Роль аналітики даних в побудові ефективної електронної комерції. *Юність науки – 2024*: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених: «» (24-26 квітня 2024 року). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 262-263. (0,2 ум. друк. арк.). Особистий внесок: проаналізовано потенціал інтеграції інструментів аналізу даних у систему електронної комерції, а також окреслено корисні ефекти від персоналізації контенту (0,1 ум. друк. арк.).

15. **Kononenko S.,** Lytvyn S. Outsourcing as a cost optimization tool in e-commerce. *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. (0,2 ум. друк. арк.). Особистий внесок: проаналізовано підходи до оцінки ефективності аутсорсингових рішень, а також оцінено корисні ефекти від впровадження аутсорсингу в діяльність підприємств електронної комерції (0,1 ум. друк. арк.).

16. **Кононенко С. О.,** Іванова Н. В. Вплив політики аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємства. *Юність науки – 2025*: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених: «» (23-25 квітня 2025 року). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2025. С. 271-272. (0,2 ум. друк. арк.). Особистий внесок: розглянуто сутність аутсорсингу як управлінської категорії, деталізовано логічну послідовність при оцінюванні доцільності залучення аутсорсингу в діяльність підприємств (0,1 ум. друк. арк.).

ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ**ТОВ «Торговий дім «ВІАТ»**

просп. Миру, 139, м. Чернігів, 14000

ЄДРПОУ: 37095234

E-mail: viat2007@gmail.com

№ вих.147 від 21 жовтня 2025 р.

ДОВІДКА**про впровадження результатів дисертаційної роботи**

аспіранта кафедри менеджменту та адміністрування

Національного університету «Чернігівська політехніка»

Кононенка Сергія Олександровича*на тему «Управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері
електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації»*

Результати дисертаційної роботи Сергія Кононенка впроваджено у практичну діяльність ТОВ «Торговий дім «ВІАТ»», що функціонує у сфері електронної комерції, здійснюючи реалізацію товарів через власну вебплатформу та маркетплейси.

Запропоновані у дослідженні теоретико-методичні положення, зокрема модель управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції, а також авторська методика вибору оптимального провайдера аутсорсингових послуг, були використані при модернізації процесів електронних продажів, CRM-управління, аналітики клієнтських даних і цифрового маркетингу компанії.

Практичне застосування результатів дисертаційного дослідження дозволило оптимізувати взаємодію між внутрішніми підрозділами підприємства та зовнішніми аутсорсинговими партнерами (у сфері IT-підтримки, логістики, SEO/SEM-маркетингу та служби доставки), підвищити ефективність електронних комунікацій із клієнтами, скоротити транзакційні витрати та покращити якість клієнтського сервісу.

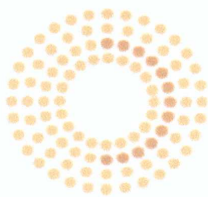
У межах цифрової трансформації діяльності ТОВ «Торговий дім «ВІАТ»» використано розроблені в дисертації інструменти оцінювання результативності аутсорсингових послуг, що сприяло підвищенню прозорості управлінських рішень, оптимізації структури витрат і забезпеченню стратегічної гнучкості підприємства.

Результати дисертаційної роботи Кононенка С.О. сприяли підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку електронної комерції, розвитку партнерських зв'язків із зовнішніми сервісними провайдерами та формуванню комплексної цифрової моделі управління бізнес-процесами підприємства.

Директор
ТОВ «Торговий дім «ВІАТ»



Віктор БЕЛІЧЕНКО



Приватне акціонерне товариство
«НАСІННЯ ЧЕРНІГІВЩИНИ»

14007, м. Чернігів, вул. В. Дрозда, 3 ЄДРПОУ 00721509

e-mail: office@cheseeds.com сайт: <https://cheseeds.com>

N 24 від 30.10.2025р

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
 «Управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної
 комерції в умовах глобальної діджиталізації»**

аспіранта кафедри менеджменту та адміністрування
 Національного університету «Чернігівська політехніка»

Кононенко Сергія Олександровича

Результати дисертаційної роботи Сергія Кононенка впроваджені у практичну діяльність ПрАТ «Насіння Чернігівщини» з метою підвищення ефективності управління бізнес-процесами, удосконалення логістичних операцій, розширення електронних каналів збуту насінневої продукції та підвищення рівня цифрової взаємодії з клієнтами й партнерами.

Запропоновані у дисертації теоретико-методичні положення щодо управління розвитком аутсорсингових підприємств, механізм вибору провайдерів аутсорсингових послуг та модель інтеграції цифрових інструментів у бізнес-модель підприємства були використані при модернізації корпоративної інформаційної системи, впровадженні інструментів електронної комерції та оптимізації процесів замовлення, доробки й реалізації насінневого матеріалу.

Практичне застосування результатів дослідження сприяло вдосконаленню управління ланцюгами постачання, підвищенню ефективності логістичних і маркетингових процесів, поліпшенню клієнтського сервісу, зниженню витрат на операційну діяльність та розширенню ринків збуту за рахунок онлайн-платформ і цифрових маркетингових інструментів. Залучення аутсорсингових сервісів у сфері IT-підтримки, цифрового маркетингу й аналітики забезпечило зростання операційної гнучкості підприємства та створило умови для впровадження інноваційних підходів до управління продажами. Використання елементів діджитал-аутсорсингу сприяє оптимізації витрат, підвищенню ефективності комунікацій із партнерами та забезпеченню стабільного зростання економічних показників підприємства.

Впровадження результатів дисертаційного дослідження сприяло підвищенню конкурентоспроможності ПрАТ «Насіння Чернігівщини» на внутрішньому й міжнародному ринках, розвитку експортного потенціалу, цифровізації комунікацій із аграрними партнерами, розширенню його інтеграції у міжнародні ланцюги постачання насінневої продукції, а також формуванню сучасної інтегрованої моделі управління виробничими й комерційними процесами підприємства у динамічному цифровому середовищі.

Довідка видана без фінансових зобов'язань.

Голова правління  **Антон БЕРЕСТОВИЙ**

Торгово - промислова палата України
**ЧЕРНІГІВСЬКА РЕГІОНАЛЬНА
 ТОРГОВО - ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА**



The Ukrainian Chamber of Commerce & Industry
**THE CHERNIHIV REGIONAL CHAMBER
 OF COMMERCE AND INDUSTRY**

вул. Ринкова, 7, м. Чернігів, 14000, Україна
 р/р UA583531000000000026006021967 в АТ "Полікомбанк", МФО 353100, ЄДРПОУ 02944780
 Тел./факс: (0462) 67-77-32, (0462) 67-74-45, e-mail: info@chamber.cn.ua, http://chamber.cn.ua

№ 185/01 від "12" 11 2028 р.

на №

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
 аспіранта кафедри менеджменту та адміністрування
 Національного університету «Чернігівська політехніка»

Кононенко Сергія Олександровича

**на тему «Управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної
 комерції в умовах глобальної діджиталізації»**

Результати дисертаційної роботи на тему «Управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації» впроваджені у діяльність Чернігівської Регіональної Торгово-промислової палати під час підготовки аналітичних матеріалів та консультаційних рекомендацій для суб'єктів господарювання області щодо підвищення ефективності цифрової взаємодії, розвитку експортного потенціалу, розширення мережі бізнес-послуг та стимулювання інтеграції підприємств у міжнародні електронні ринки.

Отримані у межах дисертаційного дослідження теоретико-методичні положення щодо механізму управління розвитком аутсорсингових підприємств, методика оцінювання ефективності цифрових бізнес-моделей із використанням адаптованого підходу TOPSIS, а також концептуальна модель інтеграції аутсорсингових сервісів у систему електронної комерції були застосовані під час розробки рекомендацій для підприємств-учасників ЧР ТПП з питань оптимізації електронних бізнес-процесів, впровадження інструментів діджитал-маркетингу та підвищення ефективності взаємодії з міжнародними партнерами.

Практичне використання результатів дослідження сприяло посиленню аналітичного потенціалу ЧР ТПП у сфері підтримки цифрової трансформації підприємств, підвищенню якості наданих інформаційно-консультаційних послуг, удосконаленню методів оцінювання конкурентоспроможності регіонального бізнесу та розробленню рекомендацій для суб'єктів електронної комерції й аутсорсингового сектору. Розроблені підходи використовуються при підготовці аналітичних звітів Палати, формуванні тематичних семінарів і тренінгів для підприємців, а також у рамках консультативної діяльності щодо розвитку цифрових сервісів та електронного експорту.

Застосування результатів дисертаційного дослідження дало змогу поглибити аналітичну роботу Чернігівської Регіональної ТПП, сприяло розвитку консультування аутсорсингового сектору, підвищенню ефективності управління проектами ЧР ТПП у сфері цифрової трансформації, оптимізації витрат та формуванню стратегічних конкурентних переваг підприємств у сфері електронної комерції. Це забезпечило підґрунтя для сталого розвитку бізнесу в умовах глобальної діджиталізації та посилює інтеграційні зв'язки українських компаній з міжнародними партнерами. Впровадження результатів дисертаційної роботи сприяло вдосконаленню роботи Чернігівської Регіональної ТПП як центру підтримки підприємництва, розширенню спектра цифрових бізнес-послуг,

посиленню інституційної спроможності Палати у сфері діджиталізації та формуванню стійкої системи підтримки розвитку малого і середнього бізнесу в регіоні.

Довідка видана без фінансових зобов'язань.

Президент



Костянтин Іванов



ЧЕРНІГІВСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

вул. Шевченка, 7, м. Чернігів, 14000, тел./факс (0462) 67-57-39,
E-mail: der_post@cg.gov.ua, сайт: www.economy.cg.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 02742119

від _____ № _____ На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспіранта кафедри менеджменту та адміністрування
Національного університету «Чернігівська політехніка»
Кононенка Сергія Олександровича
на тему «Управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері
електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації»

У рамках реалізації післявоєнного відновлення економіки області важливу роль відіграє розвиток ринку аутсорсингових послуг, як інструмент залучення малого та середнього бізнесу до глобальних цифрових ланцюгів вартості.

Відповідно, основні положення та результати дисертаційної роботи Кононенка С. О. є актуальними та використовуються при розробці стратегічних напрямів розвитку економіки регіону та Плану заходів з реалізації Стратегії сталого розвитку Чернігівської області.

На особливу увагу заслуговують теоретико-прикладні положення, сформульовані у дисертації, а саме:

- концептуальні засади управління розвитком аутсорсингових підприємств;
- модель взаємодії суб'єктів електронної комерції в умовах цифрової трансформації;
- методичний підхід до оцінювання ефективності управлінських рішень.

На регіональному рівні пропонується розглянути можливість запровадження програми підтримки аутсорсингових підприємств та фріланс-платформ у сфері електронної комерції, орієнтовану на підтримку експорту цифрових послуг; створити регіональний кластер цифрових послуг та е-комерції, що об'єднає університети, ІТ-компанії, маркетингові агентства та представників малого бізнесу; запровадити механізми грантової та консультаційної підтримки для підприємців, які розвивають аутсорсингові сервіси в онлайн-середовищі, а також удосконалити цифрову інфраструктуру області (хмарні сервіси, платіжні рішення, центри обробки даних) для сприяння функціонуванню інноваційних бізнес-моделей.



р.н. 03.02-10/1789
від 2025-10-24
Хомик Олександра Дмитрівна
3FAA9288358EC00304000000EA8B1D00CB46E400

Практичне застосування результатів дослідження сприятиме формуванню сприятливого бізнес-середовища для розвитку ІТ-аутсорсингу, маркетингових, логістичних, фінансових та клієнтських сервісів у цифровому форматі, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємств області. Реалізація запропонованих підходів дозволить посилити інтеграцію регіональних компаній до національного та міжнародного ринку електронної комерції, активізувати залучення інвестицій у сферу аутсорсингу, створити нові робочі місця та підтримати розвиток цифрових компетентностей населення.

Таким чином, наукові результати дисертації, що були отримані Кононенко С.О. у процесі її підготовки, є важливими і актуальними та сприятимуть формуванню, зокрема на Чернігівщині, сучасного екосистемного середовища розвитку електронної комерції та цифрового аутсорсингу, що відповідає викликам глобальної діджиталізації та завданням економічного відновлення України.

Директор,
кандидат економічних наук

Олександра ХОМИК

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І
НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14035,
Україна



тел. +38(0462) 665-103;
факс +38(0462) 665-105
E-mail: cstu@stu.cn.ua
www.stu.cn.ua
Код ЄДРПОУ 05460798

MINISTRY OF EDUCATION AND
SCIENCE OF UKRAINE

CHERNIHIV POLYTECHNIC
NATIONAL UNIVERSITY

95, Shevchenko str., Chernihiv, 14035,
Ukraine

В.М.20225 № 202/РР-2359/ВС
На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Кононенка Сергія Олександровича на тему:

***«Управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної
комерції в умовах глобальної діджиталізації»***

Основні теоретичні та методичні положення і висновки щодо надання послуг та в цілому управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції, які розроблені в рамках підготовки дисертації Кононенка Сергія Олександровича з метою отримання ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент, використані у навчальному процесі кафедри підприємництва і торгівлі Національного університету «Чернігівська політехніка» при розробці методичних матеріалів, а також під час проведення лекційних та практичних занять з навчальних дисциплін «Послуги», «Електронна комерція» та «Торговельне підприємництво».

Ректор



Олег НОВОМЛИНЕЦЬ



МЕТАЛ-ХОЛДІНГ-ТРЕЙД
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Чернігівська філія

📍 14001 м. Чернігів, вул. Ціолковського, 9 📞 (0462) 66-56-00
✉ ch_mht@metal.kiev.ua 🌐 www.metall-holding.com.ua

ЄДРПОУ 41237381, ІПН 374127626504, UA253005280000026001455037696 в АТ «ОТП Банк»

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

аспіранта кафедри менеджменту та адміністрування

Національного університету «Чернігівська політехніка»

Кононенка Сергія Олександровича

на тему «Управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері
електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації»

Результати дисертаційної роботи на тему «Управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації» впроваджені у практичну діяльність підприємства, зокрема при співпраці із регіональними торговельними структурами, з метою підвищення ефективності управління, вдосконалення стратегічного планування та посилення конкурентних позицій у цифровому середовищі.

Наукові результати дослідження застосовані при розробленні рекомендацій щодо удосконалення бізнес-моделей, організації співпраці між замовниками та провайдером аутсорсингових послуг, формування гнучких управлінських структур і підвищення рівня цифрової зрілості компаній. Практичне використання інструментів оцінювання ефективності маркетингових стратегій у цифровому середовищі дозволило компанії покращити процес ухвалення управлінських рішень, підвищити якість взаємодії з партнерами та забезпечити стабільне зростання ринкових показників.

Практичне впровадження результатів дисертаційної роботи дозволило поглибити аналітичну діяльність щодо оцінювання ефективності цифрової стратегії підприємства, сприяти розвитку партнерських відносин між регіональними компаніями та міжнародними аутсорсинговими провайдерами, активізувати використання цифрових технологій у комерційних процесах, забезпечивши підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальної діджиталізації.

Це забезпечило більш ефективне досягнення стратегічних цілей розвитку Чернігівської філії ТОВ «Метал Холдінг Трейд» у повсякденний період та створило підґрунтя для сталого економічного зростання у довгостроковій перспективі.

Довідка видана без фінансових зобов'язань.

Директор



Нагорна Н.А.