АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Економіка

JEL Classification: M31, L24, O33

УДК: 658.8 339.138:004

DOI https://doi.org/**10.5281/zenodo.15570797**

Маркетинговий аутсорсинг як стратегія підвищення гнучкості та ефективності бізнесу

Тимоцко Роман Сергійович

аспірант кафедри маркетингу і логістики,

Національний університет «Львівська політехніка»,

вул. Степана Бандери, 12, м. Львів, 79013, Україна,

Email: roman.s.tymotsko@lpnu.ua,

ORCID: https://orcid.org/0009-0008-0842-8438

Прийнято: 19.05.2025 | Опубліковано: 29.05.2025

Анотація. *Метою дослідження є глибоке наукове обґрунтування маркетингового аутсорсингу як багаторівневої управлінської концепції, здатної трансформувати корпоративні системи від замкнених ресурсомістких відділів до відкритих мережевих екосистем, у межах яких стратегічне ядро компанії синхронізується з портфелем зовнішніх фахівців, технологічних провайдерів та інноваційних платформ. Спираючись на системний аналіз, структурно-логічне моделювання та оцінювання ключових показників ефективності, автор опрацював галузеві звіти й кейси українських компаній, що у 2022–2024 рр. запровадили аутсорсингові або гібридні моделі маркетингу. Емпіричні дані доводять, що за наявності чітких SLA (Service Level Agreement — угода про рівень обслуговування), прозорої аналітики та цифрової сумісності платформ hybrid-підхід скорочує середню тривалість виходу продукту на ринок на 35 %,*

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

знижує CAC (Customer Acquisition Cost — вартість залучення клієнта) на 19 % і підвищує ROMI (Return on Marketing Investment — дохідність інвестицій у маркетинг) на 23 % порівняно з повністю in-house-структурами. Виокремлено п'ять факторів успіху: єдина семантика KPI (Key Performance Indicator — ключовий показник ефективності), культура двосторонньої довіри, гнучке бюджетування, внутрішній «центр компетенцій», який транслює стратегічні цілі у тактичні бриф-пакети, та безперервний обмін знаннями між сторонами. Показано, що еволюція аутсорсингу в Україні відбувається у напрямі стратегічних альянсів, де агентства стають інтеграторами інновацій і драйверами швидкості. Водночас окреслено ризики втрати контролю над даними, контрактної інертності та асиметрії інформації; запропоновано механізми їх мінімізації через багаторівневий аудит і динамічну калібровку метрик. На основі матриці «динаміка галузі – життєвий цикл фірми – цифрова зрілість» сформульовано практичні рекомендації щодо вибору організаційної моделі маркетингу для малого й середнього бізнесу і корпорацій в умовах воєнної та поствоєнної економіки. Зроблено висновок, що маркетинговий аутсорсинг, інтегрований за принципами open-talent network, формує нову траєкторію сталого зростання, дозволяючи компаніям фокусуватися на розробці ціннісних пропозицій і водночас отримувати доступ до передових технологій та крос-галузевої експертизи, що критично важливо для підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Ключові слова: *маркетингові послуги; hybrid-модель; ROMI; time-to-market; KPI; цифрова зрілість; стратегічний альянс; управління ризиками; інновації; гнучкість бізнесу.*

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Marketing outsourcing as a strategy for enhancing business flexibility and efficiency

Roman Tymotsko
PhD Student, Department of Marketing and Logistics,
Lviv Polytechnic National University,
12 Stepana Bandery St., Lviv, 79013, Ukraine,
Email: roman.s.tymotsko@lpnu.ua,
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-0842-8438

Abstract. *The aim of this study is to provide a rigorous scholarly rationale for marketing outsourcing as a multi-level management concept capable of transforming corporate systems from closed, resource-intensive departments into open network ecosystems in which a company's strategic core is synchronized with a portfolio of external specialists, technology providers, and innovation platforms. Using systems analysis, structural–logical modeling, and key-performance-indicator assessment, the author reviewed industry reports and case studies of Ukrainian firms that adopted outsourced or hybrid marketing models in 2022–2024. Empirical data show that—given clear SLAs (Service Level Agreements), transparent analytics, and platform interoperability—the hybrid approach shortens average time-to-market by 35 %, lowers CAC (Customer Acquisition Cost) by 19 %, and raises ROMI (Return on Marketing Investment) by 23 % compared with fully in-house structures. Five success factors are identified: unified KPI (Key Performance Indicator) semantics; a culture of mutual trust; flexible budgeting; an internal "competence center" that translates strategic goals into tactical brief packages; and continuous knowledge exchange between parties. The evolution of outsourcing in Ukraine is trending toward strategic alliances in which agencies act as innovation integrators and drivers of speed. Risks of data-control loss, contractual inertia, and information asymmetry are outlined, and mitigation mechanisms are proposed through multi-level audits and dynamic metric*

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

calibration. Based on an "industry dynamics – firm life-cycle – digital maturity" matrix, practical recommendations are offered for selecting an organizational marketing model for small and medium businesses and corporations in wartime and post-war economies. The study concludes that marketing outsourcing, integrated according to open-talent-network principles, shapes a new trajectory of sustainable growth, enabling companies to focus on crafting value propositions while accessing cutting-edge technologies and cross-industry expertise—critical for boosting competitiveness in the global marketplace.

Keywords: *marketing services; hybrid model; ROMI; time-to-market; KPI; digital maturity; strategic alliance; risk management; innovation; business flexibility.*

Постановка проблеми. За останнє десятиліття цифрова трансформація, геополітична нестабільність і пандемічні шоки кардинально змінили спосіб взаємодії бізнесу з аудиторіями. В Україні ці виклики посилилися повномасштабною війною, що змусило компанії одночасно оптимізувати витрати та підтримувати високий рівень ринкової видимості. Маркетингові відділи, побудовані за класичною in-house-логікою, часто не витримують темпів динаміки — бракує вузькопрофільної експертизи, аналітичних інструментів і ресурсів для швидкого масштабування. Водночас безконтрольний аутсорсинг окремих функцій породжує ризики втрати даних, репутаційних дисонансів і непередбачених витрат. Таким чином нерозв'язаною залишається проблема пошуку збалансованої організаційної моделі маркетингу, що забезпечує гнучкість, технологічну сумісність і стратегічний контроль. Усвідомлення цієї проблеми має вагоме як теоретичне, так і практичне значення, оскільки ефективна конфігурація «in-house ↔ аутсорс» безпосередньо впливає на конкурентоспроможність українських компаній на глобальному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За 2019–2024 рр. опубліковано значний масив праць, що досліджують маркетинговий аутсорсинг у різних контекстах. Міжнародні дослідження Deloitte (2022), Gartner (2023) та PwC

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

(2024) фокусуються на економічному ефекті передачі функцій, підкреслюючи зниження OPEX (Operating Expenses — операційні витрати) і прискорення time-to-market. Kotler & Keller (2023) та Baker (2021) розглядають аутсорсинг крізь призму мережевих бізнес-екосистем. Європейські автори, зокрема Clarkson (2020) та Jensen (2022), аналізують ризики контрактної асиметрії й формують концепцію «континууму контролю» між замовником і виконавцем. Українські дослідники (Ярмолюк, 2019; Meshko, 2021; Oriekhova, 2023; MAMI, 2024) акцентують увагу на цифровій складовій та впливі воєнних чинників на структуру попиту.

Попри багатство літератури, виявлено прогалини: (i) відсутність цілісної матриці, що співвідносить вибір моделі з фазою життєвого циклу компанії та її цифровою зрілістю; (ii) дефіцит емпіричних даних про вплив hybrid-підходу на ROMI та CAC у східноєвропейському регіоні; (iii) недостатня увага до ризик-менеджменту даних і механізмів динамічної калібровки KPI; (iv) брак порівняльних досліджень, що враховують стрес-фактори воєнної економіки.

Узагальнюючи останні 15 релевантних публікацій, автор використовує напрацювання щодо економії витрат, технологічної інтеграції та моделей партнерства, однак пропонує новий ракурс — синтез стратегічної, організаційної та ризикологічної логік у єдину аналітичну рамку.

Виділення невирішених раніше аспектів проблеми. Незважаючи на суттєвий науковий інтерес, низка критичних питань лишається відкритою:

- Логіка вибору: відсутність формалізованого алгоритму, який враховує галузеву турбулентність, масштаб компанії та бажаний рівень контролю.
- Динамічна оцінка ефективності: більшість робіт подає статичні показники ROMI/CAC, ігноруючи їх еволюцію протягом життєвого циклу партнерства.

ISSN 3041-2129
Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

- Управління даними й кібербезпекою: практичні механізми захисту комерційної інформації під час передачі завдань зовнішнім командам описані фрагментарно.
- Вплив воєнних і поствоєнних шоків: немає емпіричних досліджень, що оцінюють, як форс-мажорні обмеження змінюють структуру ризиків і переваг аутсорсингу.

Чинники, що спричиняють ці прогалини, полягають у: (а) складності вимірювання довгострокових нефінансових ефектів; (б) обмеженому доступі до корпоративних даних; (в) швидкій зміні технологічного ландшафту. Дослідження цих аспектів є критичним для формування рекомендацій, здатних підвищити стійкість українського бізнесу.

Цілі та завдання статті. Стаття має на меті розробити інтегровану аналітичну рамку для вибору та оцінки ефективності моделей організації маркетингової діяльності в умовах високої невизначеності. Для реалізації мети поставлено такі послідовні завдання:

- Систематизувати сучасні підходи до класифікації маркетингового аутсорсингу та визначити їх релевантність українському ринку.
- Оцінити тенденції вітчизняного сегмента маркетингових сервісів через призму цифровізації та воєнних викликів.
- Здійснити порівняльний аналіз in-house, аутсорсингової та hybrid-моделей за ключовими показниками ROMI, CAC, time-to-market, рівнем контролю та ризиками.
- Сконструювати матрицю вибору моделі, що інтегрує галузеву динаміку, стадію розвитку компанії та ступінь її цифрової зрілості.
- Розробити практичні механізми мінімізації контрактних і даних ризиків через багаторівневий аудит і динамічну калібровку KPI.

Виконання цих завдань дозволить заповнити виявлені наукові прогалини, а також надати бізнесу прикладний інструментарій для прийняття обґрунтованих рішень щодо оптимальної конфігурації маркетингової функції. маркетинговий

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

аутсорсинг розглядається як стратегічний інструмент управління, що дозволяє делегувати реалізацію частини або всього комплексу маркетингових функцій зовнішньому виконавцю. Такий підхід забезпечує гнучкість, доступ до експертизи та прискорення time-to-market у поєднанні з оптимізацією витрат.

Виклад основного матеріалу дослідження. За визначенням Ярмолюка Д.І., аутсорсинг у сфері маркетингу — це «цілеспрямоване делегування функцій, пов'язаних із маркетинговими комунікаціями, дослідженнями, ціноутворенням, рекламою чи іншими завданнями, зовнішнім виконавцям задля досягнення стратегічної або оперативної переваги» [1].

Ключовими ознаками маркетингового аутсорсингу є: договірна форма взаємодії з чітко визначеними KPI; зовнішній характер виконання функцій; фокус на результат, а не процес; можливість масштабування; доступ до нових технологій та інструментів.

Серед переваг аутсорсингу — економія на постійних витратах, зменшення адміністративного навантаження, отримання експертизи у вузьких нішах (наприклад, SEO, аналітика, digital). Разом з тим, виклики пов'язані з ризиком втрати контролю, складністю інтеграції в бренд-культуру та можливістю витоку даних.

Для оцінки ефективності маркетингових стратегій використовуються як фінансові (ROMI, CAC), так і поведінкові (AIDA, AISAS), комунікаційні та комплексні підходи (Balanced Scorecard, customer journey mapping). Усі вони дозволяють оцінити результативність рішень з різних ракурсів та сприяють обґрунтованому управлінському вибору.

Ринок маркетингових послуг в Україні переживає фазу активної трансформації, зумовленої війною, цифровізацією та зростаючою потребою бізнесу в ефективній комунікації. За даними Міжнародної асоціації маркетингових ініціатив (MAMI), у 2024 році ринок виріс на 19% порівняно з попереднім періодом [2]. Особливо динамічно розвиваються напрямки performance, digital, loyalty та event-маркетингу.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Попит на аутсорсинг зростає серед компаній різних масштабів. Малі підприємства вбачають в аутсорсингу можливість уникнути витрат на створення внутрішніх відділів. Середній бізнес — інструмент масштабування. Великі компанії — спосіб реалізації проєктів або вузьких напрямів без навантаження на штат. На ринку сформувався пул провідних гравців: Netpeak (SEO), Webpromo (performance), Promodo (e-commerce), Banda (брендинг), Postmen (аналітика та комплексні кампанії) [3].

Незважаючи на динаміку, існують виклики: невизначеність макросередовища, кадровий дефіцит, виснаження команд, проблеми довіри, ризики втрати контролю над стратегіями. Разом із цим відзначається тенденція до гібридних моделей, коли стратегічне ядро зберігається in-house, а виконавчі функції — передаються на аутсорс.

Оцінка ефективності маркетингових моделей in-house і аутсорсинг є важливою складовою управлінських рішень у сфері маркетингу. У сучасній практиці компанії обирають між цими двома підходами з огляду на бюджет, рівень контролю, швидкість впровадження та доступ до експертизи.

In-house модель передбачає наявність власної маркетингової команди, що забезпечує тісну інтеграцію з внутрішніми процесами компанії, глибше розуміння бренду та швидку внутрішню комунікацію. Проте така модель потребує значних інвестицій у найм, навчання, інфраструктуру, а також довшого періоду для адаптації до ринку. Водночас гнучкість масштабування є обмеженою, а інновації — часто повільніші.

Аутсорсинг натомість дозволяє отримати доступ до високоспеціалізованих фахівців, сучасних інструментів, крос-галузевої експертизи. Завдяки досвіду агентств time-to-market скорочується, зростає швидкість реакції на ринкові виклики. Проте виклики пов’язані з ризиком недостатнього розуміння бренду, потребою в детальному брифуванні та побудові системи контролю результатів.

Зіставлення цих двох моделей за основними критеріями наведено в таблиці 1.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Таблиця 1. Порівняння in-house і аутсорсингової моделей маркетингу

Критерій	In-house модель	Аутсорсинг
Контроль	Повний контроль над процесами	Частковий, залежить від договору та звітності
Знання продукту	Глибоке занурення в бізнес	Потребує брифінгу та онбордингу
Швидкість реалізації	Обмежена внутрішніми погодженнями	Вища завдяки досвіду та автоматизованим процесам
Інструменти й технології	Потребує окремих інвестицій	Входять у пакет агентства
Креативність	Глибоке розуміння тону бренду, ризик «замиленого» погляду	Свіжі ідеї, крос-галузевий досвід, але не завжди точний
Масштабованість	Повільна, залежить від HR-процесів	Висока, гнучке управління обсягами
Витрати	Високі постійні витрати	Змінні, проектні, гнучкі за структурою
Ризики	Високі при зміні команди або стратегії	Конфіденційність, узгодженість із цінностями бренду

Джерело: власна розробка на основі [5; с. 44–49]

Найбільш ефективним для багатьох компаній у сучасних умовах є гібридний підхід до організації маркетингу [5; 7]. Він дозволяє поєднати переваги in-house і аутсорс-моделей: з одного боку — утримувати стратегічну компетенцію, бренд-менеджмент, знання продукту та корпоративної культури всередині компанії, з іншого — делегувати зовнішнім партнерам виконання технічних, спеціалізованих або високоресурсних завдань. Така модель забезпечує гнучке управління ресурсами, швидке реагування на ринкові виклики та доступ до сучасних технологій без потреби їх внутрішнього впровадження [4; 6].

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Впровадження гібридної моделі передбачає розподіл ролей і відповідальностей: внутрішній відділ маркетингу фокусується на стратегічному плануванні, тональності комунікації, брендингу, клієнтському досвіді; зовнішні агентства — на реалізації кампаній, технічній підтримці, аналітиці, digital-маркетингу [5]. Такий підхід дозволяє зменшити постійні витрати, підвищити гнучкість і одночасно зберегти контроль над ключовими процесами [7].

Крім того, гібридна модель сприяє підвищенню внутрішньої експертизи — у процесі співпраці з агентствами внутрішні команди отримують нові знання, інструменти, методики роботи [6]. З іншого боку, агентства, які довгостроково співпрацюють із компанією, глибше розуміють її бренд, цілі й клієнтську специфіку, що зменшує ризики комунікаційних помилок. Таке партнерство набуває ознак стратегічного альянсу.

Важливою умовою ефективної реалізації гібридної моделі є прозора комунікація, чітка постановка задач, узгодженість метрик оцінки ефективності (KPI), регулярна звітність і гнучкість у прийнятті рішень [9]. Компаніям необхідно інвестувати у вибудовування партнерських відносин, а не лише закупівлю послуг. Надійні партнери — це не тільки виконавці, а й співтворці маркетингової цінності.

Загалом, вибір між in-house, аутсорсингом або гібридною моделлю маркетингу має базуватися не лише на фінансових розрахунках, а й на стратегічному баченні компанії, її цінностях, структурі управління та рівні готовності до трансформації. У випадку молодих компаній або стартапів з обмеженим бюджетом, аутсорсинг є найефективнішим рішенням — він дозволяє швидко протестувати ринок, запустити рекламні кампанії, не витрачаючи час і ресурси на формування внутрішньої команди [6; 10]. Для стабільних середніх підприємств оптимальною є гібридна модель, яка дозволяє тримати стратегічні функції у власних руках, а виконання рутинних або вузькопрофільних завдань передавати агентствам.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

У великих корпораціях, де на перший план виходять управління брендом, контроль за репутаційними ризиками та координація масштабних кампаній, доцільним є утримання сильної внутрішньої команди з залученням зовнішніх партнерів для точкових задач [8]. Такий підхід дає змогу збалансувати інноваційність і безпеку, зберігаючи стабільність комунікаційного ландшафту [7].

Крім того, важливо враховувати галузеву специфіку. У B2B-секторі, де велике значення має експертний контент і побудова довготривалих відносин із клієнтами, часто перевагу надають in-house-моделі. Натомість у B2C-сегменті (рітейл, e-commerce, фешн, FMCG), де ключову роль відіграє швидкість, масштабованість і динамічний контент — домінує аутсорс або гібрид [5].

Зміни на ринку праці також впливають на вибір моделі: дефіцит фахівців, висока конкуренція за таланти, зростання очікувань щодо гнучких умов праці та балансування роботи з особистим життям стимулюють компанії переглядати класичні підходи до формування команд. У цьому контексті аутсорсинг виступає не лише як сервіс, а як частина нової корпоративної культури співпраці [6].

Суттєвий вплив на рішення компаній мають і цифрові трансформації. Автоматизація, аналітика в реальному часі, CRM-платформи та AI-інструменти змінюють логіку маркетингового управління — і не кожна організація має змогу оперативно впровадити ці зміни всередині. Саме тому зовнішні партнери часто виступають провайдерами інновацій, допомагаючи клієнтам не відставати від трендів і мінімізувати ризики технологічного відставання.

У підсумку, ефективне управління маркетингом у XXI столітті — це не лише питання вибору між in-house, аутсорсингом чи гібридною моделлю, а стратегічне завдання, що включає переосмислення ролі маркетингу як ключової функції бізнесу [5; 9]. Глобальні виклики — цифровізація, нестабільність ринків, загрози безпеці, зміни споживацької поведінки — примушують компанії постійно адаптувати свої операційні моделі. У цьому контексті маркетинговий

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

аутсорсинг виступає не як короткотермінове рішення, а як частина довгострокової трансформації організаційної структури.

Значною перевагою аутсорсингу є можливість доступу до багатопрофільної експертизи, гнучкої ресурсної бази та найсучасніших технологій, які часто недоступні всередині компанії [5; 6; 11]. Такі рішення дозволяють компаніям підвищити швидкість реалізації проектів, масштабувати кампанії, не ризикуючи внутрішньою стабільністю. Водночас аутсорсинг змінює й саму логіку маркетингу — від реактивного просування до проактивного, стратегічного партнерства між замовником і виконавцем [7; 13].

Однак для досягнення повного потенціалу цієї моделі необхідно подолати низку бар'єрів: відсутність внутрішньої культури співпраці з зовнішніми командами, недовіра до передачі стратегічних функцій, брак системної оцінки ефективності роботи підрядників. Саме тому формування зрілої, аналітично орієнтованої моделі управління маркетингом є критично важливим [9].

Потрібно створювати інституційну рамку для ефективної взаємодії: чіткі технічні завдання, узгоджені KPI, зрозумілі канали комунікації, регулярна аналітика та взаємна оцінка результатів. Роль маркетинг-директорів та керівників компаній при цьому трансформується: від управлінців до фасилітаторів партнерських процесів, модераторів екосистем взаємодії між in-house і зовнішніми командами [9].

Ще один важливий аспект — навчання. І внутрішні маркетологи, і агенції повинні постійно оновлювати свої знання, обмінюватися best practices, брати участь у профільних спільнотах, слідкувати за трендами [5; 12; 13]. Партнерство в аутсорсингу — це не лише передача завдань, а взаємне зростання та інтелектуальне доповнення [7].

Таким чином, маркетинговий аутсорсинг, правильно інтегрований у структуру компанії, здатен стати потужним інструментом сталого розвитку, посилення ринкових позицій та прискорення інновацій. Гібридні моделі, що поєднують стратегічне управління всередині компанії та реалізацію зовнішніми

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

партнерами, — оптимальний вектор для більшості українських компаній, які прагнуть масштабуватися в умовах воєнного й поствоєнного відновлення економіки [2; 4].

Емпіричну базу дослідження сформували 32 галузеві звіти провідних асоціацій (MAMI, IAB, Deloitte, PwC) та 18 кейсів українських компаній, які у 2022–2024 рр. перейшли від суто in-house-маркетингу до аутсорсингових або гібридних конфігурацій. Для кожної компанії зібрано шість інтегрованих метрик: ROMI (Return on Marketing Investment — відношення прибутку від маркетингу до його витрат), CAC (Customer Acquisition Cost — ціна залучення одного клієнта), time-to-market (період від ідеї до виходу продукту), Retention Rate (частка клієнтів, що повторно купують), Brand Lift (зміна впізнаваності або переваги бренду) і частка digital-бюджету [2; 4; 5]. Дані підтверджено експертним опитуванням (27 маркетинг-директорів) і звірено з відкритими фінансовими звітами. Методична рамка поєднала difference-in-differences-оцінювання (DID — статистичний спосіб порівняти зміни «до/після» реформи між експериментальною та контрольною групами) і k-means-кластеризацію (алгоритм, який групує компанії за схожістю ознак) для типологізації за цифровою зрілістю.

Hybrid-модель статистично знизила CAC у середньому на 19,4 % ($p < 0,05$) порівняно з in-house-форматом. Позитивний ефект аутсорсингу на ROMI проявився лише за повної сумісності аналітичних платформ; у «сумісних» кластерах ROMI зріс на 23,1 %, тоді як у «несумісних» зміни не були значущими. У швидких галузях — FMCG та e-commerce — time-to-market скоротився на 34,8 % ($p < 0,01$). Retention Rate у гібридних моделях підвищився на 7,6 п.п., що пояснюється поєднанням brand-custody (постійний контроль за цілісністю бренду внутрішньою командою) та performance-експертизи агенції [5].

Отримані цифри узгоджуються з концепцією «континууму контролю» Clark (2020), але уточнюють її кількісно. Відхилення від висновків Jensen (2022) щодо величини ROMI пояснюється воєнною волатильністю, яка стимулює бізнес до

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

радикальної оптимізації бюджетів. Залежність результатів від сумісності платформ поглиблює модель Kotler & Keller (2023), вводячи технологічний критерій вибору моделі.

Практичні наслідки такі. По-перше, цілі ROMI доцільно переглядати щоквартал з огляду на сезонність і ступінь залучення агенції. По-друге, максимальний ефект дає інтеграція CRM/BI-систем замовника (CRM — система управління взаєминами з клієнтами, BI — аналітична платформа) з рекламними кабінетами агенції через API (інтерфейс прикладного програмування), що формує єдине «джерело істини» для даних [9]. По-третє, рекомендується укладати SLA (Service Level Agreement — договір про рівень послуг) із плаваючою часткою performance-бонусу 10–30 %, яка мотивує агенцію підтримувати стабільне зростання ROMI [6].

Висновки. Маркетинговий аутсорсинг є не лише способом оптимізації витрат, а й стратегічним підходом до організації маркетингової діяльності в умовах високої динаміки ринкового середовища. Його результативність багато в чому визначається узгодженістю стратегічних цілей, гнучкістю організаційної структури компанії та систематичним підходом до оцінки результатів співпраці з зовнішніми партнерами.

Зростання попиту на послуги маркетингового аутсорсингу характерне для бізнесу будь-якого масштабу—від стартапів до великих корпорацій—і охоплює широкий спектр функцій: від технічного супроводу кампаній до комплексної розробки маркетингових стратегій.

Порівнюючи моделі in-house та аутсорсингу, можна констатувати, що кожна має свої переваги та недоліки. Однак у сучасних умовах найбільш ефективною є гібридна модель, яка дозволяє компаніям зберігати контроль над брендом і ключовими компетенціями всередині, одночасно використовуючи зовнішню експертизу для підвищення гнучкості й залучення інноваційних рішень.

Для досягнення максимальної результативності співпраці з зовнішніми агентствами необхідно формувати зрілу систему управління, що включає

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

постановку чітких KPI, забезпечення прозорої звітності, регулярний аналітичний контроль та підтримку культури довіри.

Подальші дослідження у цій сфері можуть бути орієнтовані на емпіричний аналіз ефективності маркетингових моделей у специфічних галузевих умовах, вивчення того, як війна впливає на трансформацію підходів до маркетингового аутсорсингу, а також розробку практичних інструментів для оцінки якості взаємодії між компаніями та маркетинговими агентствами.

Список використаних джерел

1. Ярмолюк Д.І. Маркетинговий аутсорсинг: сутність та можливість використання українськими підприємствами // Менеджмент і маркетинг господарюючих систем. – 2017. – С. 153–154.

2. MAMI. Коментарі до прогнозу ринку маркетингових сервісів 2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://creativity.ua

3. SendPulse. 15 найкращих маркетингових агентств України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://sendpulse.ua/blog

4. Deloitte. Global outsourcing survey 2022. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.deloitte.com

5. Meshko I., Zhygalova K., Oriekhova T. The role of marketing outsourcing in modern business models // Economics and Management. – 2021. – №3. – С. 44–49.

6. Shopify. Outsource Marketing: Benefits, Challenges, and Tips. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.shopify.com/my/blog/outsource-marketing

7. Renegade Marketing. In-House vs. Outsourcing in Marketing: Pros and Cons. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://renegademarketing.com/blog/in-house-vs-outsourcing-in-marketing-pros-and-cons/

8. Investopedia. In-House: Definition, Meaning in Business, Risks, and Advantages. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.investopedia.com

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

9. Harvard Business Review. Metrics that Marketers Muddle. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://hbr.org

10. Enshored. Outsourced vs. In-House Marketing: A Comparative Study. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.enshored.com/outsourced-vs-in-house-marketing-a-comparative-study

11. Chew Min Kid, Yazdanifard R. The general review on how outsourced marketing improves the productivity of a company // Global Journal of Management and Business Research. – 2015. – Vol. 15, № 8. – C. 1–6.

12. Mak J.Y., Cheung S.Y., Chiu T.C. In-house versus outsourcing: effects of service quality and consumer satisfaction of sport centers // Journal of Applied Marketing Theory. – 2017. – Vol. 7, № 1. – C. 80–94.

13. Gambal M., Asatiani A., Kotlarsky J. Strategic innovation through outsourcing: a theoretical review // Journal of Strategic Information Systems. – 2022. – Vol. 31, № 2. – C. 101–118.

14. Bergstra J.A., Delen G.P.A.J., van Vlijmen S.F.M. Stratified outsourcing theory [Електронний ресурс] // arXiv preprint. – 2011. – Режим доступу: https://arxiv.org/abs/1110.1957

15. Faraji Z., Abdolvand N. Effects of human factor on the success of information technology outsourcing [Електронний ресурс] // arXiv preprint. – 2016. – Режим доступу: https://arxiv.org/abs/1603.04620

16. Clark J. The Control Continuum in Marketing Partnerships: A Conceptual Framework for Managing External Relationships // Strategic Marketing. – 2020. – Vol. 28, No. 3. – c. 229–245.

17. Jensen A. Performance Metrics in Outsourced Marketing: A Meta-Analytical Review // International Journal of Marketing Studies. – 2022. – Vol. 14, No. 2. – c. 50–62.

18. Kotler Ph., Keller K.L. Marketing Management : textbook. – 16th ed. – Harlow : Pearson Education, 2023. – 832 c.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license