

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-85>

УДК 658:339.1:347.1

ВПЛИВ ПАРТНЕРСЬКОЇ МЕРЕЖІ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ- АУТСОРСИНГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

THE IMPACT OF A PARTNERSHIP NETWORK ON THE EFFECTIVENESS OF SALES ACTIVITIES OF IT OUTSOURCING COMPANIES UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

Гнилянська Леся Йосифівна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2924-7165>

Матолінець Іван Анатолійович

аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0880-2759>

Gnylianska Lesia, Matolinets Ivan
National University «Lviv Polytechnic»

Дослідження присвячене вивченню ролі партнерських мереж як інструменту підвищення ефективності збутової діяльності ІТ-аутсорсингових підприємств в умовах економічної нестабільності. Розкрито сутність поняття «партнерство» у B2B-середовищі та здійснено класифікацію основних типів партнерських моделей, до яких віднесено: горизонтальні зв'язки між компаніями з однаковою спеціалізацією, взаємодію між компаніями з комплементарним профілем, а також співпрацю з посередницькими структурами. Окреслено функціональні особливості кожного типу та їхній вплив на ефективність збутової діяльності ІТ-підприємств. Доведено доцільність інтеграції партнерських каналів у збутову стратегію ІТ-компаній як антикризового рішення, що сприяє підвищенню гнучкості бізнес-моделі та забезпеченню стійкого розвитку.

Ключові слова: збутова діяльність, ІТ-аутсорсинг, партнерство, стратегічна взаємодія, економічна нестабільність, партнерські моделі.

The research is dedicated to examining the role of partnership networks as a strategic factor in enhancing the efficiency of sales activities within IT outsourcing companies under conditions of economic instability. In achieving the research objectives, the current challenges of the Ukrainian IT sector were analyzed, particularly in light of declining competitiveness due to workforce reduction and disrupted client pipelines. The theoretical foundations of B2B partnership models in the IT domain were examined, and the relevance of partnership-based sales systems was substantiated. The concept of «partnership» was defined in a business-to-business context, and a classification of partnership types was developed based on their structural and functional attributes. Three primary types of partnerships were identified and described: cooperation between companies with similar service profiles (horizontal models); partnerships between companies offering complementary services (e.g., development and digital marketing); and partnerships with intermediary entities such as sales agencies, consultants, or digital matchmaking platforms. For each model, key characteristics and practical applications were described, with a particular emphasis on their relevance for improving sales sustainability, client engagement, and commercial adaptability in uncertain market conditions. Special attention was given to tools like lead exchange, cross-promotion, and white-label cooperation, which enable IT companies to extend their market presence without expanding internal infrastructure. These models can also support strategic scaling efforts without increasing operational complexity. The applied value of this research lies in offering a structured perspective on how partnership-based approaches can strengthen the commercial resilience of IT outsourcing businesses in crisis environments. The findings can serve as practical

guidance for sales leaders and business development professionals who aim to implement flexible, partner-driven sales systems that ensure long-term sustainability and market adaptability.

Keywords: sales department, technology programs, IT services and products, client, commercial offer, automation, efficiency.

Постановка проблеми. В умовах економічної нестабільності – спричиненої пандемією, війнами чи енергетичними кризами - традиційні моделі ведення збутової діяльності IT-аутсорсингових підприємств втрачають свою ефективність. У таких обставинах особливої ваги набуває не лише внутрішня гнучкість компанії, але й здатність до побудови стійких міжорганізаційних партнерств, які дозволяють забезпечити стабільний потік замовлень, доступ до нових ринків та адаптивну клієнтську стратегію. Водночас наукова література у сфері збуту в IT-секторі переважно фокусується на інструментах прямого продажу, маркетингових каналах та індивідуальних практиках лідогенерації, залишаючи поза увагою системний аналіз партнерських мереж як інструменту підтримки та розвитку збуту в кризових умовах. Існує наукова прогалина, що потребує глибокого аналізу – вивчення впливу різних форматів партнерства на результативність збутової діяльності IT-аутсорсингових підприємств у контексті високої нестабільності зовнішнього середовища. Розв'язання цієї проблеми має вагоме практичне значення, оскільки дозволить компаніям не лише зберігати комерційну активність, а й формувати довготривалу конкурентну перевагу через партнерське позиціонування. Дана стаття покликана на вивчення цього питання та пошуку відповідних пропозицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років спостерігається стрімке зростання наукової та прикладної уваги до тематики адаптації бізнес-моделей в умовах екстремальних зовнішніх викликів. Зокрема, у праці R. Amit та C. Zott [1] акцентується на необхідності перегляду підходів до створення вартості через трансформацію міжорганізаційних зв'язків, де партнерство розглядається як елемент гнучкої архітектури бізнес-моделі. З практичного боку, у звітах Deloitte [2] детально досліджується вплив пандемії COVID-19 та геополітичної нестабільності на трансформацію моделей збуту. У дослідженні Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі Т. З. та В. В. Сотули [3] підкреслюється важливість адаптації збутових стратегій підприємств

до умов високої конкуренції та економічної нестабільності, що безпосередньо корелює з необхідністю розвитку партнерських каналів збуту в IT-аутсорсинговому секторі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність низки досліджень, у науковій літературі досі бракує системного аналізу впливу конкретних типів партнерств на результативність збутової діяльності саме в умовах економічної нестабільності. Особливо слабо висвітлено співпрацю між аутсорсинговими компаніями з однаковим профілем, горизонтальні партнерства між суміжними сервісами (наприклад, між SEO-агенцією та Software Development компанією) та взаємодію з посередницькими організаціями як окрему збутову інфраструктуру.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є висвітлення ролі партнерських мереж як інструменту підвищення результативності збутової діяльності IT-аутсорсингових підприємств в умовах економічної нестабільності, визначення основних типів таких партнерств та аналіз потенціалу таких партнерств у забезпеченні стійкого клієнтського потоку та оптимізації процесів збуту.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах економічної нестабільності, спричиненої зокрема повномасштабною війною в Україні, пандемією COVID-19, глобальними інфляційними процесами тощо, IT-аутсорсингові компанії змушені адаптувати свої бізнес-моделі та збутові підходи до нових викликів. Згідно з аналітичним оглядом DOU, за останні 3 роки загальна кількість фахівців у 50 найбільших IT-компаніях України скоротилася на понад 20 тисяч осіб:

Зменшення кількості фахівців у провідних IT-компаніях України, зафіксоване у 2022–2025 роках, є прямим наслідком зниження конкурентоспроможності вітчизняного аутсорсингу в умовах економічної нестабільності. Наслідки пандемії, повномасштабна війна, міграція спеціалістів, замороження контрактів та посилення конкуренції на глобальному ринку з боку інших регіонів (зокрема Азії та Латинської Америки) суттєво ускладнили утримання клієнтської бази.

Через неможливість оперативно адаптуватися до нових умов частина компаній була змушена скорочувати команди, зменшувати обсяги проєктів або консервувати напрямки, які не демонстрували стабільного прибутку. Це, у свою чергу, актуалізувало потребу в альтернативних підходах до підтримання збутової діяльності, зокрема через формування партнерських мереж.

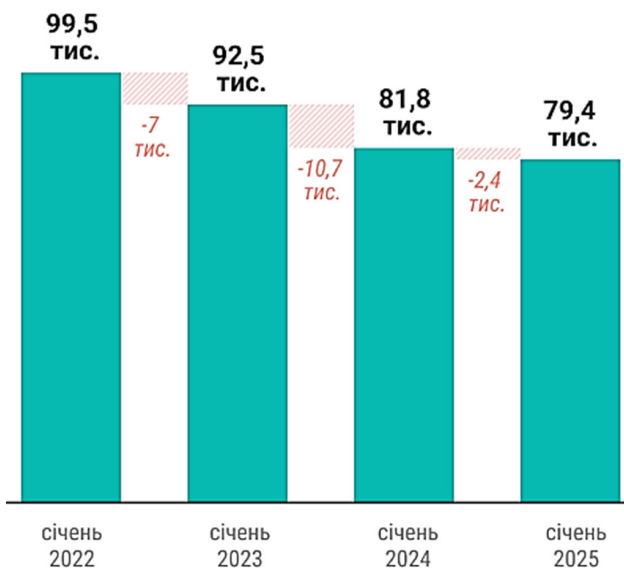


Рис. 1. Динаміка скорочення кількості фахівців у топ-50 ІТ-компаніях України впродовж 2022–2025 років

Джерело: сформовано на основі [4]

Партнерська мережа розглядається як структурована система взаємодії між компаніями-учасниками, зокрема розробниками, реселерами, дистриб'юторами, сервісними провайдерами та іншими посередниками, що об'єднані спільною метою створення доданої вартості для кінцевого замовника [5].

На основі аналізу практики українського та міжнародного ІТ-бізнесу, у межах цього дослідження виокремлено три основні типи партнерств, що мають найбільше значення для підтримки ефективної збутової діяльності в умовах економічної нестабільності:

- горизонтальне партнерство між компаніями з подібним сервісним профілем;
- партнерство між компаніями з комплементарними, але різними спеціалізаціями;
- партнерство з посередницькими структурами та платформами зведення сторін (matchmaking).

Найбільш поширеним видом партнерства являється саме горизонтальне між компаніями з подібним сервісним профілем, яке

передбачає співпрацю між ІТ-компаніями, що спеціалізуються на наданні подібних або ідентичних послуг, зокрема в межах одного технологічного стеку або бізнес-напрямку (наприклад, frontend-розробка, мобільні застосунки, розробка CRM-рішень тощо). Такі компанії, на перший погляд, можуть розглядатися як конкуренти, однак у практиці аутсорсингу вони часто виступають партнерами у реалізації проєктів, масштабуванні команди або виконанні вузькоспеціалізованих завдань. Основною передумовою до формування такого виду партнерства є обмеженість внутрішніх ресурсів або надлишкове навантаження, що унеможлиблює самостійне виконання повного обсягу робіт. У таких випадках партнерська компанія може виступати як виконавець за white-label схемою, або залучатися в режимі тимчасового підсилення команди через outstaff-формат.

Крім того, горизонтальна взаємодія між компаніями з однаковою спеціалізацією є поширеною практикою у випадках, коли одна з них має локальну присутність на цільовому ринку (наприклад, у США, ЄС чи на Близькому Сході) і може виступати як локальний представник чи гарантійний партнер для клієнта. Це особливо актуально в умовах воєнного стану або юридичних обмежень, коли українські компанії можуть потребувати додаткового посередництва чи легального представництва. Також така форма співпраці дозволяє обмінюватися технологічними практиками, знаннями та кадровими ресурсами, що формує своєрідне внутрішньогалузеве середовище підтримки. У кризових умовах це може стати запорукою не лише збереження бізнесу, а й подальшого розвитку шляхом спільної участі у тендерах, взаємного просування на міжнародних платформах, або створення об'єднаних пропозицій для великих клієнтів.

Ще одним поширеним форматом співпраці в межах горизонтального партнерства є обмін лідами (lead exchange) – механізм, за якого компанії передають одна одній потенційних клієнтів, які не відповідають їхній спеціалізації, завантаженості чи бюджету проєкту. Така практика базується на принципах взаємної довіри та win-win моделі: компанія, яка передає лід, з одного боку, зберігає лояльність клієнта, а з іншого може отримати комерційну вигоду у вигляді фіксованої реферальної винагороди або аналогічного проєкту у зворотному напрямі.

Наступним на розгляді є партнерство між компаніями з комплементарними але різними

спеціалізаціями. Цей тип партнерства передбачає кооперацію між компаніями, які працюють у суміжних, але різних сферах послуг – наприклад, співпраця між SEO-агенцією та веб-студією, маркетинговою агенцією та командою мобільної розробки тощо. Спільною рисою таких партнерств є взаємне доповнення експертизи, що дозволяє сформувати більш повну, інтегровану пропозицію для кінцевого клієнта, не вдаючись до формування нових команд чи складної координації між постачальниками. Ключова перевага таких взаємодій – можливість об'єднання послуг у рамках єдиного проєкту або контракту, що підвищує зручність для клієнта та формує враження комплексного підходу. Наприклад, замовник може отримати розробку продукту «під ключ»: від Discovery-фази, дизайну, маркетингу – до впровадження, технічної підтримки та SEO-оптимізації, – взаємодіючи лише з одним контактним центром відповідальності.

У кризових умовах така модель дозволяє зберігати конкурентоспроможність без збільшення внутрішньої структури, зменшуючи фінансові й операційні ризики. Також вона сприяє виходу на нові сегменти ринку завдяки переносу довіри клієнта з однієї компанії на іншу, вже через існуючі партнерські зв'язки. У перспективі такі партнерства можуть еволюціонувати в об'єднані комерційні пропозиції, спільні Discovery-фази, або навіть довгострокові альянси з фіксованими ролями, що дозволяє не лише конкурувати з більшими компаніями, а й оперативно масштабуватись на запит клієнта.

Останнім типом партнерства в рамках даного дослідження є партнерство з посередницькими структурами які не надають послуг розробки напряму, але спеціалізуються на виведенні замовників на виконавців або організації співпраці між ними. До таких структур належать:

- сейлз-агенції, які ведуть outbound-комунікацію від імені розробника або в межах власного пулу партнерів;
- консалтингові фірми, що супроводжують клієнтів у процесі цифрової трансформації, включно з підбором технічних підрядників;
- незалежні агенти або професійні нетворкери, які володіють довірчими зв'язками з представниками цільової аудиторії (наприклад, СТО або CEO в іноземних компаніях);
- платформи-агрегатори (Clutch, Pangea.ai, GoodFirms, TechBehemoths тощо), що пропонують структуровані механізми підбору вико-

навців (matchmaking), а в деяких випадках виступають гарантом якості або інтерфейсом переговорів.

Особливістю цього типу партнерства є те, що воно не потребує безпосереднього об'єднання бізнес-процесів чи узгодження команди а достатньо узгодженого механізму взаємодії (реферальна модель, CPA (cost per action), комісійна угода, pre-sale support). Завдяки цьому співпраця з посередницькими структурами є відносно легко масштабованою, з можливістю оперативного входу на нові ринки.

У практиці IT-аутсорсингу така модель дозволяє:

- скоротити час виходу на нову географію без додаткових витрат на локалізацію маркетингу, бренду або офісу;
- мінімізувати ризики у фазі первинного контакту з клієнтом, перекинувши частину відповідальності на партнера;
- оптимізувати внутрішню структуру сейлз-відділу, концентруючи зусилля на обробці “теплих” лідів замість повного outbound-процесу.

Крім того, у критичних періодах (зокрема, під час війни, релокацій або масових скорочень) саме посередницькі зв'язки часто стають єдиним стабільним каналом надходження проєктів, що не вимагає безперервної підтримки маркетингової активності з боку компанії.

Слабким місцем такого партнерства є втрата контролю над первинною комунікацією та залежність від комерційної активності посередника, тому особливо важливо чітко регламентувати умови співпраці, очікування, зони відповідальності та фінансову модель.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що в умовах економічної нестабільності партнерські мережі набувають критичного значення для забезпечення стабільності збутової діяльності IT-аутсорсингових компаній. Традиційні моделі залучення клієнтів (inbound та outbound) виявляються обмежено ефективними в ситуаціях, коли ринок стикається з тривалими кризами. У цьому контексті партнерства виступають не лише як інструмент тимчасової підтримки продажів, а як стратегічний механізм адаптації до змін ринку. У межах статті було обґрунтовано типологію партнерських моделей, релевантних для IT-сфери. Кожна з цих форм має свій потенціал у підвищенні ефективності збуту. Практичне значення має також опис механізмів lead exchange, white-label співпраці

та крос-промоцій, що відкривають нові підходи до побудови довгострокових відносин між сервісними компаніями. У перспективі системне використання партнерських моде-

лей може слугувати фундаментом для формування адаптивної, клієнтоорієнтованої та антикризової збутової інфраструктури українських ІТ-компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Amit, R., Zott, C. (2020). *Business Model Innovation Strategy: Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders*. Hoboken: John Wiley & Sons, 400 p.
2. Deloitte Insights. (2022). *Global Outsourcing Survey 2022*. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-global-outsourcing-survey-2022.pdf> (дата звернення 22.04.25).
3. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Сотула В. В. (2023). Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>
4. Мінус 20 тисяч фахівців в Україні: як повномасштабна війна вплинула на топ-50 ІТ-компаній. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-three-years-of-war/?from=stichan> (дата звернення 22.04.25).
5. What is a Partner Network? URL: <https://www.zinfi.com/glossary/what-is-partner-network/> (дата звернення 22.04.25).

REFERENCES:

1. Amit, R., Zott, C. (2020). *Business Model Innovation Strategy: Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders*. Hoboken: John Wiley & Sons, 400 p.
2. Deloitte Insights. (2022). *Global Outsourcing Survey 2022*. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-global-outsourcing-survey-2022.pdf> (accessed April, 23, 2025).
3. Hrynko, T. V., Hviniashvili, T. Z., Sotula, V. V. (2023). Features of sales activity management in modern conditions. *Economics and Society*, Issue 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>
4. Minus 20 tysiach fakhivtsiv v Ukraini: yak povnomashtabna viina vplynula na top-50 IT-kompanii [Minus 20 thousand specialists in Ukraine: How the full-scale war affected the top 50 IT companies]. Available at: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-three-years-of-war/?from=stichan> (accessed April, 23, 2025).
5. What is a Partner Network? Available at: <https://www.zinfi.com/glossary/what-is-partner-network/> accessed April, 23, 2025).