

АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ГНУЧКОСТІ РЕСТРУКТУРИЗОВАНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК

Сергій ЗЕЛІНСЬКИЙ

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна*

В умовах стрімкої трансформації глобального ринку підприємства дедалі частіше стикаються з необхідністю оперативного оновлення своїх бізнес-моделей. Зміни у зовнішньому середовищі – коливання попиту, технологічні інновації, нестабільність постачань – змушують компанії переосмислювати принципи функціонування ланцюгів поставок. Саме у цьому контексті набуває значення процес їх реструктуризації, який не є разовою дією, а виступає постійним пошуком ефективнішої конфігурації взаємозв'язків між учасниками. Одним із найдієвіших засобів забезпечення гнучкості реструктуризованої системи виступає аутсорсинг. Аутсорсинг, у широкому розумінні, не зводиться до простої передачі допоміжних функцій зовнішнім виконавцям. Йдеться про цілісну управлінську концепцію, що передбачає інтеграцію зовнішніх компетенцій у межах стратегічних цілей підприємства. У сучасних ланцюгах поставок така інтеграція дозволяє перерозподілити ресурси між партнерами, забезпечивши при цьому швидкість реагування, гнучкість логістичних процесів та скорочення витрат на їх координацію. Відмова від надмірної централізації функцій сприяє формуванню мережевої організації, де кожен учасник виконує роль, найбільш відповідну його спеціалізації.

У процесі реструктуризації ланцюга поставок аутсорсинг виконує роль каталізатора змін. Він дозволяє перебудувати структуру відносин між виробниками, постачальниками, логістичними операторами й дистриб'юторами, підвищивши рівень їх координації. Такий підхід забезпечує підприємству можливість гнучко комбінувати внутрішні та зовнішні ресурси залежно від ситуації на ринку. Наприклад, делегування функцій складування, митного оформлення чи інформаційного супроводу спеціалізованим компаніям зменшує навантаження на основні підрозділи і водночас підвищує швидкість матеріального потоку. Важливо, що ефект гнучкості, отриманий завдяки аутсорсингу, не обмежується лише економією витрат. Йдеться насамперед про здатність системи швидко реагувати на коливання середовища та ефективно адаптуватися до змін у технологічних, логістичних і фінансових умовах. Використання зовнішніх ресурсів дозволяє зменшити інерційність управлінських рішень і водночас посилює інноваційний потенціал ланцюга, оскільки підприємства-аутсорсери часто мають доступ до передових технологій та аналітичних інструментів. Разом із тим, залучення аутсорсингових партнерів потребує збалансованої політики управління. Надмірна залежність від зовнішніх виконавців може створювати додаткові ризики – від зниження рівня контролю над процесами до виникнення конфлікту інтересів у сфері інформаційної безпеки. Тому стратегічно важливим завданням стає розроблення системи критеріїв для вибору партнерів, механізмів контролю якості послуг і моделей розподілу відповідальності.

З метою узагальнення практичних аспектів у таблиці 1 подамо аналітичну оцінку переваг та ризиків аутсорсингу в реструктуризованих ланцюгах поставок інвестиційних товарів. У сучасних умовах глобалізованої економіки підприємства дедалі частіше стикаються з необхідністю делегувати частину операцій задля зосередження ресурсів на стратегічних напрямках розвитку. Однак така децентралізація, попри очевидні вигоди, породжує низку управлінських, технологічних і комунікаційних викликів, які потребують системного осмислення.

Таблиця 1. Аналітична оцінка переваг та ризиків аутсорсингу в реструктуризованих ланцюгах поставок інвестиційних товарів

Перевага / Ризик	Сутність прояву	Вплив на ефективність ланцюга поставок	Механізми мінімізації або підсилення ефекту
Гнучкість і адаптивність системи	Можливість швидкої зміни конфігурації потоків і постачальників	Зменшує час реакції на ринкові зміни, підвищує стабільність постачань	Використання гібридних моделей аутсорсингу (часткове делегування функцій)
Залучення спеціалізованих компетенцій	Отримання доступу до інноваційних технологій та досвіду партнерів	Підвищує технологічний рівень логістичних процесів	Довгострокові контракти з високотехнологічними операторами
Оптимізація витрат	Зменшення постійних витрат на персонал, складські площі, техніку	Підвищує фінансову стійкість підприємства	Контроль вартості послуг через KPI-показники
Концентрація на ключових компетенціях	Зосередження ресурсів на стратегічних напрямках діяльності	Сприяє підвищенню якості управлінських рішень	Розроблення політики «make-or-buy» на основі аналізу доцільності
Залежність від контрагентів	Високий рівень впливу зовнішніх партнерів на безперервність процесів	Може призвести до збоїв у постачаннях	Диверсифікація партнерів, створення резервних каналів поставок
Ризик втрати контролю	Часткове обмеження управлінського впливу на делеговані функції	Зниження прогнозованості та контрольованості операцій	Система регулярного аудиту і моніторингу SLA (Service Level Agreement)
Загроза інформаційній безпеці	Передача доступу до внутрішніх даних зовнішнім партнерам	Може спричинити витоки комерційно чутливої інформації	Використання політик кібербезпеки, шифрування даних, NDA-договорів
Розбалансування процесів при зміні партнерів	Втрата узгодженості інформаційних і матеріальних потоків	Тимчасове зниження ефективності логістичної системи	Поступова інтеграція нових підрядників через етапи тестування та адаптації
Синергетичний ефект співпраці	Взаємне доповнення можливостей учасників ланцюга	Підвищення продуктивності всієї системи постачання	Розвиток довготривалих стратегічних альянсів між партнерами
Інституційна залежність	Формування прив'язаності до конкретних аутсорсерів	Зменшення гнучкості у виборі майбутніх партнерів	Стратегічне планування виходу з контрактів (exit strategy)

Показник гнучкості та адаптивності набуває ключового значення, адже саме здатність швидко перебудовувати логістичні ланцюги стає запорукою стійкості бізнесу. У періоди коливань попиту чи збоїв у постачанні матеріалів підприємство з високою адаптивністю може мінімізувати втрати часу і вартості шляхом оперативного перерозподілу ресурсів або зміни постачальників. Водночас надмірна децентралізація управління створює ризик втрати узгодженості процесів, особливо якщо відсутні єдині стандарти планування та контролю.

Залучення спеціалізованих компетенцій відкриває можливість інтеграції сучасних технологій – від автоматизованих систем відстеження товаропотоків до аналітики великих даних. Це сприяє не лише підвищенню операційної ефективності, а й трансформації підходів до прийняття рішень. Однак співпраця з високотехнологічними операторами потребує створення довірчого середовища, чіткої регламентації обміну інформацією та узгодження стандартів якості, аби уникнути інформаційних розривів і дублювання функцій.

Оптимізація витрат у контексті логістичного аутсорсингу є не лише засобом економії, а й елементом стратегічного управління ризиками. Перенесення частини операцій на зовнішніх виконавців дозволяє знизити постійні витрати та підвищити

фінансову гнучкість, що особливо важливо для компаній з високою сезонністю виробництва. Проте надмірна концентрація на економічному аспекті без врахування якісних показників може призвести до прихованих втрат – зниження рівня сервісу, порушень у графіках постачання чи збільшення транзакційних витрат.

Особливої уваги заслуговує концентрація на ключових компетенціях, що дає змогу спрямувати управлінські та фінансові ресурси на ті напрями, які створюють найбільшу цінність для підприємства. Це не лише підвищує стратегічну керованість, але й формує основу для інноваційного розвитку, оскільки вивільнені ресурси можуть бути спрямовані на науково-дослідні проекти, розроблення нових продуктів чи вдосконалення клієнтського сервісу. Водночас важливо зберігати баланс, щоб не допустити надмірної залежності від зовнішніх постачальників у критично важливих сферах.

Ризики залежності від контрагентів і втрати контролю мають не лише операційний, а й стратегічний вимір. Коли частина функцій передається аутсорсерам, підприємство фактично втрачає частину управлінської автономії, що може ускладнити реалізацію довгострокових стратегій. Для зниження такого ризику важливо створювати гнучку систему партнерських відносин, де взаємодія базується не лише на контрактних умовах, а й на взаємній довірі та прозорості бізнес-процесів. Запровадження регулярного аудиту, моніторингу SLA, а також розробка системи раннього попередження про потенційні збої дають змогу зберегти необхідний рівень контролю без надмірного адміністративного тиску.

У контексті цифровізації економіки загроза інформаційній безпеці набуває критичного значення. Передача доступу до внутрішніх баз даних або використання спільних IT-платформ створює потенційні точки вразливості. Захист комерційно чутливої інформації потребує не лише технічних рішень, таких як шифрування чи кіберзахисні протоколи, а й формування культури інформаційної відповідальності серед партнерів. Ретельно виписані NDA-договори, політики доступу та системи багаторівневої автентифікації стають обов'язковим елементом управління ризиками.

Іншою суттєвою загрозою виступає розбалансування процесів при зміні партнерів. Під час переходу від одного логістичного оператора до іншого часто виникають проблеми з інтеграцією IT-систем, узгодженням стандартів документообігу чи синхронізацією графіків. Такі збої можуть тимчасово знизити продуктивність усього ланцюга. Тому важливо запроваджувати поступову інтеграцію, тестування взаємодії на окремих ділянках і лише після цього переходити до повного впровадження співпраці.

Позитивним протидією ризикам виступає синергетичний ефект співпраці. Взаємодія підприємств у межах спільної логістичної системи створює можливість не лише зниження витрат, а й кумулятивного зростання ефективності. Наприклад, узгодження стратегій розвитку між виробниками та перевізниками дозволяє оптимізувати маршрути, скоротити час обігу ресурсів і зменшити вуглецевий слід. У цьому контексті аутсорсинг стає не просто інструментом передачі функцій, а засобом формування інтегрованої екосистеми співпраці.

Нарешті, інституційна залежність є тим прихованим чинником, який часто недооцінюється в процесі стратегічного планування. Тривала співпраця з одним постачальником може поступово обмежувати свободу вибору і знижувати мотивацію до пошуку інноваційних рішень. Запровадження механізму «exit strategy» – завчасно розробленого плану виходу з контрактних відносин – дозволяє підприємству зберігати стратегічну гнучкість і не втрачати здатність до маневру в умовах ринкової невизначеності.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що ефективність ланцюгів поставок у сучасних умовах значною мірою визначається здатністю

підприємств раціонально поєднувати внутрішні ресурси з можливостями зовнішніх партнерів. Аутсорсинг, виступаючи стратегічним інструментом управління, не лише оптимізує структуру витрат, а й забезпечує доступ до інноваційних технологій, спеціалізованих компетенцій і гнучких бізнес-моделей. Саме через механізми партнерської взаємодії формується динамічна логістична екосистема, що здатна адаптуватися до мінливих ринкових умов, технологічних змін і зростаючих вимог споживачів.

Однак переваги аутсорсингу нерозривно пов'язані з низкою системних ризиків – від втрати контролю та інформаційної безпеки до інституційної залежності й можливого розбалансування процесів у разі зміни постачальників. Це свідчить про необхідність переосмислення підходів до управління ланцюгами поставок: від реактивного усунення проблем до проактивного створення механізмів стійкості та попередження ризиків. Зокрема, формування ефективної системи моніторингу, застосування KPI-показників, аудит взаємодії за стандартами SLA, розробка політик кіберзахисту й продуманих «exit strategy» є невід'ємними складовими сучасного логістичного менеджменту.

Отже, головним висновком є те, що стратегічне управління аутсорсингом у логістиці повинно базуватися на збалансованому поєднанні економічної ефективності, управлінської гнучкості, технологічної інноваційності та безпекової стабільності. Успішні компанії не лише передають частину операцій на зовнішнє виконання, а й формують партнерські системи співпраці, що сприяють сталому розвитку, зростанню ефективності та створенню доданої цінності для всіх учасників ланцюга поставок.

Список використаних джерел:

1. Фалович В.А. Формування та розвиток комплексу емерджентних якостей в ланцюгу поставок на ринку товарів промислового призначення: дис. д-ра екон. наук: 08.00.04. Тернопіль, 2018. 493 с.
2. Шевчук О.С. Інтеграція вітчизняної транспортної інфраструктури в глобальну логістичну систему. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. №340(2). С.254–259.
3. Krykavskyy, Y., Falovych, V. «The principle of the extended responsibility in the formation of multimodal transportation attractiveness», Economic Annals-XXI, 159(5-6), pp. 67-70, 2016.