Економіка

УДК 658.3:338.22

Мельник Вікторія Іванівна
доктор економічних наук, професор
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету
Melnyk Viktoriia
Doctor of Economic Sciences, Professor
Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics
West Ukrainian National University
ORCID: 0000-0002-8587-1192

Погріщук Борис Васильович
доктор економічних наук, професор
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету
Pohrishchuk Borys
Doctor of Economic Sciences, Professor
Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics
West Ukrainian National University
ORCID: 0000-0001-6974-1083

Проць Андрій Олегович
аспірант
Західноукраїнського національного університету
Prots Andriy
Postgraduate Student of the
West Ukrainian National University
ORCID: 0009-0005-5063-2828

АУТСОРСИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕКОСИСТЕМИ ПАРТНЕРСТВ В ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
OUTSOURCING AS AN ELEMENT OF THE PARTNERSHIP ECOSYSTEM IN BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION

Анотація. *Вступ. Зміни умов досягнення ефективності функціонування бізнес-структур в урахуванням цифрової трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції та зростання динамічності ринкового середовища зумовлюють необхідність переосмислення підходів до організації й управління бізнес-процесами.*

Мета. Метою роботи є обґрунтування наукового підходу до розгляду аутсорсингу в системі управління підприємством, що базується на екосистемній партнерській взаємодії.

Матеріали і методи дослідження. Дослідження ґрунтується на сучасних теоретичних і практичних дослідженнях, що акцентують увагу на ролі технологій та мережевих зв'язків у створенні інтегрованих бізнес-структур. У роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання: методи аналізу та синтезу; індукції та дедукції; систематизації та узагальнення.

Результати. Обґрунтовано науковий підхід до розгляду аутсорсингу в системі управління підприємством, що базується на системі партнерської взаємодії. В межах запропонованого підходу розкрито концепт інформаційної взаємодії між підприємством і провайдерами як забезпечувального чинника синхронізації та безперервного вдосконалення бізнес-процесів. Аутсорсинг розглядається як елемент бізнес-екосистеми, у межах якої провайдери послуг виступають не зовнішніми виконавцями, а інтегрованими учасниками процесів створення цінності.

Доведено, що впровадження аутсорсингу в управлінні бізнес-процесами значною мірою визначається спроможністю підприємства

забезпечити ефективний контроль і належну координацію переданих функцій. Зниження ризиків втрати управлінського впливу передбачає використання комплексних інструментів спільного планування, систематичного моніторингу показників діяльності, застосування цифрових засобів комунікації та формування довгострокових партнерських відносин.

Визначено, що оптимізація бізнес-процесів у межах партнерської екосистеми взаємодії спрямована не лише на зменшення витрат, а також на підвищення швидкості адаптації процесів до змін зовнішнього середовища; забезпечення масштабованості операцій; зростання рівня цифрової інтеграції; підвищення стійкості діяльності підприємства. Завдяки партнерській взаємодії підприємство отримує можливість гнучко перерозподіляти функції, швидко впроваджувати нові технології та зменшувати операційні ризики.

Перспективи дослідження. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методів оцінювання рівня інтеграції підприємства в партнерську екосистему та вимірювання синергетичного ефекту такої взаємодії.

Ключові слова: *аутсорсинг, екосистема, партнерство, оптимізація, бізнес-процес, управління, інновації, конкурентоспроможність, ризики аутсорсингу.*

Summary. *Introduction. Changes in the conditions for achieving the efficiency of business structures in the light of the digital transformation of the economy, increased global competition and the increasing dynamism of the market environment necessitate a rethinking of approaches to the organization and management of business processes.*

Purpose. The purpose of the work is to substantiate a scientific approach to considering outsourcing in the enterprise management system based on ecosystem partnership.

Materials and methods of research. The study is based on modern theoretical and practical research that focuses on the role of technologies and network connections in the creation of integrated business structures. The work uses a combination of general scientific and special methods of scientific knowledge: methods of analysis and synthesis; induction and deduction; systematization and generalization.

Results. A scientific approach to considering outsourcing in the enterprise management system based on a partnership system is substantiated. Within the framework of the proposed approach, the concept of information interaction between the enterprise and providers is revealed as a factor ensuring synchronization and continuous improvement of business processes. Outsourcing is considered as an element of the business ecosystem, within which service providers act not as external performers, but as integrated participants in value creation processes.

It is proven that the implementation of outsourcing in business process management is largely determined by the ability of the enterprise to ensure effective control and proper coordination of the transferred functions. Reducing the risks of loss of managerial influence involves the use of complex tools for joint planning, systematic monitoring of performance indicators, the use of digital means of communication and the formation of long-term partnerships.

It is determined that the optimization of business processes within the partnership ecosystem of interaction is aimed not only at reducing costs, but also at increasing the speed of adaptation of processes to changes in the external environment; ensuring the scalability of operations; increasing the level of digital integration; increasing the sustainability of the enterprise's activities. Thanks to

partnership interaction, the enterprise gets the opportunity to flexibly redistribute functions, quickly implement new technologies and reduce operational risks.

Prospects. Further research should be directed at developing methods for assessing the level of integration of the enterprise into the partnership ecosystem and measuring the synergistic effect of such interaction.

Key words: *outsourcing, ecosystem, partnership, optimization, business process, management, innovation, competitiveness, outsourcing risks.*

Постановка проблеми. Зміни умов досягнення ефективності функціонування бізнес-структур в урахуванням цифрової трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції та зростання динамічності ринкового середовища зумовлюють необхідність переосмислення підходів до організації й управління бізнес-процесами. Традиційні моделі взаємодії поступово поступаються мережевим формам взаємодії, що базуються на партнерстві, спеціалізації та інтеграції ресурсів різних суб'єктів господарювання. У такому середовищі формування ефективних екосистем партнерств стає визначальною передумовою забезпечення конкурентоспроможності та стратегічної стійкості підприємств. Аутсорсинг у цих умовах трансформується з інструменту переважно витратної оптимізації у складову системи довгострокових партнерських відносин. Його роль полягає не лише у передачі окремих функцій зовнішнім виконавцям, а й у інтеграції підприємства в мережу взаємодоповнювальних учасників, які спільно формують бізнес-екосистему. Такий підхід розширює можливості оптимізації бізнес-процесів, підвищує організаційну гнучкість та сприяє зміцненню довгострокових конкурентних позицій підприємства, що зумовлює актуальність проведення досліджень за визначеною тематикою.

Матеріали і методи дослідження. Дослідження ґрунтується на сучасних теоретичних і практичних дослідженнях, що акцентують увагу на

ролі технологій та зв'язків у створенні інтегрованих бізнес-структур. У роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. Зокрема, застосовано методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних підходів і визначення сутнісних характеристик досліджуваного явища; індукції та дедукції – для формування логіки дослідження й обґрунтування висновків; системного підходу – для розгляду бізнес-структур як цілісних багаторівневих утворень із розвиненими внутрішніми та зовнішніми зв'язками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика удосконалення управлінських механізмів, підвищення ефективності функціонування підприємств та оптимізації бізнес-процесів посідає вагоме місце в економічних дослідженнях. Теоретико-методичні та прикладні аспекти зазначеної проблематики відображено у працях таких авторів, як: Буняк Н., Горбаньова В., Зінченко О., Ліченко В., Моргулець О., Нишенко О., Повна С., Прокопишин О., Семенчук Т., Солос М., Танащук К., Точиліна Ю., Цира О., Чернуха Т. та інші. Значна увага приділяється трансформації організаційних структур, впровадженню інноваційних технологій управління та використанню аутсорсингу як інструменту стратегічного розвитку. Водночас в умовах трансформації бізнес-середовища, що супроводжується ускладненням виробничих, управлінських і сервісних процесів виникає потреба подальших наукових пошуків у напрямі інтеграції аутсорсингових механізмів у структуру сучасних бізнес-екосистем.

Метою роботи є обґрунтування наукового підходу до розгляду аутсорсингу в системі управління підприємством, що базується на екосистемній партнерській взаємодії. Завдання дослідження включають: розкриття змістового контенту аутсорсингу та його трансформаційної ролі у сфері надання бізнес-послуг; визначення ризиків та можливостей їх мінімізації при інтеграції екосистемного аутсорсингу партнерської взаємодії в управління бізнес-процесами підприємстив.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аутсорсинг є елементом бізнес-екосистеми, у межах якої провайдери послуг виступають не зовнішніми виконавцями, а інтегрованими учасниками процесів створення цінності. Формування доданої вартості в умовах впровадження аутсорсингу відбувається через поєднання обміну даними, спільної інноваційної діяльності та процесної інтеграції партнерів. Інформаційна взаємодія між підприємством і провайдерами забезпечує синхронізацію та безперервне вдосконалення бізнес-процесів. «Аутсорсингові відносини пов'язані з підвищеним ризиком, оскільки їхнє невиконання чи неналежне виконання може негативно позначитись на результатах діяльності замовника, а також спричинити погіршення його конкурентної позиції на ринку» [1].

Аутсорсинг доцільно також розглядати з позиції інструменту удосконалення управлінських механізмів діяльності підприємства. «Аутсорсинг направлений на підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності шляхом передання непрофільних бізнес-процесів підприємству-аутсорсиру, яке бере на себе відповідальність за їх виконання на користь підприємства-замовника» [2, с. 285]. Раціональне поєднання внутрішніх процесних удосконалень із залученням зовнішніх ресурсів формує передумови для сталого підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Сучасна економіка дедалі більше набуває рис мережевої структури, у якій цінність створюється не окремими компаніями, а сукупністю взаємопов'язаних суб'єктів. У цьому контексті бізнес-екосистема розглядається як динамічна система взаємодії підприємств, постачальників, технологічних партнерів і клієнтів, об'єднаних спільними процесами створення вартості.

Впровадження аутсорсингу в системі управління бізнес-процесами підприємства поряд із потенційними перевагами супроводжується низкою ризиків, що потребують системного управління. Попри наявність

нормативно-правового регулювання у формі угод, практична реалізація моніторингу діяльності контрагентів потребує удосконалення, що зумовлює виникнення управлінських дисфункцій, які мають наслідком вплив на якісні характеристики послуг та обмежують стратегічну адаптивність підприємства [3].

Зниження ризику втрати управлінського контролю досягається шляхом впровадження механізмів спільного планування, моніторингу та оцінювання результативності бізнес-процесів. Використання єдиних цифрових платформ, узгоджених показників ефективності та регламентованих процедур обміну інформацією сприяє підвищенню прозорості взаємодії та скороченню інформаційної асиметрії. Водночас довгостроковий характер партнерських відносин зменшує ймовірність опортуністичної поведінки з боку аутсорсингових провайдерів. «Для мінімізації ризиків доцільно використовувати стратегічні підходи, наприклад передавати частку акціонерного капіталу компанії-аутсорсеру, що збільшує її зацікавленість у якісному виконанні функцій» [4, с.139.]

«Операційні моделі управління, навички, організаційні структури та ролі мають бути перероблені, щоб відповідати новим процесам» [5, с.178]. Тому, стратегічне вдосконалення бізнес-процесів полягає не в модернізації застарілих моделей, а у створенні принципово нових оптимізованих екосистем, що поєднують у собі високу швидкість операцій із надійними механізмами контролю та безпеки.

Оптимізація в цьому контексті означає досягнення такого стану процесної структури, за якого мінімізуються витрати ресурсів, скорочується тривалість виконання операцій і водночас зростає якість кінцевого результату. Вона передбачає аналіз наявних процедур, виявлення «вузьких місць», дублювання функцій і невиправданих витрат, а також подальше перепроєктування процесів із використанням сучасних управлінських інструментів.

У порівняні з традиційним підходом партнерська модель взаємодії передбачає розширення ролі аутсорсера за такими напрямами:

– інформаційна інтеграція – провайдер стає частиною єдиного інформаційного простору підприємства, що забезпечує прозорість і синхронізацію процесів;

– інноваційна участь – зовнішній партнер залучається до розробки нових технологічних та організаційних рішень;

– спільна відповідальність за результат – оцінюється не лише якість окремої послуги, а й загальний вплив на ефективність бізнесу.

Екосистемний аутсорсинг створює передумови для колективної інноваційної діяльності. Провайдери, які обслуговують декілька підприємств, акумулюють різноманітний досвід, технологічні рішення та управлінські практики. Це дозволяє їм виступати джерелом інновацій для партнерських компаній. Спільні інновації можуть проявлятися у: автоматизації бізнес-процесів; впровадженні нових цифрових інструментів; оптимізації логістичних і виробничих ланцюгів; удосконаленні клієнтських сервісів. У результаті підприємство отримує не лише виконання функції, а й постійне вдосконалення процесів. Такий підхід змінює фокус аутсорсингу з внутрішньої ефективності на кінцевий результат для споживача.

Одним із визначальних аспектів ефективної екосистемної взаємодії є системна інтеграція інформаційних потоків, що забезпечує узгодженість і оперативну координацію бізнес-процесів між підприємством і зовнішніми сервісними партнерами. «Системна інтеграція, у поєднанні з інформаційно-комунікаційною інфраструктурою, є вагомим чинником підвищення ефективності автоматизованих бізнес-процесів та забезпечення їх узгодженої роботи в умовах цифрової трансформації управління підприємством» [6] У цьому контексті інформаційна взаємодія виступає не лише технічним механізмом обміну даними, а й структурним елементом, що формує динамічну спільну екосистему учасників.

Цифрові платформи, інтегровані системи управління та канали обміну інформацією створюють умови для безперервного моніторингу, аналізу та адаптації бізнес-процесів. Це підтверджується в дослідженні, проведеному Прокопишин О. [7], де підкреслюється, що сучасний аутсорсинг, особливо цифровий, сприяє реінжинірингу бізнес-процесів, підвищенню гнучкості підприємства та пришвидшенню інноваційних циклів за рахунок використання хмарних технологій, аналітики та автоматизації. Окреслений підхід формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень не лише на рівні окремих функцій, але й на рівні стратегічних ініціатив.

Інформаційна взаємодія у межах партнерської екосистеми також забезпечує надання синхронізованих сервісів і підтримку спільних управлінських цілей, що важливо для стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Як зауважують українські дослідники [8, 9, 10], без високої прозорості та оперативної координації в аутсорсингових відносинах зростають ризики порушення керованості цифровими активами та виникнення неузгодженості під час реалізації проєктів цифровізації, що може негативно позначитися на якості виконання завдань і термінах їх реалізації. Тобто, ефективна інформаційна взаємодія виступає не лише технічною необхідністю, а управлінським ресурсом для підтримки стабільності і адаптивності бізнес-процесів.

У даному контексті Повна С.В. зазначає: «В умовах глобалізації і цифровізації економіки зростає потреба корпоративного управління у швидкій реакції на виклики зовнішнього середовища, забезпеченні фінансової стійкості підприємства та постійний його розвиток, оптимізацію діяльності та нівелювання впливу ризиків. У цих умовах підприємства дедалічастіше використовують аутсорсинг при реалізації проєктів цифрової трансформації» [10, с.201].

Важливо також відзначити, що таке розширене розуміння інформаційної взаємодії узгоджується з практиками впровадження цифрових стратегій, де інформаційні потоки стають елементом побудови екосистемних відносин між підприємством, провайдерами та кінцевими споживачами. Пріоритетним, у даному контексті, є також створення єдиних цифрових екосистем, що забезпечують адаптивність і швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища та вплив новітніх технологій на продуктивність і якість обслуговування клієнтів

Таким чином, розширене наукове бачення інформаційної взаємодії в екосистемній моделі аутсорсингу не лише доповнює традиційні уявлення про передачу функцій зовнішнім партнерам, а й дозволяє розглядати аутсорсинг як комплексну інтеграцію знань, технологій та управлінських практик, що сприяє підвищенню гнучкості, інноваційності та конкурентоспроможності сучасних підприємств.

Запропонований методичний підхід до оптимізації бізнес-процесів на основі екосистемного аутсорсингу передбачає послідовну реалізацію кількох етапів (рис. 1).

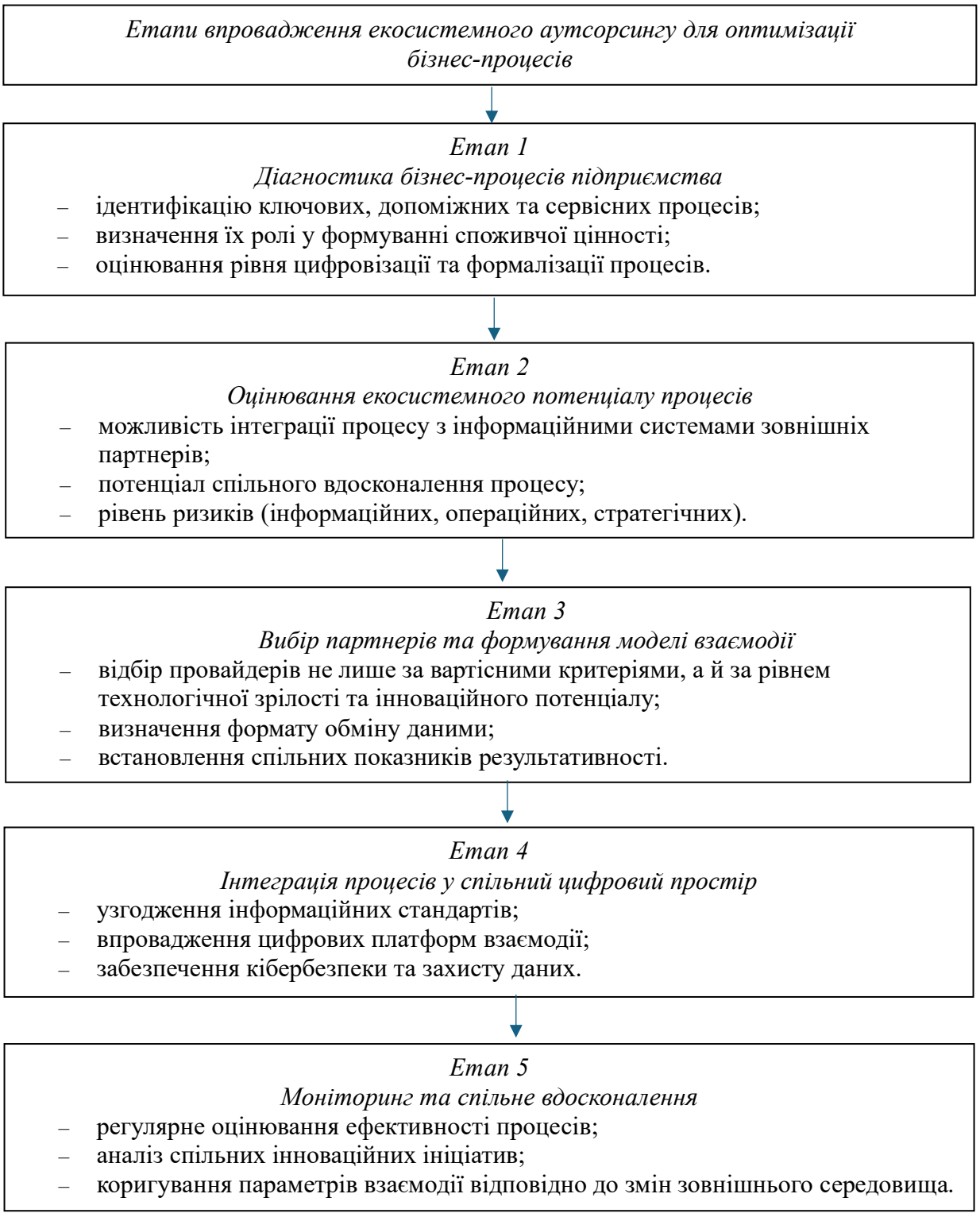


Рис. 1. Етапи впровадження екосистемного аутсорсингу для оптимізації бізнес-процесів

Попри значні переваги, екосистемний аутсорсинг потребує оптимізації управлінських процесів. До основних умов його ефективності

належать: чітке розмежування зон відповідальності між партнерами; забезпечення кібербезпеки та захисту даних; узгодження стратегічних цілей учасників екосистеми; наявність інтегрованої цифрової інфраструктури.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження аутсорсингу як елемента екосистеми партнерств відображає сучасну тенденцію переходу до мережевих моделей створення вартості. На відміну від класичних моделей аутсорсингу, що зосереджені переважно на передачі функцій і контролі витрат, підхід орієнтований на формування довгострокової партнерської екосистеми, у межах якої відбувається спільне управління даними, розвиток інновацій та створення доданої вартості для кінцевого споживача, що забезпечує не лише оптимізацію бізнес-процесів, а й підвищення стратегічної стійкості підприємства.

Доведено, що результативність впровадження аутсорсингу в управлінні бізнес-процесами значною мірою визначається спроможністю підприємства забезпечити ефективний контроль і належну координацію переданих функцій. Зниження ризиків втрати управлінського впливу передбачає використання комплексних інструментів спільного планування, систематичного моніторингу показників діяльності, застосування цифрових засобів комунікації та формування довгострокових партнерських відносин.

Визначено, що оптимізація бізнес-процесів у межах партнерської екосистеми взаємодії спрямована не лише на зменшення витрат, а також на підвищення швидкості адаптації процесів до змін зовнішнього середовища; забезпечення масштабованості операцій; зростання рівня цифрової інтеграції; підвищення стійкості діяльності підприємства. Завдяки партнерській взаємодії підприємство отримує можливість гнучко перерозподіляти функції, швидко впроваджувати нові технології та зменшувати операційні ризики.

Перспективи дослідження. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методів оцінювання рівня інтеграції підприємства в

партнерську екосистему та вимірювання синергетичного ефекту такої взаємодії.

Література

1. Буняк Н. Інноваційний аутсорсинг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2021. № 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-49

2. Моргулець О., Нишенко О., Зінченко О. Впровадження аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2020. № 3(34). С. 283–292. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215522

3. Power M. J., Desouza K. C., Bonifazi C. The Outsourcing Handbook. London: Kogan Page, 2006. 240 p.

4. Чернуха Т. Аутсорсинг у міжнародному маркетингу: ефективність та оптимізація бізнес-процесів. *Grail of Science*. 2025. № 56. P. 134–140. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.09.2025.014

5. Семенчук Т. Б., Ліченко В. Ю. Удосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах диджиталізації. *Проблеми економіки.* 2023. № 2 (56). С. 176-181.

6. Танащук К., Цира О., Точиліна Ю. Системна інтеграція для підвищення ефективності бізнес-процесів. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2024. № 2. С. 49–54. DOI: https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2024.9

7. Прокопишин О. Аутсорсинг у добу диджиталізації: трансформація бізнес-процесів для ефективного зростання. *Науковий вісник Полісся.* 2025. № 1 (30). С. 331–342. DOI:10.25140/2410-9576-2025-1(30)-331-342.

8. Горбаньова В.О. Цифрова екосистема як елемент клієнтоорієнтованої стратегії управління підприємством. *Підприємництво*

та інновації. 2024. Вип. 31. С. 31-36. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/31.5

9. Солос М. М. Сучасні моделі реалізації стратегій цифрової трансформації бізнес-процесів комерційних підприємств в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 32. С. 103–111. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328549

10. Повна С. В. Аутсорсинг в реалізації проєктів цифровізації підприємств у системі корпоративного управління. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. №3 (43). С. 201–211. DOI:10.25140/2411-5215-2025-3(43)-201-211.

References

1. Buniak, N. (2021). Innovatsiinyi autsorsynh yak instrument upravlinnia pidpryiemstvom. *Ekonomika ta suspilstvo*, (26). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-49 [in Ukrainian].

2. Morhulets, O., Nyshenko, O., & Zinchenko, O. (2020). Vprovadzhennia autsorsynhu biznes-protsesiv na pidpryiemstvi. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 3*(34), 283–292. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215522 [in Ukrainian].

3. Power, M. J., Desouza, K. C., & Bonifazi, C. (2006). *The outsourcing handbook*. Kogan Page.

4. Chernukha, T. (2025). Autsorsynh u mizhnarodnomu marketynhu: Efektyvnist ta optymizatsiia biznes-protsesiv. *Grail of Science*, (56), 134–140. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.09.2025.014 [in Ukrainian].

5. Semenchuk, T. B., & Lichenko, V. Yu. (2023). Udoskonalennia biznes-protsesiv pidpryiemstva v umovakh dydzhytalizatsii. *Problemy ekonomiky, 2*(56), 176–181 [in Ukrainian].

6. Tanashchuk, K., Tsyra, O., & Tochylina, Yu. (2024). Systemna intehratsiia dlia pidvyshchennia efektyvnosti biznes-protsesiv. *Zbirnyk naukovykh*

prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu, (2), 49–54. https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2024.9 [in Ukrainian].

7. Prokopyshyn, O. (2025). Autsorsynh u dobu dydzhytalizatsii: Transformatsiia biznes-protsesiv dlia efektyvnoho zrostannia. *Naukovyi visnyk Polissia, 1*(30), 331–342. https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-331-342 [in Ukrainian].

8. Horbanova, V. O. (2024). Tsyfrova ekosystema yak element kliientooriientovanoi stratehii upravlinnia pidpryiemstvom. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii*, (31), 31–36. https://doi.org/10.32782/2415-3583/31.5 [in Ukrainian].

9. Solos, M. M. (2025). Suchasni modeli realizatsii stratehii tsyfrovoi transformatsii biznes-protsesiv komertsiinykh pidpryiemstv v Ukraini. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskyi politekhnichnyi instytut"*, (32), 103–111. https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328549 [in Ukrainian].

10. Povna, S. V. (2025). Autsorsynh v realizatsii proiektiv tsyfrovizatsii pidpryiemstv u systemi korporatyvnoho upravlinnia. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, 3*(43), 201–211. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-201-211 [in Ukrainian].