

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 5.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.18>

УДК 658.5:005.52

І. В. Федотова,

*д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3277-0224>*

Т. В. Устік,

*д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу та логістики,
Сумський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9967-0669>*

Н. А. Бочарова,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4371-0187>*

В. В. Фрізель,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-0692-4796>*

**МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ АУТСОРСИНГОВИМИ
ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ
СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ**

I. Fedotova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University

T. Ustik,

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Marketing and Logistics,
Sumy National Agrarian University*

N. Bocharova,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Kharkiv National Automobile and Highway University*

V. Frizel,

*Master's Degree Student (Second Level of Higher Education),
Kharkiv National Automobile and Highway University*

MODEL OF MANAGING OUTSOURCING RELATIONSHIPS OF AN ENTERPRISE BASED ON A SYSTEM APPROACH

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади управління аутсорсинговими взаємовідносинами підприємства на основі системного підходу. Встановлено, що в умовах глобалізації, цифровізації та зростання динамічності бізнес-середовища аутсорсинг стає одним із ключових інструментів підвищення ефективності діяльності підприємств, оптимізації витрат і концентрації на ключових компетенціях. Водночас розширення практики використання аутсорсингу супроводжується ускладненням міжорганізаційних зв'язків, що актуалізує необхідність формування комплексних підходів до управління взаємовідносинами з партнерами.

Обґрунтовано, що існуючі наукові підходи до управління аутсорсингом мають переважно фрагментарний характер і зосереджені

на окремих етапах або функціях (вибір постачальника, контрахтування, оцінювання ефективності), що не забезпечує цілісного охоплення процесів взаємодії. Запропоновано розглядати об'єкт управління як систему взаємопов'язаних міжорганізаційних процесів, що формують цінність для кінцевого споживача.

Розроблено концептуальну модель управління аутсорсинговими взаємовідносинами автотранспортного підприємства, яка базується на принципах системного підходу та інтегрує стратегічний, тактичний і операційний рівні управління. Модель відображає двосторонній характер взаємодії підприємства та аутсорсера, включає механізми координації, інформаційного обміну, контролю та зворотного зв'язку, а також забезпечує узгодження інтересів сторін.

Удосконалено підхід до формування системи управління аутсорсинговими взаємовідносинами шляхом адаптації концепції життєздатних систем, що дозволяє забезпечити адаптивність, стабільність і саморегуляцію підприємства в умовах змін зовнішнього середовища. Визначено структуру суб'єкта та об'єкта управління, а також ключові підсистеми, що забезпечують ефективне функціонування та координацію бізнес-процесів.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі для підвищення ефективності управління аутсорсинговими процесами, мінімізації ризиків, підвищення прозорості взаємодії та забезпечення конкурентоспроможності підприємств, зокрема у транспортній галузі.

The article explores the theoretical and applied foundations of managing outsourcing relationships of an enterprise based on a system approach. It is established that in the context of globalization, digitalization, and increasing business environment dynamism, outsourcing has become a key tool for improving enterprise efficiency, reducing costs, and focusing on core

competencies. At the same time, the expansion of outsourcing practices leads to increased complexity of inter-organizational interactions, which necessitates the development of comprehensive approaches to managing relationships with outsourcing partners.

It is substantiated that existing scientific approaches to outsourcing management are largely fragmented and focused on specific stages or functions, such as vendor selection, contracting, or performance evaluation. Such approaches fail to provide a holistic view of inter-organizational processes. The study proposes to consider the object of management as a system of interconnected processes of interaction between an enterprise and outsourcing partners that jointly create value for the end consumer.

A conceptual model for managing outsourcing relationships of a motor transport enterprise is developed based on the principles of the system approach. The model integrates strategic, tactical, and operational levels of management and reflects the bilateral nature of interaction between the enterprise and the outsourcing provider. It incorporates coordination mechanisms, information exchange, performance control, and feedback loops, ensuring alignment of stakeholders' interests.

The approach to forming a management system for outsourcing relationships is improved through the adaptation of the viable system model, which enables ensuring adaptability, stability, and self-regulation of the enterprise in a dynamic environment. The structure of the subject and object of management, as well as key subsystems ensuring effective coordination of business processes, are defined.

The practical significance of the study lies in the applicability of the proposed model for improving outsourcing management efficiency, minimizing risks, enhancing transparency of interactions, and strengthening the competitiveness of enterprises, particularly in the transport sector.

Ключові слова: аутсорсинг, управління взаємовідносинами, системний підхід, бізнес-процеси, життєздатна система, автотранспортне підприємство, міжорганізаційна взаємодія, управління процесами.

Keywords: outsourcing, relationship management, system approach, business processes, viable system model, motor transport enterprise, inter-organizational interaction, process management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції підприємства все активніше використовують аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності діяльності, оптимізації витрат і концентрації на ключових компетенціях. Водночас розширення практики передачі бізнес-процесів зовнішнім виконавцям супроводжується ускладненням взаємовідносин між підприємствами та аутсорсинговими партнерами, що зумовлює необхідність формування ефективних механізмів управління такими взаємодіями.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері аутсорсингу, більшість із них зосереджена на економічній доцільності передачі функцій або оцінюванні її ефективності, тоді як питання комплексного управління аутсорсинговими взаємовідносинами залишаються недостатньо систематизованими. Особливої актуальності набуває необхідність застосування системного підходу, який дозволяє розглядати аутсорсингові взаємовідносини як цілісну, багаторівневу систему з чітко визначеними елементами, зв'язками, цілями та механізмами зворотного зв'язку.

Практична проблема полягає у відсутності уніфікованих моделей управління аутсорсинговими взаємовідносинами, які б забезпечували узгодження інтересів сторін, мінімізацію ризиків, підвищення прозорості взаємодії та досягнення стратегічних цілей підприємства. Неврегульованість цих аспектів призводить до зниження ефективності аутсорсингових проєктів, конфліктів між партнерами та втрати конкурентних переваг.

Таким чином, актуальним науково-практичним завданням є формування системного підходу до управління аутсорсинговими взаємовідносинами підприємства, який забезпечував би узгоджене функціонування організаційних, економічних, інформаційних і контрольних компонентів взаємодії. Розв'язання цієї проблеми має важливе наукове значення в контексті розвитку теорії управління та практичне значення для підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі управління аутсорсинговими взаємовідносинами висвітлено переважно через окремі моделі або часткові підходи, що не формують єдиної концептуальної системи. Одним із ранніх структурованих підходів можна вважати модель формування аутсорсингу, запропоновану Шандрівською О. Є., Іншиною О. В. та Ільчук Г. І., де процес передавання функцій подано через послідовність етапів від аналізу внутрішнього стану підприємства до вибору виконавця та укладання договору [1]. Попри системність процедури переходу на аутсорсинг, модель не охоплює подальше управління взаємовідносинами, контролем результативності або механізмами регулювання ризиків.

У подальших роботах системність також подається лише фрагментарно. Так, у дослідженні Базалійської Н. запропоновано модель аутсорсингу персоналу, що включає алгоритм вибору постачальника, оцінювання ефективності та інтеграцію результатів у HR-процеси [2]. Модель є інструментально цінною, однак її застосування обмежене сферою управління персоналом і вона не репрезентує загальної структури управління аутсорсинговими відносинами.

У роботі Товажнянського П. В. та Перерви П. Г. здійснено класифікацію існуючих моделей аутсорсингу та подано узагальнений опис підходів до передачі бізнес-процесів, що охоплюють стратегічні, організаційні та ресурсні орієнтири [3]. Проте запропонований підхід є аналітико-оглядовим і не пропонує комплексної системи управління, яка б регламентувала взаємодію між підприємством і зовнішнім виконавцем на всіх етапах.

Зарубіжні праці також пропонують окремі моделі, побудовані під конкретні сфери діяльності. У моделі аутсорсингу технічного обслуговування в процесній промисловості детально описано механізми оцінювання компетентностей партнерів, розподілу ризиків, контролю якості послуг і взаємодії у процесі виконання робіт [4-12]. Незважаючи на високу структурованість, модель є галузево-спеціалізованою та не універсалізується на всі типи аутсорсингових взаємовідносин.

Ключовим недоліком існуючих підходів є їхня фрагментарність: окремі моделі зосереджуються на прийнятті рішень щодо аутсорсингу, інші – на контрахуванні, управлінні ризиками чи контролі постачальника, що формує розрив між теоретичними концепціями та реальними потребами підприємств, особливо транспортних, де критичними є оперативність, узгодженість процесів і інтеграція виробничих циклів. При цьому більшість досліджень не враховує, що об'єктом управління у взаємодії з аутсорсерами виступають не постачальники як такі, а міжорганізаційні процеси – інформаційний обмін, узгодження операцій, координація сервісів, управління якістю та результатами. Це зумовлює потребу у комплексній системі, у якій суб'єкт управління впливає на цілісну сукупність процесів, що забезпечують ефективність співпраці. Узагальнення літературних джерел свідчить про відсутність інтегрованої моделі, яка б одночасно охоплювала всі етапи взаємодії з аутсорсером, визначала процеси взаємодії основним об'єктом управління, поєднувала контрактні, операційні, інформаційні та стратегічні механізми й була адаптована до специфіки транспортної галузі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення концептуальної моделі управління аутсорсинговими взаємовідносинами підприємства на основі системного підходу з урахуванням принципів життєздатних систем.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні узагальнено існуючі наукові підходи до управління аутсорсингом та виявлено їх обмеження, обґрунтовано доцільність застосування системного підходу до управління аутсорсинговими взаємовідносинами, визначено суб'єкт і об'єкт управління у

відповідній системі, а також розроблено концептуальну модель управління аутсорсинговими взаємовідносинами підприємства. Особливу увагу приділено адаптації положень концепції життєздатних систем до управління аутсорсингом і визначенню практичних напрямів застосування запропонованої моделі для підприємств транспортної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління взаємовідносинами автотранспортного підприємства з діловими партнерами передбачає: наявність єдиної інформаційної системи, що визначає спосіб отримання і розподілу інформації серед учасників мережі; адекватну організаційну структуру центральної компанії; здатність центральної фірми узгоджувати цілі, бізнес-процеси партнерів; загальну стратегію формування взаємовідносин з бізнес-партнерами; процес регулювання взаємодій компаній-партнерів; наявність системи моніторингу результатів.

Головною умовою ефективності управління взаємовідносинами підприємства з аутсорсинг-партнерами є узгодженість цілей, коли інтереси окремих учасників не домінують над спільною цільовою орієнтацією. Саме єдність цінностей та очікувань забезпечує стійкість партнерства, його довгостроковість та конкурентні переваги підприємства. Координація процесів взаємодії з аутсорсерами є важливою складовою стратегічного менеджменту, однак сучасна практика свідчить про потребу подальшого удосконалення концепції управління та розроблення цілісної системи регулювання таких взаємовідносин.

Управління традиційно розглядається як процес цілеспрямованого впливу на об'єкт з метою досягнення визначених результатів. Цей процес забезпечується системою управління, що включає взаємопов'язані елементи, функції, інформаційні потоки та зв'язки із зовнішнім середовищем. Згідно із системним підходом, будь-який об'єкт слід розглядати як цілісну систему, у межах якої взаємодія елементів визначає результати функціонування [13].

У контексті аутсорсингових відносин такою системою є процеси взаємодії підприємства з партнерами, що формують ланцюжок створення цінності для кінцевого споживача. В умовах високої конкуренції організації

мають адаптувати бізнес-процеси, політику й структуру взаємодії, визнаючи аутсорсерів повноцінними партнерами. Ефективність такої співпраці можлива лише за умови спільної роботи учасників над визначенням сфер взаємного інтересу, розподілом відповідальності та узгодженням ресурсного забезпечення. З огляду на поставлені завдання, управляюча підсистема АТП (суб'єкт управління) повинна здійснювати цілеспрямований вплив на об'єкт управління – процеси взаємовідносин з аутсорсинг-партнерами. Вона має забезпечувати внутрішню інтеграцію ресурсних і забезпечуючих підсистем підприємства та одночасно формувати адаптивність до змін зовнішнього середовища.

З огляду на викладені теоретичні положення, взаємовідносини між підприємством та аутсорсером доцільно подати як взаємодію двох відкритих систем управління, що координують певні бізнес-процеси. Методологічні засади такого системного представлення були детально обґрунтовані В. Шинкаренком [14], який розглядав процес узгодження попиту та пропозиції між об'єктами маркетингової діяльності через механізми зворотного зв'язку. У межах його підходу кожна зі сторін виступає носієм власних інтересів та цілей, а сама взаємодія відбувається у формі циклічного процесу узгодження, що забезпечує досягнення компромісу та формування стійких партнерських відносин.

Аналогічний принцип може бути застосований до аналізу взаємодії автотранспортного підприємства (АТП) з аутсорсинговими партнерами. На рисунку 1 наведено узагальнену систему формування взаємовідносин АТП з аутсорсером, що відображає двосторонню координацію управлінських впливів, інформаційного обміну та параметрів виконання бізнес-процесів. Система складається з двох підсистем управління – АТП та аутсорсера, між якими відбувається погодження інтересів, обсягів і умов надання послуг.

У представленій моделі блоки 1–1 відображають формування попиту на аутсорсингові послуги та передачу відповідної пропозиції партнеру. Блоки 2–2 характеризують фактичне виконання бізнес-процесу, що передається на аутсорсинг.

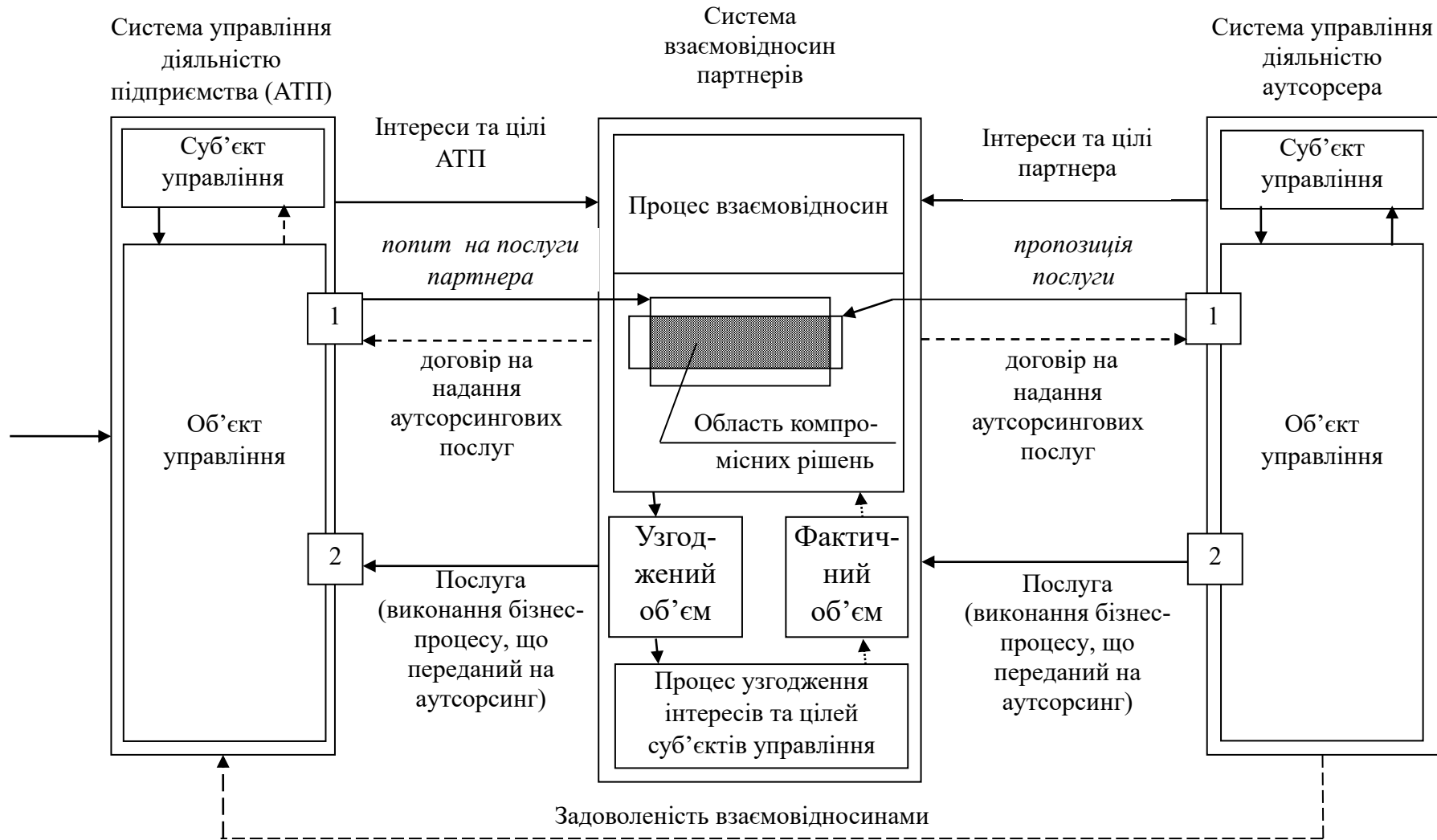


Рис. 1. Загальна система формування взаємовідносин АТП з аутсорсером

Джерело: Розроблено авторами.

Центральна частина схеми – область компромісних управлінських рішень – репрезентує процес узгодження очікуваних та фактичних параметрів послуги, що включає обмін інформацією, коригування обсягів, встановлення стандартів якості та оцінювання результатів. Саме ця зона є ключовою для забезпечення узгодженості інтересів і формування стійкого рівня задоволеності взаєминами.

Запропонована схема дозволяє не лише узагальнити логіку взаємодії сторін, але й підкреслити, що об'єктом управління в аутсорсингових відносинах є міжорганізаційні процеси, а не окремі функції чи виконавці. Такий підхід створює основу для подальшого детального аналізу та моделювання взаємовідносин з кожним партнером окремо, з урахуванням специфіки відповідних бізнес-процесів і вимог транспортної сфери.

Надалі доцільно детальніше розглянути систему управління діяльністю АТП як одну з ключових підсистем загальної моделі взаємодії з аутсорсером. У межах цієї системи визначення суб'єкта та об'єкта управління набуває принципового значення, оскільки саме вони формують контури управлінського впливу та визначають ефективність координації міжорганізаційних процесів. Суб'єктом управління виступає автотранспортне підприємство в особі його керівництва, функціональних служб або спеціалізованих підрозділів, відповідальних за організацію й підтримку аутсорсингових відносин. Саме вони реалізують повний спектр управлінських функцій – від стратегічного й оперативного планування до організації процесів, координації дій учасників, мотивації персоналу та контролю виконання з подальшим коригуванням параметрів співпраці. У цьому контексті суб'єкт управління не лише визначає потребу в залученні зовнішніх ресурсів, а й формує вимоги до якості послуг, параметри взаємодії, критерії оцінювання та механізми регулювання партнерських відносин.

Об'єктом управління є комплекс процесів, пов'язаних зі взаємодією з аутсорсинговими партнерами. До нього належать: формування потреби в послугі, пошук і вибір постачальника, погодження умов співпраці,

організація виконання переданих бізнес-процесів, контроль результатів, забезпечення відповідності встановленим стандартам, регулювання відхилень та розвиток партнерства. Така трактовка об'єкта управління дозволяє зосередити увагу не на окремих діях чи виконавцях, а на цілісній системі міжорганізаційних процесів, що формують результативність аутсорсингових відносин.

Розглянуті підходи до побудови систем управління не повною мірою відображають специфіку функціонування підприємства в умовах передачі бізнес-процесів на аутсорсинг, насамперед із позицій його життєздатності, адаптивності та здатності до самоорганізації. У практиці організаційного моделювання питання створення життєздатних систем мають особливу актуальність, оскільки саме вони забезпечують стабільність функціонування підприємства, ефективне реагування на зміни й мінімізацію витрат на стадії супроводження. Відсутність чітко структурованої моделі життєздатності у системах, що передбачають передачу функцій або процесів стороннім виконавцям, часто призводить до суттєвих ускладнень у їх адаптації, зростання операційних ризиків і навіть до втрати функціональної ефективності в процесі експлуатації. Одним із найбільш результативних підходів до формування адаптивної системи управління є концепція життєздатної системи Стаффорда Біра [15], у якій управління підприємством інтерпретується за аналогією до функціонування нервової системи живого організму. Така аналогія дозволяє розглядати підприємство як саморегульовану, багаторівневу структуру, здатну забезпечувати рівновагу між стабільністю та розвитком. Водночас висока абстрактність моделі життєздатних систем часто ускладнює її безпосереднє застосування в конкретних управлінських ситуаціях, що потребує адаптації концепції до особливостей окремих галузей, зокрема транспортної. Спираючись на принципи та моделі, розроблені в роботах [13, 15, 16], доцільно сформулювати модель життєздатної системи управління передачею бізнес-процесів на аутсорсинг (рисунок 2).

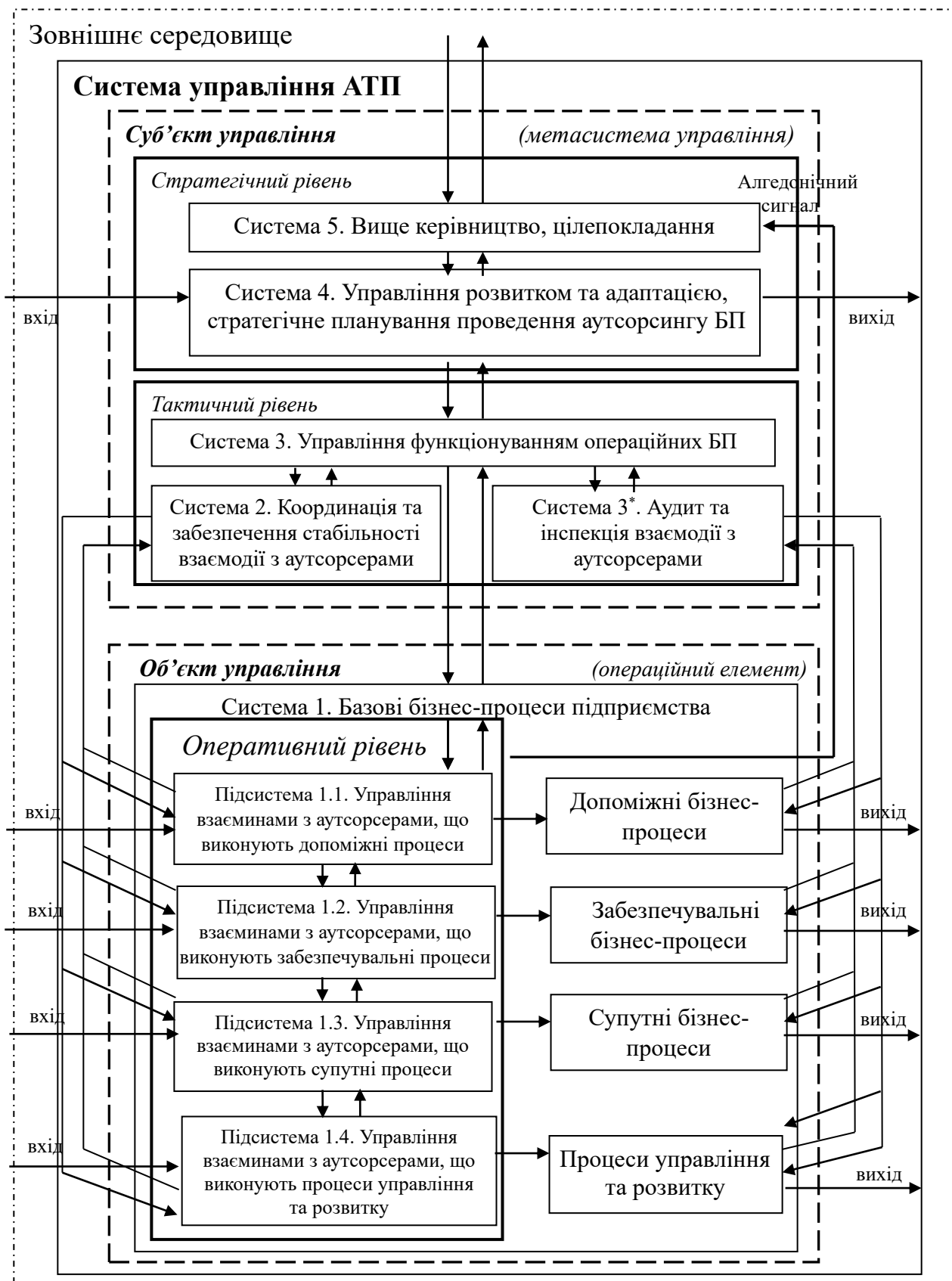


Рис. 2. Адаптована модель системи управління взаємовідносинами з аутсорсерами на основі концепції життєздатних систем

Джерело: Розроблено авторами.

Представлена на рисунку 2 модель відображає цілісну структуру системи управління аутсорсинговими взаємодіями автотранспортного підприємства, побудовану відповідно до принципів життєздатної системи управління. Модель містить такі елементи: зовнішнє середовище, систему управління підприємством, яка складається з метасистеми управління та операційного елемента (суб'єкт і об'єкт управління), інтегрує стратегічний, тактичний та операційний рівні, відтворюючи багаторівневу ієрархію суб'єкта та об'єкта управління, а також забезпечуючи узгодженість потоків інформації, управлінських впливів і механізмів контролю.

На рівні суб'єкта управління виділено стратегічний та тактичний підсистемні блоки. Стратегічний рівень включає Систему 5 (вище керівництво та цілепокладання), що відповідає за визначення довгострокових орієнтирів розвитку підприємства, і Систему 4 (управління розвитком та адаптацією), яка формує стратегічні рішення щодо доцільності, масштабів і напрямів застосування аутсорсингу. Саме на цьому рівні здійснюється оцінка зовнішнього середовища, аналіз ринку аутсорсерів, прогнозування потреб підприємства й ухвалення стратегічних управлінських рішень.

Тактичний рівень управління репрезентований Системою 3 (управління функціонуванням бізнес-процесів), Системою 2 (координація та регламентація взаємодії підсистем з аутсорсерами) та Системою 3* (моніторинг і контроль аутсорсерів). Цей рівень забезпечує внутрішню узгодженість функціонування підрозділів, формує правила та процедури взаємодії з аутсорсинговими партнерами, а також здійснює постійний контроль якості наданих послуг – технічних, логістичних, сервісних, інформаційних тощо. Наявність Системи 3* дозволяє оперативно виявляти відхилення, оцінювати виконання договірних вимог і забезпечувати зворотний зв'язок для коригування управлінських рішень.

У блоці об'єкта управління подано Систему 1, яка реалізує базові бізнес-процеси автотранспортного підприємства. Підсистеми 1.1–1.4 виконують роль автономних операційних одиниць відповідно до VSM. На

операційному рівні виділено підсистеми взаємодії з аутсорсерами залежно від характеру процесів, що передаються: допоміжні, забезпечувальні, супутні та процеси управління та розвитку. Для АТП характерною є висока залежність від зовнішніх технічних і сервісних підрядників, що обумовлює необхідність чіткої організації процедур координації, планування та контролю виконання процесів.

Таким чином, модель демонструє, що ефективне управління аутсорсинговими бізнес-процесами можливе лише за умови інтеграції всіх рівнів управління підприємством у єдину когерентну систему, яка забезпечує безперервність зворотних зв'язків, адаптивність, прозорість інформаційних потоків і чітке розмежування функцій. Такий підхід забезпечує підвищення життєздатності автотранспортного підприємства, його адаптивності до змін ринку, а також оптимізацію структури витрат і підвищення ефективності операційної діяльності.

До традиційних категорій бізнес-процесів, що передаються на аутсорсинг, належать забезпечувальні та допоміжні процеси, а також операції, важливі для розвитку підприємства, але такі, що потребують спеціального обладнання та кваліфікації (ІТ, маркетинг, реклама, бухгалтерські й юридичні послуги). Додатково поширеною є передача трудомістких і рутинних процесів, які не потребують високої компетентності. Для автотранспортних підприємств типові напрями аутсорсингу включають ІТ-послуги, складську логістику, маркетингову підтримку, сервісно-ремонтні операції та інші функції. Класифікація бізнес-процесів підприємства охоплює п'ять груп: основні, супутні, допоміжні, забезпечувальні, а також процеси управління та розвитку. Основні процеси спрямовані на створення продукції чи послуги та формують основу доходної діяльності; для АТП це перевезення, які не передаються на аутсорсинг. Супутні процеси забезпечують функціонування основних видів діяльності – у випадку АТП це складування, експедирування, вантажно-розвантажувальні операції. Допоміжні процеси підтримують виконання основних, зокрема технічне обслуговування і ремонт рухомого

складу. Забезпечувальні бізнес-процеси охоплюють енергетичне, матеріальне, фінансове, кадрове, інженерно-технічне та адміністративно-господарське забезпечення.

До процесів управління належать стратегічне, оперативне й поточне планування, а також реалізація управлінських рішень. На аутсорсинг можуть бути передані окремі управлінські функції, зокрема маркетинг, бухгалтерський облік, юридичний супровід та управління ІТ. Процеси розвитку охоплюють удосконалення технологій, модернізацію обладнання та поліпшення якості послуг.

Незалежно від організаційної структури, усі перелічені групи формують загальну архітектуру діяльності підприємства. Інформаційні зв'язки між операційним та стратегічним рівнями забезпечуються механізмом алгедонічного сигналу, що дозволяє керівництву вищого рівня безпосередньо реагувати на критичні відхилення у роботі підрозділів.

Запропонована модель системи управління взаємодією підприємства з аутсорсерами, побудована відповідно до принципів життєздатних систем, забезпечує узгодження інтересів і можливостей сторін, підтримує стабільність бізнес-процесів та підвищує адаптивність підприємства до коливань зовнішнього середовища. Застосування такої системи дає змогу приймати узгоджені рішення щодо реалізації аутсорсингових стратегій на різних рівнях управління, а також визначати оптимальний ступінь контролю залежно від специфіки переданих процесів.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що ефективне управління аутсорсинговими взаємовідносинами потребує переходу від фрагментарних підходів до комплексного системного бачення міжорганізаційних процесів. Доведено, що об'єктом управління доцільно розглядати не окремі функції чи виконавців, а сукупність процесів взаємодії між підприємством та аутсорсинговими партнерами.

Розроблена модель управління аутсорсинговими взаємовідносинами, побудована на принципах системного підходу та концепції життєздатних

систем, забезпечує інтеграцію стратегічного, тактичного й операційного рівнів управління, узгодженість інформаційних потоків і наявність ефективних механізмів зворотного зв'язку. Це створює передумови для підвищення адаптивності підприємства, стабільності його функціонування та зниження операційних ризиків.

Практичне впровадження запропонованої моделі сприятиме підвищенню якості управління аутсорсинговими процесами, оптимізації витрат, покращенню координації бізнес-процесів та формуванню довгострокових партнерських відносин.

Перспективами подальших досліджень є розроблення методичного інструментарію оцінювання ефективності аутсорсингових взаємовідносин та апробація моделі на підприємствах різних галузей економіки.

Література

1. Шандрівська О.Є., Іншина О.В., Ільчук Г.І. Модель формування аутсорсингу підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2005. № 526: Логістика. С. 193–198.
2. Базалійська Н. Моделювання бізнес-процесів аутсорсингу персоналу як оптимізаційної HR-технології управління підприємством за сучасного стану економіки. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. Вип. 1. С. 108–119.
3. Товажнянський П.В., Перерва П.Г. Базова модель та альтернативи аутсорсингу. *Вісник НТУ «ХП»*. 2022. *Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу*: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 17 листопада 2022 р.; Харків: ХНАДУ. С. 204–206.
4. Söderberg L., Bengtsson L., Kaulio M. A model for outsourcing and governing of maintenance within the process industry. *Operations Management Research*. 2017. Vol. 10. P. 20–32. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12063-016-0121-0>

5. Маковоз О.В., Зайцева А.С. Сутність аутсорсингу як нової моделі організації бізнесу та його значення для розвитку міжнародних відносин. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 84–91. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.74.280871>
6. Микало О.І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 216–222.
7. Бурденко І.М., Ярошина А.П. Аутсорсинг: поняття, види та сучасний стан розвитку. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6(11). С. 513–518.
8. Пилипенко Ю., Шагоян С., Душенько А. Аутсорсинг як форма підвищення конкурентоздатності глобальних корпорацій на ринках ЄС. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(55). С. 460–467. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-62>
9. Пархоменко Н.О. Аутсорсинг як стратегія організаційного розвитку бізнес-систем у глобальному середовищі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія “Міжнародні економічні відносини та світове господарство”*. 2020. № 33, Ч. 2. С. 21–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-26>
10. Лютак О., Баула О., Татарчук Д. Аутсорсинг в міжнародному бізнес-середовищі: перспективи та виклики. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 275–279. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-45>
11. Реверенда Н.Ю., Реверенда М.С., Телестаков Є.А. Аутсорсинг як інструмент управління людськими ресурсами в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. С. 868–872.
12. Agrawal S., Guerreiro R., Pereira C. How to measure gain-sharing in an outsourcing relationship: a case study in information technology environment. *Revista Contabilidade & Finanças*. 2005. Vol. 16, № 38. P. 90–101. DOI: <https://doi.org/10.1590/s1519-70772005000200008>

13. Федотова І.В. Системний підхід до еколого-інноваційного управління АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 77–94.
14. Шинкаренко В.Г. Об’єкт маркетингової діяльності підприємства. *Економіка підприємств транспорту*. 2013. № 22. С. 94–95.
15. Beer S. *Diagnosing the System for Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons, 1985. 176 p.
16. Федотова І.В. Формування моделі життєздатної системи управління АТП. *Економіка транспортного комплексу*. Збірник наукових праць. Харків: ХНАДУ, 2013. Вип. 22. С. 109–120.

References

1. Shandrivska, O.Ye., Inshyna, O.V. and Ilchuk, H.I. (2005), “Model of outsourcing formation at enterprises”, *Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, vol. 526, Logistics, pp. 193–198.
2. Bazaliiska, N. (2022), “Modeling of HR outsourcing business processes as an optimization HR technology of enterprise management under current economic conditions”, *Modeling the Development of Economic Systems*, vol. 1, pp. 108–119.
3. Tovazhnianskyi, P.V. and Pererva, P.H. (2022), “Basic model and alternatives of outsourcing”, in *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference ‘Modern Directions of Management and Economics Development in the VUCA World’*, Kharkiv, November 17, pp. 204–206.
4. Söderberg, L., Bengtsson, L. and Kaulio, M. (2017), “A model for outsourcing and governing of maintenance within the process industry”, *Operations Management Research*, vol. 10, pp. 20–32, available at: <https://doi.org/10.1007/s12063-016-0121-0>
5. Makovoz, O.V. and Zaitseva, A.S. (2021), “The essence of outsourcing as a new business organization model and its importance for the development of international relations”, *Bulletin of Transport and Industry*

Economics, vol. 74, pp. 84–91, available at:
<https://doi.org/10.18664/btie.74.280871>

6. Mykalo, O.I. (2010), “Analysis and classification of outsourcing forms”, *Economic Space*, vol. 37, pp. 216–222.

7. Burdenko, I.M. and Yaroshyna, A.P. (2018), “Outsourcing: concept, types and current state of development”, *Pryazovskyi Economic Bulletin*, vol. 6(11), pp. 513–518.

8. Pylypenko, Yu., Shahoian, S. and Dushenko, A. (2025), “Outsourcing as a form of increasing competitiveness of global corporations in EU markets”, *Sustainable Economic Development*, vol. 4(55), pp. 460–467, available at:
<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-62>

9. Parkhomenko, N.O. (2020), “Outsourcing as a strategy for organizational development of business systems in a global environment”, *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, vol. 33(2), pp. 21–28, available at:
<https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-26>

10. Liutak, O., Baula, O. and Tatarchuk, D. (2024), “Outsourcing in the international business environment: prospects and challenges”, *Economic Space*, vol. 191, pp. 275–279, available at: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-45>

11. Reverenda, N.Yu., Reverenda, M.S. and Telestakov, Ye.A. (2024), “Outsourcing as a human resource management tool in globalization conditions”, *Economy and Society*, vol. 61, pp. 868–872.

12. Agrawal, S., Guerreiro, R. and Pereira, C. (2005), “How to measure gain-sharing in an outsourcing relationship: a case study in information technology environment”, *Revista Contabilidade & Finanças*, vol. 16, pp. 90–101, available at: <https://doi.org/10.1590/s1519-70772005000200008>

13. Fedotova, I.V. (2021), “System approach to ecological and innovative management of motor transport enterprises”, *Economics of Transport Complex*, vol. 38, pp. 77–94.

14. Shynkarenko, V.H. (2013), “Object of marketing activity of an enterprise”, *Economics of Transport Enterprises*, vol. 22, pp. 94–95.
15. Beer, S. (1985), *Diagnosing the System for Organizations*, John Wiley & Sons, Chichester.
16. Fedotova, I.V. (2013), “Formation of a viable system model of motor transport enterprise management”, *Economics of Transport Complex*, vol. 22, pp. 109–120.

Отримано редакцією журналу / Received: 20.04.26

Прорецензовано / Revised: 30.04.26

Дата публікації / Published: 26.05.26