

УДК 658.3.07

**Петрик І.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи і страхування,  
ПВНЗ «Львівський університет бізнесу і права»

## СТРАТЕГІЧНІ МАНЕВРИ ГНУЧКОСТІ МЕРЕЖІ ПОСТАВОК ПІД ЧАС ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ

*Досліджено умови гнучкості аутсорсингу мережі поставок. Встановлено основні складники гнучкого договору аутсорсингу. Виділено основні функціональні аспекти програмного забезпечення в аутсорсингу мережі поставок. Проаналізовано значення витрат та людських ресурсів у гнучкості мережі поставок. Установлено основні стратегічні маневри гнучкості аутсорсингу мережі поставок. Виділено основні аспекти гнучкості аутсорсингу, що застосовуються чи не застосовуються в кожному конкретному маневрі.*

**Ключові слова:** аутсорсинг, угода, програмне забезпечення, витрати, стратегічні маневри.

**Вступ та постановка проблеми.** Гнучкість мережі поставок полягає у тому, що послуги можуть бути використані тоді, коли вони потрібні. Це особливо помітно в ситуації з використанням аутсорсингових процесів. Гнучкість мережі поставок із застосуванням аутсорсингу дає змогу адекватно реагувати на поточні проблеми в мережі та збільшити інтенсивність заходів, коли вони є необхідними, і позбутися їх, коли немає потреби. Розглядаючи питання впровадження аутсорсингу в компанію, необхідно враховувати не тільки фізичні витрати (і заощадження), а й додаткові переваги від такої співпраці: економія часу, доступ до знань і безпосередньо гнучкість.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання гнучкості аутсорсингу мережі поставок досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені: Є.В. Крикавський [1; 6], О.А. Похильченко [2], М.А. Окландер [3], А.О. Старостина [4], О.С. Шандрівська [5], Л.М. Малярець [7], J. Witkowski [8] та ін. Проте доцільний вибір стратегічних маневрів під час вибору аутсорсера ще має багато недосліджених аспектів.

**Постановка завдання.** Мета статті – дослідити основні стратегічні маневри під час вибору аутсорсингу мережі поставок.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Традиційно гнучкість аутсорсингу управляється, перш за все, шляхом ретельного укладання контрактів, оскільки керівництву часто рекомендується складати короткострокові контракти для контролю над очікуваними змінами. Посилаються на поняття контрактної гнучкості, вказується, якою мірою у контракті містяться механізми двостороннього врегулювання, які дають змогу постійно адаптуватися до мінливих обставин. Такий договір, як правило, характеризується змінною вартістю, короткою тривалістю контракту, модульною контрактною структурою, переговорами про перегляд угоди, передчасними умовами припинення та інно-

ваційними стимулами (табл. 1). Успішні переговори щодо більш всеосяжних положень про гнучкість у таких контрактах мають поліпшити гнучкість аутсорсингу [1, с. 123–130].

Однак, ураховуючи статичний характер договорів, існують обмеження щодо їх використання як єдиного засобу для досягнення гнучкості. Частково це пов'язано з проблемою неповного укладання контрактів, неможливістю передбачати всі мінливі умови через обмежену раціональність. У середовищі, що постійно розвивається і повне непередбачених обставин, вартість створення контрактів є надзвичайно високою, якщо не неможливою. Консультаційні звіти зазвичай показують, що підготовка контрактів та переговори становлять значну частину часу та зусиль, які вкладаються в аутсорсинг. Навіть тоді їхня ефективність є сумнівною, оскільки умови звичайного договору аутсорсингу від 5 до 10 років часто не можуть відповісти на динамічне бізнес-середовище. Багато договорів щодо аутсорсингу слід переглянути, оскільки вони не можуть забезпечити екологічну невизначеність. Добре зібраний контракт може розглядати лише передбачувану гнучкість, необхідну на момент укладення контракту, але не передбачуваний динамізм бізнесу, який виникає згодом [2, с. 105–118].

Ця проблема є ще більш важливою в контексті аутсорсингу бізнес-процесів, оскільки такі процедури мають значно більшу складність та невизначеності. Ці бізнес-процеси часто є критичними і тісно пов'язані з іншими організаційними процесами. Їх складність виникає з одночасного аутсорсингу технологічного, робочого та людського ресурсів. Системи в бізнес-процесах також вимагають, щоб фірма ретельно збалансовувала індивідуальний процес для задоволення специфічних організаційних потреб за допомогою стандартизованого процесу доставки, який через масштабні проблеми робить постачальників

## Гнучке договірне забезпечення в аутсорсингу

Договірне положення	Пункт	Опис
Механізм налаштування	Ціноутворення	Оригінальна вартість контракту може бути змінена через механізм ескалації (депозитивний аналіз, індексування, відкрите ціноутворення тощо).
	Повторні переговори	Положення про переговори дають змогу змінити деякі аспекти контракту протягом строку дії договору.
	Тривалість договору	Сторони можуть вибрати короткий або довгий час дії договору. Короткі контракти є більш гнучкими.
	Раннє припинення дії договору	Застереження, що дозволяє дострокове припинення дії договору, зазвичай викликане встановленими ситуаціями.
	Вирішення суперечок	У разі виникнення суперечок сторони можуть звернутися до суду або вирішити їх самостійно. Самостійне вирішення є більш гнучким.
Модульна структура договору	Відокремлені умови договору	Модульний контракт включає сукупність компонентів (стратегічні об'єктивні вирази, механізми безперервного вдосконалення), прикріплених до стандартного набору основних умов.

Джерело: власне опрацювання на основі [1, с. 123–130; 8, с. 69–75]

більш ефективними. У деяких випадках аутсорсингові послуги на офшорах значно підвищують ризики управління та координації внаслідок географічного розподілу та культурних відмінностей. Успішне управління аутсорсингом у сьогоднішніх динамічних умовах може бути складним.

Теорія координації вказує на те, що вільний зв'язок дає змогу більш ефективно керувати взаємозв'язками між організаціями та всередині організацій, підтримуючи зміни. Для мінімізації налаштування ця аргументація аналогічна заохоченню прийняття пакетного програмного забезпечення (наприклад, ERP, CRM), щоб зменшити потенційні проблеми під час подальшого технічного обслуговування та вдосконалення. Дотримання стандартних положень постачальника дає змогу підприємству використати ефект масштабу постачальника, а також його масштабність та масштабованість, що підвищує надійність. Мінімальна настройка також спрощує зусилля, пов'язані з модифікацією, у відносинах з аутсорсингом. Продавцю потрібно лише внести необхідні зміни на основі наявних технічних платформ, не розуміючи і не відстежуючи унікальні вимоги організації та специфіку минулого налаштування. Істотна настройка також створює залежні відносини, що дає змогу продавцю провести організацію економічних змін у майбутніх переговорах. Унаслідок цього здатність підприємства вийти з аутсорсингу зменшується, оскільки передчасне припинення такої ситуації стає економічно небажаним через високі витрати на зміни [3, с. 125–134].

Аналогічно висока зрілість процесів полегшує управління гнучкістю в аутсорсингових відносинах. Зрілий процес з установленою практикою та параметризованою дисперсією, як правило, більш стійкий до зовнішніх порушень, оскільки чіткість операційних правил полегшує регулювання, залишаючись оптимальним. Добре усвідомлений процес також легше модифікувати, оскільки постачальник може дізнатися про процесові процедури з меншими труднощами.

Водночас інфраструктура постачальників, яка дуже сумісна, підвищує можливості аутсорсингових відносин, що дає змогу операційним змінам перевищити спроектовану потужність завдяки готовій масштабованості, широкій сумісності та стандартній взаємодії між додатками. Зміна запитів у наявних додатках може оброблятися швидше та легше, полегшуючись через багаторазові та модульні перевірки. Аналогічно очікується, що ефект сумісності для простоти виходу буде позитивним. З'єднання структурованих даних та сумісність системи зменшують витрати на координацію під час обміну інформацією між партнерами. Продавці можуть бути змінені легше, оскільки інтерфейсні зв'язки відновлюються на різних платформах доставки. Інфраструктура взаємодії, яка ґрунтується на загальних технічних стандартах, тим самим поліпшує гнучкість виходу організації. Відкриті системи EDI або XML-схеми обміну даними полегшують координацію, зменшуючи специфіку в сторонніх партнерах та розширюючи кількість доступних постачальників.

Незважаючи на те що попереджувальні маневри з мінімізації параметрів налаштування, підвищення зрілості процесу та використання взаємодії постачальників сприяють підвищенню гнучкості аутсорсингу з погляду надійності, змінності та легкості виходу, вони не сприяють створенню нових можливостей. Виходячи з радикальних або неоднорідних змін, нові можливості – це не просто розширення сервісної лінії, географічні розширення або технологічні вдосконалення в ході існуючого бізнесу, вони істотно відходять від наявної парадигми. Дії та знання, накопичені за допомогою поточних процесів, швидше за все, будуть несуттєвими, і розірвані зв'язки дадуть змогу адаптувати лише контекст поточної системи. Для розроблення нових можливостей потрібна інша форма стратегічного маневру.

Незважаючи на те що укладання контрактів із декількома постачальниками аутсорсингу зменшує

залежність і створює конкуренцію між постачальниками, цей механізм не є невідгидним. Доходи від посилення торгових можливостей у відносинах з аутсорсингом можуть компенсуватися витратами на координацію та проблемами зв'язку, що виникають у результаті управління мережею постачальників. Основним ризиком є труднощі в управлінні роботою та відносинами з декількома постачальниками. Супутня проблема полягає у поширенні підзвітності та відповідальності, особливо якщо субпроцеси дуже взаємозалежні [4, с. 145–150].

З огляду на високі витрати, які зазвичай пов'язані з багаторазовими джерелами постачання, такі маневри, як правило, застосовуються не для звичайних операційних проблем (наприклад, коливання операцій), а лише для забезпечення резервування, якщо виникає потреба у виведенні з аутсорсингу. Ресурси, поширені між кількома постачальниками, зазвичай пасивні, тобто вони недоступні один одному. Такі маневри часто заохочуються організаціями, щоб мінімізувати витрати на зміни.

Подібні аргументи застосовуються для збереження власної компетенції як гарантії захисної гнучкості. Враховуючи високу вартість надмірності, багато підприємств не задіюють незайняті або слабкі ресурси. Одна з ефективних витрат – сегментувати процес у два логічні розділи, залишивши команду власного персоналу для виконання одного розділу під час аутсорсингу іншого. Таке розташування дає змогу організаціям зберігати та постійно будувати експертну оцінку. Крім питань безпеки, основною причиною сегментації процесу є збереження внутрішньої компетенції для підготовки до непередбачених варіантів та навіть зворотного пошуку в разі невиконання постачальниками. Такі ресурси не є активними (наприклад, працівники, як правило, мають інші обов'язки), вони залишаються пасивними, якщо це не є абсолютно необхідним. Вони активуються в крайньому випадку, тому розглядаються як непередбачені заходи для полегшення виходу, але не сприяють надійності, модифікованості або створенню нових можливостей.

Експлуатаційні маневри спрямовані на розвиток здатності підприємства сприймати нестабільність ринку в умовах, що швидко змінюються. Проактивне відстеження в управлінні аутсорсингом – це вміння зберігати пильність, постійно скануючи навколишнє середовище (наприклад, ринок постачальників аутсорсингу та потенційні важелі на нові технології), щоб передбачити необхідність створення нових можливостей. Для цього потрібні сильні управлінські ініціативи, спрямовані на придбання зовнішніх знань, сміливість приймати найкращі практики та готовність експериментувати з новими ідеями.

Оскільки аутсорсинг передбачає багаторазові міжорганізаційні обміни, міцні відносини між підприємством та його постачальником є важливим фактором його здатності адаптуватися. Сильне партнерство має позитивний вплив на здатність організації адаптува-

тися до змін навколишнього середовища або непередбачених проблем. Такі відносини функціонують як рушійна сила, що полегшує миттєву адаптацію. Сильне партнерство зі спільними цілями та взаємною довірою спонукає постачальника до розміщення запитів, що дають змогу впоратися з транзакційними коливаннями, модифікувати існуючі операції та спільно створювати нові можливості, породжені радикальними змінами. Додаткові зусилля «віддавати – брати» розглядаються постачальником як інвестиції для довгострокових виплат, оскільки партнерство з часом зміцнює і зміцнює себе [5, с. 54–59].

Незважаючи на те що партнерство сприяє підвищенню гнучкості використання аутсорсингу в традиційному розумінні соціального капіталу, вбудовані взаємні зобов'язання з однорідного партнерства також можуть стати відповідальністю, що перешкоджає можливості підприємства реалізувати нові можливості за межами відносин. Очікування неперервності, яке супроводжує партнерство, як правило, зводить до мінімуму мотивацію або підготовку партій до виходу з аутсорсингу. Таким чином, ми стверджуємо, що сильне партнерство як корективний маневр посилює зовнішню гнучкість у плані надійності, модифікованості та нових можливостей, але гальмує легкість виходу.

Далі наведено пропозиції стратегічних маневрів та різних аспектів гнучкості аутсорсингу, що застосовуються чи не застосовуються в кожному конкретному випадку.

#### 1. Модифікованість. Застосовуються:

##### *Поліпшення процесу зрілості:*

- добре документовані та кодифіковані процедури спрощують обмін знаннями між сторонами;
- раціоналізація процесу, стандартизація та консолідація сприяють модифікації надання послуг.

##### *Мінімізація налаштувань:*

- стандартизація процесу зменшує необхідність обміну знаннями в модифікації;
- стандартизація процесу змінює поведінку споживачів, для забезпечення пристосування підприємства до специфіки процесу [7, с. 78–87].

##### *Використання взаємозв'язку між постачальниками:*

- загальна інформаційна платформа та інтерфейс спрощують обмін знаннями між сторонами;
- багаторазові та модульні перебудови дають змогу локалізувати переналаштування та полегшити функціональні надбудови.

*Підтримка якості партнерства:* бажання розмістити запити на модифікації на основі спільних цілей та взаємної довіри.

Не застосовуються:

*Збереження внутрішньої компетентності:* враховуючи високу вартість спеціальної надмірності, власна компетенція є пасивним ресурсом для модифікації служби. Це спрацьовує лише в екстремальних умовах виходу з аутсорсингу.

*Практика багаторазового пошуку:* ресурси кількох постачальників пасивні і недоступні один

одному для модифікації служб через високі витрати на координацію.

2. Надійність. Застосовуються:

*Поліпшення процесу зрілості:*

– окреслення параметрів процесу забезпечує легку масштабованість;  
– чітко визначений процес полегшує планове коригування та передачу знань.

*Мінімізація налаштувань:*

– стандартний процес дає змогу підприємству використати економіку постачальника за масштабами;  
– стандартний процес зменшує умовну поведінку споживачів, щоб забезпечити пристосування підприємства до специфіки процесу.

*Використання взаємозв'язку між постачальниками:*

– загальна інформаційна платформа та інтерфейс зменшують витрати на взаємозалежність та координацію;

– ширша сумісність і підключення до платформи дають змогу підвищити технологічність та адаптивність [8, с. 69–75].

*Підтримка якості партнерства:* готовність адаптувати операційні коливання або транзакційні варіації на основі спільних цілей та взаємної довіри.

Не застосовуються:

*Збереження внутрішньої компетентності:* враховуючи високу вартість спеціального резервування, власна компетенція є пасивним ресурсом для операційних коливань. Це спрацьовує лише в екстремальних умовах виходу з аутсорсингу.

*Практика багаторазового пошуку:* ресурси кількох постачальників є пасивними та недоступні один одному для операційних коливань через високі витрати на координацію.

3. Нова можливість. Застосовуються:

*Підтримка якості партнерства:* готовність приймати запити щодо нових можливостей на основі спільних цілей та взаємної довіри.

Не застосовуються:

*Поліпшення процесу зрілості:*

– накопичені процедури накладають інерцію знань на процес зміни;  
– знання про зрілий процес не має значення для нового інноваційного або нестандартного мислення в розвитку компетентності.

*Мінімізація налаштувань:* стандартний процес не має відношення до нового інноваційного або нестандартного мислення в розвитку компетентності.

*Використання взаємозв'язку між постачальниками:* взаємодоповнюваність постачальників не має значення для нового інноваційного або нестандартного мислення в розвитку компетентності.

*Збереження внутрішньої компетентності:* враховуючи високу вартість спеціального резервування, власна компетенція є пасивним ресурсом для зменшення компетенцій інновацій або створення нових можливостей. Це спрацьовує лише в екстремальних умовах виходу з аутсорсингу.

*Практика багаторазового пошуку:* ресурси кількох постачальників є пасивними і недоступні один одному для зниження значення інновацій або створення нових можливостей через високі витрати на координацію.

4. Легкість виходу. Застосовуються:

*Поліпшення процесу зрілості:*

– чітко визначений інтерфейс процесу забезпечує вільне поєднання з оператором постачальника;  
– простота передачі знань дає змогу швидко включити та відключити мережу в разі несприятливого розвитку.

*Мінімізація налаштувань:*

– стандартний процес зменшує витрати на зміни і прискорює процес переходу;  
– стандартний процес зменшує поведінку споживачів, щоб забезпечити пристосування підприємства до специфіки процесу.

*Використання взаємозв'язку між постачальниками:* спільна інформаційна платформа та інтерфейс знижують специфіку партнерів з аутсорсингу та розширюють обсяг доступних постачальників.

*Збереження внутрішньої компетентності:* внутрішня компетенція створює буферний механізм для зменшення залежності, тобто полегшує вихід у разі невиконання постачальниками.

*Практика багаторазового пошуку:*

– багато джерел пом'якшують ресурсну залежність від одного постачальника і зменшують небезпеку блокування;

– конкурентні знання, отримані від багатьох джерел постачань, забезпечують можливість ведення переговорів.

Не застосовуються:

*Підтримка якості партнерства:*

– реляційні інвестиції призводять до очікування безперервності бізнесу, зменшення стимулів для виходу;

– соціальна вбудованість збільшує витрати на зміни і заважає сторонам вийти.

Менеджери багатьох компаній усвідомлюють, що звичайний стратегічний підхід до роботи в мережі поставок є недосконалим і потребує змін, які не всі можуть забезпечити самостійно, але це можливо з допомогою аутсорсингу.

**Висновки.** Аутсорсинг може надати компаніям більшу гнучкість у мережі поставок. Багато галузей мають змінні вимоги, і задоволення цих вимог може бути складним. З іншого боку, невиконання вимог може бути дуже дорого коштувати компаніям. Приймаючи умови аутсорсера та використовуючи роботу його спеціалістів, компанія здатна впоратися зі зміною сезонних і циклічних вимог, зберігаючи низькі, передбачувані та ефективні витрати на робочу силу.

Зменшення вимог до навчання. Малим або середнім компаніям важко навчитися та наймати на роботу нових працівників. Навчання співробітників може бути надзвичайно трудомістким та ризикованим, особливо коли галузь постійно розвивається. Крім того, існує час адап-

тації, під час якого роботодавець не матиме повного потенціалу працівників, доки отримані знання не будуть повністю інтегровані в робочому процесі. Наймаючи професійних тренерів, компанія може заощадити час і зусилля на тренінгах, а також зможе побачити швидкий результат від своїх інвестицій у аутсорсинг.

Отримання найкращих експертів. Угода з аутсорсером – це чудова стратегія для компанії, яка потребує

дуже специфічних знань для конкретного проекту. Компанія може не мати внутрішніх ресурсів або мати потребу в тому, щоб підтримувати найкращого фахівця на повній основі. Залучення аутсорсерів дає змогу мати найкращий досвід, а також використовувати кращі практики. Ще одна перевага полягає у тому, що ці навички можуть бути передані постійним працівникам компанії.

### Список літератури:

1. Крикавський Є.В., Похильченко О.А. Концепція кластера у формуванні потенціалу конкурентоздатності дерево-обробних підприємств: монографія. Львів: Львівська політехніка, 2012. 352 с.
2. Krykavskyy Y., Pokhylchenko E. In search of ways for the improvement of the existing supply chains. Current problems in management. University of Bielsko-Biala Press. Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej. 2017. P. 105–118
3. Oklander M., Yashkin D. Methodological approaches to logistic risk assessment. Innovativeness and entrepreneurship: monograph; edited by Ewa Bojar and Korneliusz Pylak. Lublin: Politechnika Lubelska, 2014. P. 125–134.
4. Старостина А.О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект. К.; М.; СПб.: Вільямс, 2016. 262 с.
5. Логістичний менеджмент: практикум / О.Є Шандрівська, В.В. Куязк, Н.І. Хтей; за наук. ред. Є.В. Крикавського; Нац. ун-т. «Львів. політехніка». Львів: Львів. політехніка, 2014. 191 с.
6. Маркетингові дослідження / Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, О.Б. Мних, О.А. Сорока. Львів: Інтеллект-Захід, 2014. 288 с.
7. Малярець Л.М., Матвієнко-Біляєва Г.Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2015. 227 с.
8. Witkowski J. Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa, 2010. S. 69–75.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МАНЕВРЫ ГИБКОСТИ СЕТИ ПОСТАВОК ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ АУТСОРСИНГА

*Исследованы условия гибкости аутсорсинга сети поставок. Установлены основные составляющие гибкого договора аутсорсинга. Выделены основные функциональные аспекты программного обеспечения в аутсорсинге сети поставок. Проанализировано значение расходов и человеческих ресурсов в гибкости сети поставок. Установлены основные стратегические маневры гибкости аутсорсинга сети поставок. Выделены основные аспекты гибкости аутсорсинга, которые применяются или не применяются в каждом конкретном маневре.*

**Ключевые слова:** аутсорсинг, договор, программное обеспечение, расходы, стратегические маневры.

## STRATEGIC MANEUVERS OF FLEXIBILITY OF SUPPLY CHAIN UNDER THE USE OF OUTSOURCING

*The conditions of the outsourcing of the supply chain are investigated. The basic components of a flexible outsourcing contract are established. The main functional aspects of software in the outsourcing of the supply chain are highlighted. The value of costs and human resources in the supply chain flexibility is analyzed. The main strategic maneuvers of supply outsourcing flexibility are established. The main aspects of outsourcing flexibility that are used or not applied in each particular maneuver are highlighted.*

**Key words:** outsourcing, transaction, software, costs, strategic maneuvers.