

АУТСОРСИНГ ТА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

А. Є. Спіцина, професор кафедри економіки, Національний транспортний університет, angel7a@ukr.net, orcid.org/0000-0001-9730-6249

Б. Ю. Галицький, аспірант, Національний транспортний університет, galitskyi@ukr.net, <https://orcid.org/0009-0007-5494-4962>

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження стали праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, методологія та системні принципи проведення комплексних наукових досліджень, що базуються на системному, комплексному та аналітичному підходах. Методами, використаними в статті для проведення досліджень, є: аналіз, синтез, системний підхід, процесний підхід теоретичне узагальнення – для узагальнення пропозицій та визначення аутсорсингу та конкурентних переваг в контексті управління інноваційним потенціалом автотранспортного підприємства.

Результати. Одним з основних факторів ефективної роботи автотранспортного підприємства є процес пошуку нових інноваційних форм та вдосконалення існуючих, покращення технологій, матеріалів чи продукції, що сприяє забезпеченню постійного зростання попиту та підвищення рентабельності. Сучасним інструментом оптимізації діяльності є аутсорсинг. Аутсорсинг в даний час є найбільш популярною бізнес-концепцією, яка використовується у багатьох компаніях. Доведено, що аутсорсинг дозволяє оптимально скоротити масштаби організації, зменшити чисельність персоналу, знизити витрати та спрямувати всі можливі зусилля на розвиток пріоритетних напрямків. Практика показує, що все частіше на аутсорсинг передаються бізнес-процеси у сфері підбору персоналу, у банківському секторі, страхуванні та логістиці, документообігу, ремонтних робіт, ІТ-обслуговування, бухгалтерського обліку, юридичного супроводу. Результати підтверджують, що ефективно впровадження цифрових технологій здатне забезпечити стійке зростання інноваційних транспортних ринків.

Новизна. Аутсорсинг автомобільних вантажних перевезень створює безліч можливостей для розвитку цієї сфери. Завдяки аутсорсингу інноваційних логістичних завдань компанії отримують доступ до добре налагоджених транспортних мереж, розподільчих каналів та місцевих знань, що сприяє розвитку міжнародної торгівлі та усуненню логістичних бар'єрів на нових ринках. Інноваційний шлях перетворює транспорт з базової галузі на високотехнологічну сервісну екосистему, яка генерує додану вартість, полегшує ведення бізнесу та відкриває нові можливості для експорту української продукції

Практична значущість. Полягає у створенні ефективної системи застосування аутсорсингу в контексті управління інноваційним потенціалом автотранспортного підприємства, його розвитком, що дозволяє адаптувати підприємства до змін кризових, військових умов, покращувати якість надання транспортних послуг і забезпечувати стійке економічне зростання в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку.

Ключові слова: аутсорсинг, конкурентні переваги, управління, інноваційний потенціал, сталий розвиток, цифрова трансформація, автотранспортне підприємство

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах жорстокої конкурентної боротьби підприємств важливо бути гнучким до змін, які

відбуваються у бізнес-середовищі, та ефективним. Найголовнішим питанням для транспортних підприємств у нестабільних кризових умовах є необхідність зростання за мінімальних інвестицій.

Одним зі способів вирішення даного питання є звернення до аутсорсингу. Саме аутсорсинг є тією практикою, яка дає змогу компаніям зростати, обмежуючи фонд заробітної плати та накладні витрати. Замовники послуг мають змогу акцентувати більше уваги на основну діяльність підприємства, зменшувати додаткові витрати на виконання певних функцій, оптимізувати структуру компанії, тим самим поліпшувати позиції на ринку, зокрема конкурентоспроможність. Аутсорсинг дає змогу транспортним підприємствам отримувати послуги та навички, які, як правило, важко розвинути через фінансові чи трудові обмеження, а можливо, комбінацію обох цих обмежень.

Західні партнери України давно почали віддавати перевагу аутсорсингу і вже мають позитивні результати такої співпраці, проте, на жаль, у вітчизняній практиці ведення бізнесу все ще відстає за рівнем застосування такого виду послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукове трактування аутсорсингу залишається дискусійним, йому властивий доволі широкий спектр визначень з варіантами: від залучення робітників, які не організовані в профспілкові об'єднання до придбання інструментів, обладнання, сировини у постачальників на стороні. Дослідження процесів аутсорсингу потребує врахування досягнень економічної та юридичної науки й теоретичних аспектів інституціонального забезпечення, з огляду на потребу досягнення позитивних змін в даному процесі. На даний час, найбільшого поширення набув процесний підхід до трактування аутсорсингових відносин, в межах якого аутсорсингом вважають передавання процесу або залучення фірми для їх виконання, що сприяє мінімізації трансакційних витрат. Дослідники, які розглядали економічні положення аутсорсингу зосередили увагу на фінансовому, інформаційному і правовому інструментарію його реалізації: Буняк Н. М. [5], Дідух О. В., Мартиняк М. З. [6], Данилюк Т. І., Мохнюк А. М. [8], Матвій І. Є., Матвій С. І. [9], Зорій, О. М. Коваленко Т. В. [11], Когут М., Содома Р., Дубинецька П. [12], Оксенюк К. І. [20], Панков А. В. [23].

Формулювання мети статті. Метою статті є дослідження основних підходів до

визначення поняття «аутсорсинг», основних переваг та недоліків його застосування, обґрунтування доцільності впровадження аутсорсингу в систему економічної діяльності транспортних підприємств, визначення особливостей та напрямків його застосування, мотивів та чинників, які впливають на вибір компанії-виконавця, аналіз світового та вітчизняного ринків аутсорсингових послуг та визначення головних проблем галузі в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні транспортні підприємства працюють у складному та динамічному середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, регуляторною залежністю, технологічними змінами та зростаючими вимогами споживачів до якості, швидкості та прозорості транспортних послуг. Їх ефективний розвиток значною мірою залежить від здатності формулювати та впроваджувати довгострокову стратегію, яка враховує галузеву специфіку, ризики та потенціал цифрових технологій.

Однією з ключових умов побудови сильної конкурентної позиції в економіці України є підвищення конкурентоспроможності транспортних підприємств. У сучасних умовах підприємства повинні зосереджувати підвищену увагу на ефективному функціонуванні в конкурентному середовищі, що зумовлює необхідність посилення їхніх зусиль для досягнення конкурентних переваг [26].

Модернізація транспортної галузі економіки неможлива без новітніх технологій та інновацій. Саме використання інноваційних технологій підвищення економічної ефективності - одна із головних методів збільшення прибутку підприємства.

Одним з основних факторів ефективної роботи автотранспортного підприємства є процес пошуку нових форм та вдосконалення існуючих, покращення технологій, матеріалів чи продукції, що сприяє забезпеченню постійного зростання попиту та підвищення рентабельності. Нові технології та матеріали формуються в умовах стратегічної орієнтації та динамізму інноваційних процесів, що сприяють розвитку виробничо-економічної діяльності підприємств транспортної галузі [4].

Водночас, першочерговою метою інноваційної діяльності підприємств автомобільного транспорту має бути досягнення достатньо високого рівня конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, що базується на повному задоволенні потреб різних споживачів. У зростаючому конкурентному середовищі кожна компанія стикається з проблемою оцінки своєї конкурентоспроможності, врахування конкурентних переваг над іншими перевізниками, і таким чином, зміцнення конкурентної позиції та пошуку найефективніших шляхів покращення транспортних послуг [19].

В умовах війни в Україні транспортна галузь зазнала безпрецедентних викликів, які охоплюють руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, значне

зростання витрат на перевезення та зниження операційної ефективності. Водночас кризові умови стримували впровадження інновацій, спрямованих на адаптацію галузі до нових реалій [16].

Інноваційна діяльність у транспортному секторі набуває особливого значення як ключовий інструмент для подолання наслідків війни, відновлення транспортної інфраструктури та забезпечення стійкого розвитку. Структура українського транспортного ринку зазнала значних змін на користь автомобільного сегменту, який під час війни став основним видом транспорту як для внутрішніх, так і для міжнародних перевезень. Обсяги вантажних перевезень скоротилися майже вдвічі порівняно з 2021 роком (з 621,3 млн тон до 317,5 млн тон), а вантажообіг зменшився на 42,4%.

Таблиця 1

Показники вантажних перевезень України протягом 2021–2024 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміни у %, 2024/2021р
Вантажообіг, млн. ткм	289635	166731	163360	184582	–36,3
Обсяг перевезених вантажів, млн.т	621,3	317,5	328,3	354,0	–43,0
Перевезення автомобільним транспортом	224,0	к/с	к/с	128,8	–42,5

Джерело: сформовано на основі (29)

Незважаючи на поступове відновлення у 2023–2024 роках (+11,5% для вантажних перевезень порівняно з 2022 роком), показники 2024 року залишаються значно нижчими за довоєнний рівень 2021 року; зокрема, обсяги вантажних перевезень зменшилися на 43,0% (табл.1).

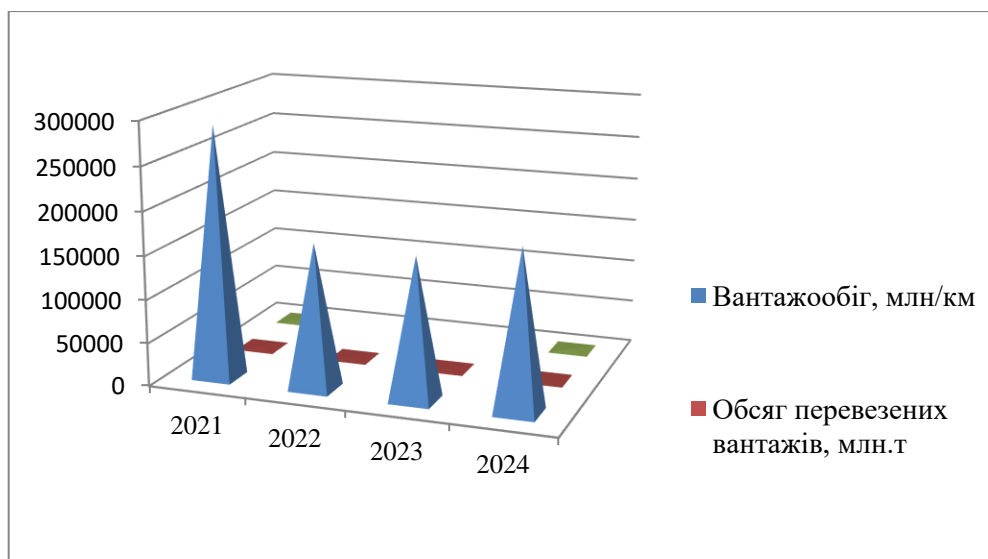


Рис. 1. Динаміка вантажних перевезень України протягом 2021–2024 рр.

Джерело: складено на основі (29)

Зниження вантажообігу у 2021–2024 роках зумовлене також впливом пандемії (2020–2021). Слід зазначити, що значною тенденцією в діяльності українських транспортних підприємств є зростання вартості вантажних перевезень. Зокрема, ціни на транспортні послуги зросли на 30–50% порівняно з 2021 роком. За даними експертів, у 2025 році транспортні тарифи досягли найвищих рівнів порівняно з довоєнним періодом, з коливаннями в кілька десятків відсотків протягом кількох місяців [9]. Аналіз кількості та обсягів перевезених вантажів за видами транспорту показав, що автомобільний транспорт несе основний тягар транспортного навантаження під час війни (рис.1).

Підприємства автомобільного транспорту показали відносно зниження (–42,5% з вантажних перевезень). Висока гнучкість та здатність швидко реорганізувати логістичні маршрути, зокрема завдяки функціонуванню гуманітарних та міжнародних автомобільних коридорів у країні ЄС, частково пом'якшили негативний вплив на транспортний сектор загалом.

Оскільки в сучасних економічних умовах фінансові ризики підприємств є найбільш загрозливими та руйнівними, розвитку вітчизняних підприємств суттєво сприятиме включення до їхньої інфраструктури такого інноваційного інструменту управління та методу захисту від фінансових ризиків, як аутсорсинг, що вимагає проведення наукових досліджень.

Впровадження інноваційних процесів на транспортних підприємствах призводить до ресурсозбереження та енергоефективності, забезпечує автоматизацію та цифровізацію, а також має прямий вплив на конкурентоспроможність та загальні економічні показники [4]. Сучасний стан ринку транспортних послуг характеризується тенденцією до мінімізації витрат на транспортування, зберігання, упаковку та митне оформлення. Щодо витрат на інновації, то найбільша частка цих витрат припадає на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення[4].

Інноваційна діяльність у транспортній галузі України є одним із ключових інструментів для подолання наслідків війни, від-

новлення інфраструктури та забезпечення стійкого розвитку.

Аспекти впровадження інноваційних технологій, таких як безпілотний транспорт та електромобілі, розглядали у своїх працях А. Близнюк [4] та А. Куш [16]. Дослідники показали, що використання інтелектуальних транспортних систем сприяють підвищенню безпеки перевезень, скороченню часу доставки та зниженню екологічного навантаження.

У сучасних умовах невизначеності та кризи автотранспортні підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, що вимагає підвищення ефективності використання ресурсів. Одним із інструментів оптимізації діяльності є аутсорсинг [24].

Аутсорсинг в даний час є найбільш популярною бізнес-концепцією, яка використовується у багатьох компаніях та галузях по всьому світу. Однак у багатьох галузях країн, як і раніше, спостерігається нестача впевненості у прийнятті цінностей, пов'язаних з цим типом бізнес-концепції. Окрім того, розуміння аутсорсингу в Україні у сфері управління транспортними підприємствами все ще обмежене контекстом невеликої групи. Тим не менш, концепція набуває все більшого значення, оскільки аутсорсинг використовується в багатьох країнах Європейського союзу (ЄС) відповідно до концепції економічної інтеграції, виходячи з переконання, що економічна інтеграція сприятиме ще більшому підвищенню конкурентних переваг ЄС у порівнянні з іншими регіонами, залученню більшого обсягу міжрегіональних інвестицій та обміну товарами, послугами. Відомо, що аутсорсинг знижує вартість сировини та робочої сили, що призводить до зниження виробничих витрат. Більше того, інтеграція системи аутсорсингової мобільності у виробництво товарів та послуг між країнами ЄС може підвищити рівень конкурентоспроможності для всіх країн.

Формування та розвиток конкурентних переваг складають запоруку стійкого розвитку підприємства в умовах конкуренції. Головною метою досягнення конкурентних переваг є максимальне узгодження інтересів транспортного підприємства (фінансових) та інтересів споживачів (цінностей для клієн-

тів). Іншими словами, виробничий процес підприємства має бути структурований таким чином, щоб максимізувати цінність для клієнтів за найнижчих можливих витрат[19].

У сучасних економічних умовах для багатьох підприємств підвищення ефективності та оптимізація діяльності за рахунок передачі неосновних бізнес-процесів стороннім організаціям, які мають великий досвід у галузі, має вирішальне значення, дозволяючи їм зосередити зусилля на основних напрямках діяльності. Аутсорсинг (outsourcing) є одним із методів забезпечення фінансово-економічної безпеки сучасних підприємств та способом оптимізації їх діяльності. Тому, незважаючи на наукові досягнення у цій галузі, проблема ефективного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, зокрема шляхом впровадження аутсорсингу для вирішення цих питань, залишається актуальною. В Україні аутсорсинг знаходиться лише на стадії становлення, що пояснюється, насамперед, недостатньою вивченістю практичних аспектів даного питання та низьким рівнем обізнаності керівників організацій про основні переваги такого методу управління [21].

«Аутсорсинг» у дослівному перекладі з англійської мови означає «використання стороннього, зовнішнього ресурсу чи джерела». Однак у загальноприйнятому розумінні це поняття означає не що інше, як пе-

редавання прав на виконання певних бізнес-процесів від однієї юридичної особи до інших організацій на досить тривалий період часу. Це принципово відрізняє аутсорсинг від одноразового надання сервісних послуг, що здійснюється сторонніми організаціями на вимогу замовника[8]. У сучасних умовах аутсорсинг вважається одним із найважливіших аспектів бізнесу останніх років, при цьому сама ідея залучення спеціалізованої організації для вирішення певних завдань, що стоять перед організацією, далеко не нова. Ця ідея та механізм її реалізації відомі з того часу, як в економічній теорії та науковому менеджменті з'явилися поняття поділу праці, спеціалізації та кооперації.

Основна ідея аутсорсингу полягає в тому, що послуги компанії, що надає аутсорсингові послуги, коштують організації набагато дешевше, ніж самостійне керування непрофільними видами діяльності. Таким чином, аутсорсинг дозволяє оптимально скоротити масштаби організації, зменшити чисельність персоналу, знизити витрати та спрямувати всі можливі зусилля на розвиток пріоритетних напрямків. Практика показує, що все частіше на аутсорсинг передаються бізнес-процеси у сфері підбору персоналу, у банківському секторі, страхуванні та логістиці, документообігу, ремонтних робіт, ІТ-обслуговування, бухгалтерського обліку, юридичного супроводу тощо (рис.2).



Рис. 2. Види аутсорсингу

Джерело: сформовано на основі [6,9,11,12]

Транспортний аутсорсинг активно використовується у діяльності підприємств та фірм, робота яких тісно пов'язана з перевезенням вантажів на різні відстані. Таким компаніям необхідний власний автопарк справних транспортних засобів для виконання поставлених завдань. Існує також інше рішення для організації такого роду діяльності – звернення до спеціалізованої аутсорсингової компанії [24, 25].

Інноваційний аутсорсинг розглядається не просто як передача функцій, а як стратегічне партнерство для впровадження нових технологій, матеріалів та управлінських рішень [5].

Автори Литюга Ю. В. та Ревуцька Н. В. зазначають, що в контексті здійснення інноваційної діяльності «аутсорсингова модель бізнесу є важливим джерелом генерування нових ідей, а також є способом розвитку тих інновацій, які у даний момент не можуть бути реалізовані компанією самостійно» [17, с.61].

Інноваційний аутсорсинг передбачає «передачу частини функцій, пов'язаних з розвитком інновацій, стороннім організаціям, тим самим знижує необхідність інвестування в підтримку вторинних функцій і в розвиток напрямів, які не забезпечують основну частку прибутку компанії» [5].

Загалом його можна розглядати як бізнес-стратегію підприємства, згідно з якою керівництво підприємства передає частину функцій з управління інноваціями стороннім організаціям.

Інноваційний аутсорсинг як інструмент управління підприємством, що провадить інноваційну діяльність, повинен насамперед:

- забезпечувати захист комерційної таємниці;
- сприяти скороченню тривалості інноваційного циклу;
- генерувати додатковий прибуток від провадження інноваційної діяльності;
- гарантувати економію витрат, пов'язаних з розробкою, виробництвом та комерціалізацією інновацій;
- передбачати використання нестандартних підходів до вирішення як рутинних, так і специфічних завдань.

Інноваційний аутсорсинг пов'язаний, з одного боку, зі значними ризиками, а з другого – із суттєвими потенційними вигодами.

Його практичне використання дозволяє розв'язати багато завдань, що стосуються ресурсного забезпечення інноваційної діяльності, скорочення тривалості інноваційного циклу (окремих його стадій), забезпечення раннього виведення інновації на ринок, збільшення рентабельності інвестицій тощо.

Згідно Панкова А. В., механізм аутсорсингу менеджменту інновацій може бути використаний на будь-якому етапі інноваційного процесу [23, с.64].

Водночас, ми вважаємо, найбільш виправданими з точки зору зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку є передача аутсорсинговим компаніям робіт, які передбачають насамперед генерацію інноваційних ідей, оцінку ефективності інноваційних проєктів, організаційну та технічну підготовку виробництва інновації, розробку заходів щодо виведення нових товарів та послуг на ринок. Тоді як за керівництвом підприємства має залишитися право прийняття рішення щодо того, які інноваційні проєкти доцільно реалізовувати, які винаходи виводити на ринок.

Додатковими перешкодами на шляху розвитку інноваційного аутсорсингу в Україні є: «вузькі місця» законодавчої бази та правового регулювання, нерозвинена інфраструктура підтримки інноваційної діяльності, відсутність стратегічного бачення у більшості суб'єктів господарювання, недовіра до аутсорсингових компаній.

Специфіка інноваційного аутсорсингу полягає в необхідності чіткого розмежування прав на об'єкти інтелектуальної власності, що створюються в результаті інноваційної діяльності. Використання інноваційного аутсорсинга призводить до виникнення наступних ефектів:

- зниження собівартості функцій, що передаються на аутсорсинг за рахунок вузької спеціалізації компанії-аутсорсера;
- фокусування власних ресурсів підприємства на основних напрямках інноваційної діяльності. Функції можуть делегуватися стороннім підприємствам, що надають послуги аутсорсинга в конкретній області. При використанні аутсорсинга може відбутися

перерозподіл ресурсів на користь пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;

- отримання доступу до ресурсів, яких немає у підприємства;

- доступ до новітніх технологій;

- підвищення надійності. Аутсорсинг припускає виконання компанією-аутсорсером численних однотипних завдань клієнтів, що забезпечує накопичення практичного досвіду.

Розвиток інноваційної діяльності у транспортній галузі України є важливим фактором для подолання наслідків війни, відновлення інфраструктури та забезпечення стійкого розвитку. Перспективи у цій сфері пов'язані із впровадженням сучасних технологій, які забезпечують економічну ефективність, екологічну безпеку та інтеграцію галузі в глобальну транспортну мережу [16].

Українські підприємства найчастіше звертаються до послуг аутсорсерів у кризових чи передкризових умовах, акцентуючи свою увагу на можливості зниження витрат, оскільки в більшості випадків утримувати штатних працівників дорожче, ніж тимчасово скористатися послугами спеціалізованих компаній.

Мета застосування аутсорсингу – використання передових бізнес-технологій і ноу-хау для завоювання та утримання конкурентних переваг в умовах загострення відносин між організаціями, що передають і приймають на себе виконання окремих видів діяльності на основі укладених довгострокових угод.

Практичним результатом застосування аутсорсингу є можливість спрямувати власні ресурси підприємства на виконання тих функцій, які становлять його сильний бік, на те, що компанія вміє робити краще за інших, та надавши зовнішньому виконавцю (аутсорсеру) ті функції, які він вміє виконувати краще за інших. Тим самим підприємство може зосередити у своїх руках новітні досягнення в галузі науки, техніки і технологій, забезпечивши максимальне задоволення очікувань споживача, максимальну відповідність вимогам ринку [22].

Прийняття рішення про використання аутсорсингу є складним комплексним завданням, що зачіпає стратегічні інтереси, тому воно знаходиться в компетенції вищого

менеджменту компанії. Фактично це рішення означає вибір між власним виробництвом і придбанням послуг «на боці» та пов'язане з аналізом як справжнього стану справ у компанії, так і можливих ризиків

Головні переваги аутсорсингу в сучасних організаціях полягають у наступному: по-перше, це зосередження власних ресурсів на основних бізнес-цілях, що стає можливим завдяки делегуванню певних функцій стороннім організаціям, які надають аутсорсингові послуги у конкретній галузі; по-друге, це доступ до новітніх технологій, оскільки аутсорсингова компанія, завдяки своїй вузькій спеціалізації, має більший доступ до новітньої інформації та технологічних розробок, їх придбання та розвитку, що може бути не вигідним для звичайної організації; по-третє, це раціональне розподілення інвестицій, що передбачає зниження необхідності вкладати кошти в розвиток тих областей діяльності, які не приносять основної частки прибутку організації [6].

Конкурентними перевагами аутсорсингу є:

- Зниження витрат, а саме: економія на персоналі; відсутність витрат на обладнання.

- Підвищення якості послуг через: залучення професіоналів; використання сучасних технологій.

- Гнучкість, як от: швидке масштабування діяльності; адаптація до змін попиту.

- Концентрація на ключовій діяльності, тобто: покращення транспортних послуг; розвиток бізнесу.

Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від здатності його керівництва використовувати ефективні форми організації та управління інноваціями, а також приймати економічно обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення результативності інноваційної діяльності [26].

У теперішніх економічних реаліях відбувається розширення сфери застосування аутсорсингових послуг, що обумовлено насамперед стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та активним впровадженням їх у всі сфери життєдіяльності, прискоренням науково-технічних перетворень.

Для упередження збоїв при виконанні нового проєкту аутсорсингова компанія по-

винна запроваджувати механізми контролю якості та оперативного реагування, своєчасне коригування регламентів і навчання співробітників [21].

Підсумовуючи вищенаведене можна зробити висновки, що професійні аутсорсингові компанії повинні бути готові продемонструвати:

- методологію проведення логістичного аудиту;
- систему ключових показників ефективності транспортно-логістичної системи;
- володіння сучасними інформаційними рішеннями з планування, обліку і контролю роботи транспорту;
- стандарти (регламенти) організації ефективної експлуатації транспорту і його взаємодії з виробничими підрозділами;
- розуміння специфіки роботи промислового підприємства (постачання, складське господарство, організація виробництва, інформаційне забезпечення) для досягнення кращого результату за рахунок комплексного підходу до вирішення завдань транспортно-логістичної системи підприємства.

Керівництву підприємства треба врахувати, що транспортне обслуговування в режимі аутсорсингу повинне бути невід'ємною частиною концепції розвитку транспортно-логістичної системи підприємства з усіма супутніми атрибутами (управління, цілі, завдання, план, терміни, відповідальні, ресурси і бюджет). Позитивний ефект від роботи аутсорсингової компанії повинен відслідковуватися за ключовими показниками ефективності. У договорі з аутсорсинговою компанією повинні бути визначені не тільки тарифи на послуги, але й рівень сервісу, з відповідним визначенням відповідальності сторін. У договорі з аутсорсинговою компанією необхідно прописати не тільки умови входу до спільного бізнесу, а й умови виходу. Головне – не помилитися з вибором партнера для реалізації даного проекту, оскільки це стратегічний вибір [12].

Зміна парадигми інноваційного розвитку суспільства, перехід від закритої до відкритої моделі інноваційного процесу, що передбачає активне використання зовнішніх джерел інноваційних ідей, посилення взаємозв'язків між окремими інноваційними циклами дозволяє зробити висновок, що під-

приємство може не здійснювати всі роботи в межах стадій інноваційного процесу (від НДДКР до ринкової комерціалізації інновації), а зосередити увагу лише на реалізації окремих з них. Тобто сьогодні немає ґрунтовних підстав стверджувати, що існує пряма кореляція між розробкою інновації, її матеріалізацією та комерціалізацією [4].

Водночас обмеженість власних інноваційних можливостей та швидка зміна вподобань споживачів створюють об'єктивні передумови для становлення та розвитку інноваційного аутсорсингу як важливого інструменту зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

У сучасних умовах розвитку світової економіки логістика займає одну з найважливіших ролей у забезпеченні ефективного функціонування підприємств і побудови конкурентоспроможних ланцюгів постачання. Еволюція логістичних моделей відображає поступову зміну підходів до управління ресурсами й процесами, спрямовану на підвищення ефективності й зниження витрат. Від базових форм організації логістичних операцій, які повністю виконуються підприємствами власними силами, до складних моделей аутсорсингу, що інтегрують інноваційні технології та оптимізують бізнес-процеси, логістика зазнала значної транс-формації [24, 25].

В даний час обсяг світового ринку логістичного аутсорсингу оцінюється майже в 1,3 трильйона доларів США в 2023 році і, згідно з прогнозами, досягне 2,1 трильйона доларів США до 2032 року, за середньорічного темпу зростання в 5,7% з 2023 по 2032 рік [30], (рис.3).

Отже, як видно на рис. 3, ринок аутсорсингових послуг в логістиці буде постійно рости і розвиватися адже зростає потреба підприємств у підвищенні операційної ефективності, скороченні витрат й зосередженні на своїх основних компетенціях [30].

Багато підприємств у таких галузях, як автомобільний транспорт, виробництво, сільське господарство мають потенціал для зростання й розширення на міжнародних ринках завдяки зростанню міжнародної торгівлі.

Аутсорсинг автомобільних вантажних перевезень може створити безліч можливостей для розвитку цієї сфери. Завдяки аутсор-

сингу логістичних завдань компанії отримують доступ до добре налагоджених транспортних мереж, розподільчих каналів та міс-

цевих знань, що сприяє розвитку міжнародної торгівлі та усуненню логістичних бар'єрів на нових ринках.

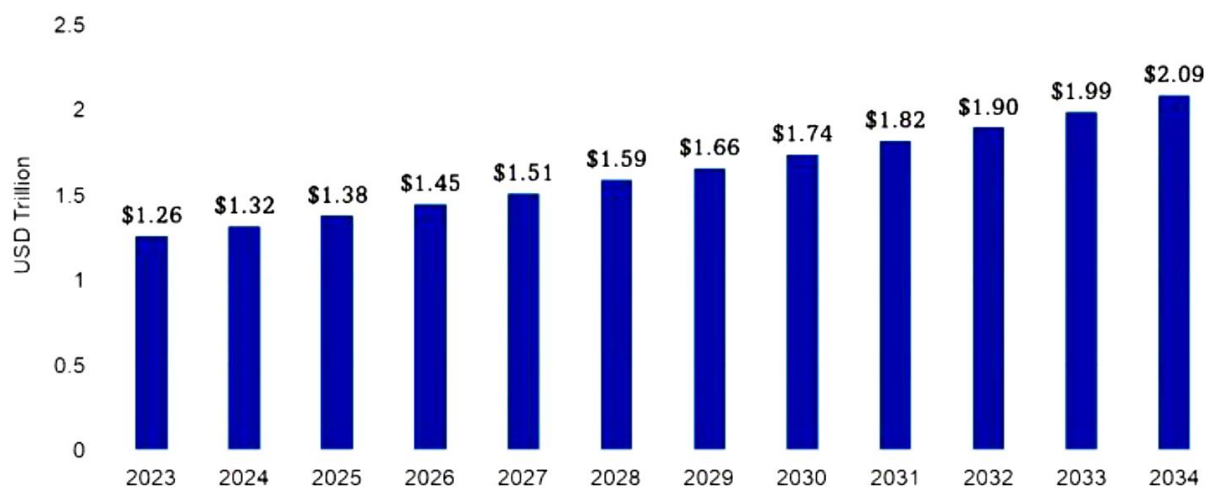


Рис. 3. Прогноз світового ринку аутсорсингових послуг з 2023 по 2034 рік, %, Джерело: сформовано на основі [30].

Вихід на нові ринки часто супроводжується проблемами, такими як незнайоме законодавство, митні процедури, мовні бар'єри та культурні відмінності. Постачальники послуг з аутсорсингу автомобільних вантажних перевезень мають великий досвід у розв'язанні цих питань. Вони встановили міцні зв'язки з місцевими транспортними компаніями й митними органами, що дає їм змогу ефективно розв'язувати питання з митним оформленням й законодавчими вимогами [24].

Останнім часом спостерігається зацікавленість у дослідженнях різних аспектів проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств, а зокрема питанням формування та досягнення ними конкурентних переваг. У сучасних умовах функціонування головною метою діяльності підприємства є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які нададуть високий обсяг прибутку та стабільне економічне зростання. Для забезпечення ефективної діяльності підприємству необхідний єдиний стратегічний напрямок розвитку, згідно з яким воно зможе досягти довгострокових конкурентних переваг.

Джерелами конкурентних переваг можуть виступати трудові й сировинні ресурси, кваліфікований персонал, доступ до фінансових засобів і т. д. В якості компетенцій підприємства виступають рівень техніки та

технології виробництва, наявність власних наукових розробок, наявність сервісних центрів і т. п. [20].

Конкурентні переваги є проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, виробничій, організаційній сферах діяльності підприємства, яку можна виміряти економічними показниками, тобто такі переваги мають порівняльний, а не абсолютний характер. Конкурентні переваги підприємства мають не лише підтримувати високий рівень прибутковості, але і забезпечувати її систематичність, оскільки вони можуть бути оцінені лише шляхом порівняння основних напрямів діяльності підприємства з його конкурентами.

Сучасна концепція конкурентних переваг підприємства полягає у таких положеннях: 1) інтеграція ресурсного, ринкового, інституційного підходів до джерел формування стійких конкурентних переваг; 2) діагностування стійких конкурентних переваг з орієнтацією на внутрішнє середовище – на підприємство; на зовнішнє середовище, у тому числі на споживачів, конкурентів, систему ринку; 3) формування обов'язкових складових стійкої конкурентної переваги підприємства: переваги конкурентного потенціалу у внутрішньому середовищі; переваг конкурентної позиції та конкурентного статусу – у зовнішньому середовищі [19].

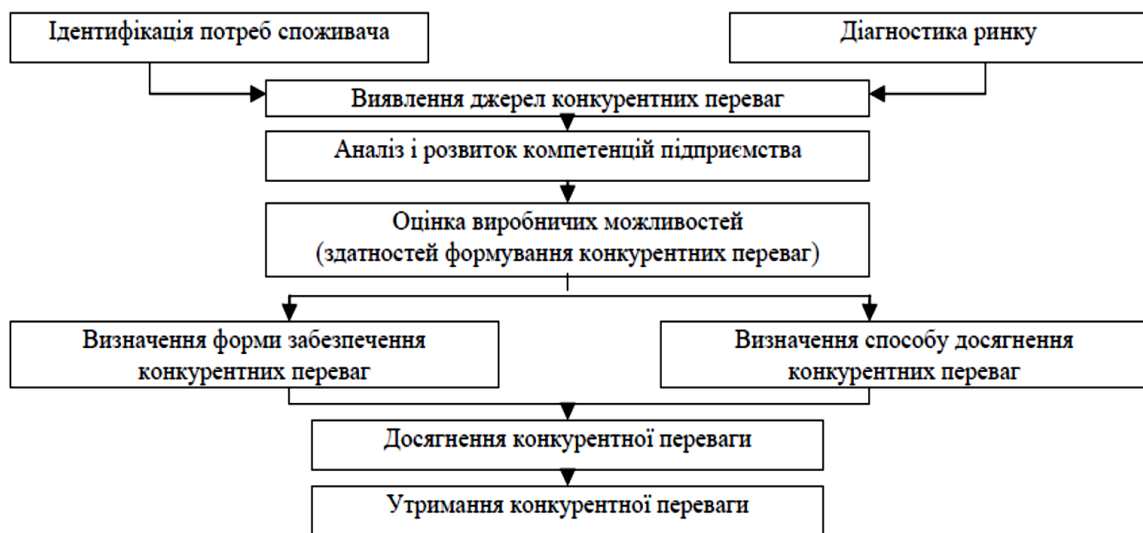


Рис. 4. Процес досягнення конкурентних переваг автотранспортним підприємством
Джерело: сформовано на основі [19, 26].

Визначення форми забезпечення конкурентних переваг передбачає розробку відповідної стратегії. В залежності від типу та виду конкурентної переваги це можуть бути виробнича стратегія, інноваційна стратегія, маркетингова стратегія, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом, стратегія інформатизації та ін. Черговість цих стратегій може скласти основу взаємодії підприємств, їх кооперування в виробництві, в науково-технічній підготовці тощо.

Інноваційна діяльність у транспортній галузі України демонструє вагомі результати у вирішенні актуальних викликів, зокрема тих, які виникли внаслідок війни. Практичне впровадження інноваційних рішень сприяє оптимізації витрат, підвищенню ефективності перевезень та зменшенню операційних ризиків [3].

Одним із яскравих прикладів є впровадження цифрових платформ для управління логістичними процесами. Такі платформи дозволяють автоматизувати планування маршрутів, забезпечувати координацію транспорту в режимі реального часу та оперативно реагувати на зміни умов. Практика показала, що використання цифрових платформ дозволяє скоротити час перевезень на 20–25% і зменшити витрати на логістику до 15% [10].

Цифрова трансформація транспортної галузі формується під дією комплексу взаємопов'язаних чинників, обумовлених технологічним прогресом, еволюцією конкурентного середовища та змінами державної

політики. За сучасних умов цифровізація транспорту виступає не лише інструментом підвищення операційної ефективності, а й фактором формування нових бізнес-моделей, сервісних форматів і джерел конкурентних переваг [10].

Важливим напрямом інноваційної діяльності є автоматизація управління транспортними процесами. Зокрема, компанія "Нова Пошта" застосувала алгоритми на основі великих даних для оптимізації вантажопотоків у регіонах з обмеженим доступом через бойові дії.

Завдяки цьому було досягнуто зниження операційних витрат на 10% і підвищення ефективності використання транспортних засобів.

Іншим прикладом є впровадження електромобільного транспорту для перевезення вантажів у міських умовах, та безпilotних транспортних засобів. Такі рішення сприяють зменшенню залежності від традиційних енергоресурсів та скороченню витрат на паливо. Зокрема, застосування електромобілів у міських логістичних мережах дозволило знизити витрати на енергоспоживання до 30% порівняно з використанням традиційних транспортних засобів. Практичне значення цих рішень можна оцінити через аналіз їхнього впливу на ключові показники ефективності [27].

За допомогою якісних параметрів можна оцінити, наскільки покращилася діяльність підприємства з погляду якісної складової його функціонування, що впливає

на збільшення попиту споживачів і прибутковості підприємства.

Інакше кажучи, ефективність впровадження аутсорсингу на підприємстві можна визначити за допомогою таких якісних показників:

- покращення технологічної оснащеності виробничого процесу;
- зростання частки інноваційної продукції;

- зменшення частки браку;
- покращення якості й оперативності наданих послуг чи виробленої продукції, а також її складових елементів;
- оптимізація організаційної структури, процесу виробництва тощо.

Отже, ефективність впровадження аутсорсингу на підприємстві можна оцінювати за системою показників [7,9,11] (рис.5).



Рис. 5. Основні показники оцінювання ефективності аутсорсингу на підприємстві
Джерело: сформовано на основі [7, 9, 11].

Проаналізувавши основні показники оцінювання ефективності використання аутсорсингу в господарській діяльності підприємств, можна зробити висновок, що аналіз його результативності на підприємстві можна здійснювати як на основі специфічних показників за певними видами аутсорсингу, так і за допомогою узагальнювальних показників оцінки ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, аутсорсинг являє собою виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових і управлінських) і бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-

технологічних, маркетингових) зовнішніми організаціями, що мають необхідні для цього ресурси, на основі довгострокових угод.

Процес аутсорсингу спрямований на сталий розвиток підприємства, ефективне використання його фінансових та трудових ресурсів, підвищення гнучкості та адаптивності до змін у конкурентному середовищі, пошук нових ефективних моделей та можливостей організації виробництва, підвищення здатності підприємства до впровадження інновацій.

Інновації в транспортній галузі України – це ключовий драйвер економіки, що забезпечує логістичну незалежність, інте-

грацію в європейські транспортні коридори та підвищення конкурентоспроможності. Цифровізація та модернізація оптимізують витрати, знижують логістичні втрати та підвищують швидкість доставки [4,15].

Інноваційний шлях перетворює транспорт з базової галузі на високотехнологічну сервісну екосистему, яка генерує додану вартість, полегшує ведення бізнесу та відкриває нові можливості для експорту української продукції

Перевагами транспорту п'ятого покоління є забезпечення зростаючої мобільності завдяки високим швидкостям, що є сучасною вимогою глобалізованого світу; низьке споживання енергії та зменшення викидів парникових газів, що є безпечнішим для навколишнього середовища; зосередження зусиль над наданням найбільш безпечних та надійних послуг з перевезення; надання імпульсу для розвитку нових технологій тощо.

Висновки та пропозиції. В сучасному ринковому середовищі аутсорсинг має всі можливості і надалі залишатися перспективним напрямом бізнесу. Використання аутсорсингу для компанії-отримувача послуг дозволяє оптимізувати витрати. Це обумовлює зацікавленість широкого кола клієнтів, тим самим аутсорсер розширює свою присутність на ринку. Ефективність застосування аутсорсингу транспортними підприємствами супроводжується можливістю отримання поліпшення якості соціальних, технічних, технологічних аспектів транспортного сервісу, підвищення гнучкості забезпечення тарифних ставок за перевезення різними видами транспорту та доходів від надання інноваційних транспортних послуг.

Зростання ролі логістики, цифровізації транспортних процесів та необхідність швидкого реагування на зміни попиту обумовлюють доцільність використання аутсорсингу як стратегічного інструменту управління потенціалом автотранспортних підприємств. Водночас недостатній рівень теоретичного обґрунтування та практичного впровадження аутсорсингу вимагає поглибленого дослідження даної проблематики.

Література

1. Алтинпара А.О., Корогодова О.О. Аутсорсинг як інструмент розвитку компаній ІТ-сектору України в умовах Індустрії-4.0. *Економічний вісник*

НТУУ «КПІ», 2019. С. 140-152. DOI:[10.20535/2307-5651.16.2019.181839](https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181839)

2. Анісімова О.Н. Інноваційний аутсорсинг і його переваги на підприємствах будівельної галузі. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Власність. Том. 3. С. 283-286. [В 3-х т.] .Маріуполь: ДВУЗ «Приазовський державний технічний університет», 2013.

3. Белянська Ю.В. Механізм управління інноваціями на транспортних підприємствах. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 4. С. 137-145. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.137>

4. Близнюк А.О. Вплив інноваційних технологій на підвищення економічного ефекту в автомобільній галузі. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-33>

5. Буняк Н.М. Інноваційний аутсорсинг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 26.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-49>

6. Дідух О.В., Мартиняк М.З. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/17.pdf.

7. Зеленський М.В. Дослідження сутності аутсорсингу логістичних функцій промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 241-247.

8. Данилюк Т.І., Мохнюк А.М. Аутсорсинг у системі управління підприємством. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 2(52). DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2020-2-7>

9. Матвій І.Є., Матвій С.І. Особливості використання аутсорсингу бізнес-процесів на підприємствах. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 6(67). С. 95-100. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.67-17>

10. Заячук М.Д., Золотунець Д.В. Використання цифрових технологій у транспортному секторі як фактор підвищення конкурентоспроможності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2024. С. 22-27.

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2413-7391/2024-20-3>

11. Зорій О.М., Коваленко Т.В. Особливості застосування аутсорсингу, // *Економічний аналіз* : зб. наук. Праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. Том 14. № 3. С. 18-28.

12. Когут М., Содом, Р., & Дубинецька П. Вплив аутсорсингу на ефективність бізнесу: аналіз вигод і ризиків. 2023. *Економіка та суспільство*. (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-33>

13. Kononenko S., Lytvyn S. Outsourcing as a cost optimization tool in e-commerce. *YOUTH SCIENCE*. 2024: XIV International Scientific-Practical Conference of students and young scientists (24-26 April 2024). *Chernihiv: Chernihiv Polytechnic National*

- University, 2024. (Pp. 748-749). DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-138-150](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-138-150)
14. Красношопка В.В., Трохимець І.І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2015. №5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_5_65-
15. Кузьминчук Н., Шепеленко С. Удосконалення стратегічного механізму управління розвитком транспортного підприємства в умовах цифрової трансформації. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. №1. С. 290-301. Харків: V. N. Karazin Kharkiv National University. DOI: [10.32752/1993-6788-2026-1-295-290-301](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-295-290-301)
16. Куц А.А. Методи економічного аналізу інноваційної діяльності в транспортній галузі України: виклики війни та перспективи відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-45>
17. Литюга Ю.В., Ревуцька Н.В. Ризики інноваційної діяльності та сучасні авторсингові моделі її. Ризики інновацій та сучасні моделі аутсорсингу їх впровадження. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. Вип. 30, С. 61-67.
18. Марінов Є.А. Інноваційні технології у транспортній логістиці: економічний потенціал і виклики впровадження. *Академічні візії*. 2024. Випуск 30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13846667>
19. Маслак О.І., Яковенко Я.Ю. Формування конкурентних переваг транспортної інфраструктури з позицій стратегії сталої логістики. *Вісник НТУ ХПІ*. 2020. С. 51-54. doi: [10.20998/2519-4461.2020.6.51](https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.6.51)
20. Оксенюк К.І. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний форум*. 2018. №2. С. 242-246. / URL: https://drive.google.com/file/d/1Jwd4mqG_ninpyZ3w6O1Jm
21. Орлик О.В. Аутсорсинг як інноваційний інструмент менеджменту при вирішенні завдань фінансово-економічної безпеки підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2023. № 1-2(84-85). С. 94-104. [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(84-85\).2023.94-104](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(84-85).2023.94-104)
22. Партин Г., Дідух О. Основні види аутсорсинга та їх застосування в управлінні діяльністю підприємства [Електронний ресурс] 2014. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16661/1/371-637-638.pdf>.
23. Панков А.В. Аутсорсинг функції менеджменту інновацій на базі субрегіонального інноваційного. Аутсорсинг функцій управління інноваційною діяльністю на субрегіональний інноваційний ринок. 2012. *Економіка: реалії часу*. № 3-4(4-5), С. 63-66. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>.
24. Пасічник А.М., Лебідь І.Г., Кутирєв В.В., Бугерко К.М. Проблеми та перспективи розвитку логістичного аутсорсингу в транспортній системі України. URL: <https://docplayer.net/38988615-Problemata-perspektivi-rozvitku-logistichnogo-autorsingu-v-transportniy-sistemi-ukrayini.html>.
25. Познякова О., Якобчук О. Послуги аутсорсингу в транспортній галузі. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління*. 2016. Вип. 37. С. 29-36.
26. Спіцина А.Є., Галицький Б.Ю., Лаврик Г.І. Конкурентоспроможність підприємств транспортної галузі в умовах цифрової трансформації та політики європейського союзу. *«Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 3(2). С. 433-442. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-63](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-63)
27. Стасюк О.М., Чмирьова Л.Ю., Федяй Н.О. Конкурентні переваги та недоліки транспорту п'ятого покоління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 72-73, 2020-2021. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.72-73.280121>
28. Шурак Л.Я., Пахота Н.В. Методи управління інноваційною діяльністю на транспортних підприємствах. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2, № 2. С. 76-81. DOI: [10.60022/2\(2\)-8S](https://doi.org/10.60022/2(2)-8S)
29. Державна служба статистики України. Статистична інформація. (2025). <https://www.ukrstat.gov.ua/>
30. Logistics Business Outsourcing Market Size, Share, Competitive Landscape and Trend Analysis Report, by Mode of Transport, by End-user: *Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2023-2032*. <https://www.alliedmarketresearch.com/logistics-business-outsourcing-market-A283616>

References

1. Altynpara, A.O., & Korohodova, O.O. (2019). Autsorsynh yak instrument rozvytku kompanii it-sektoru Ukrainy v umovakh INDUSTRII-4.0. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, 140-152. DOI:10.20535/2307-5651.16.2019.181839
2. Anisimova, O.N. (2013). Innovatsiinyi autsorsynh i yoho perevahy na pidpriemstvakh budivelnoi haluzi. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. 2013. Vlasnist, T.3, pp. 283-286. (Vols. 1-3). Mariupol: DVUZ «Pryazovskiy derzhavniy tekhnichniy universytet», 2013.
3. Belianska, Yu.V. (2022). Mekhanizm upravlinnia innovatsiinyu na transportnykh pidpriemstvakh. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, (4), 137-145. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.137>
4. Blyzniuk, A.O. (2023). Vplyv innovatsiinykh tekhnolohii na pidvyshchennia ekonomichnoho efektu v avtomobilnii haluzi. *ekonomika ta suspilstvo*. Issue 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-33>
5. Buniak, N.M. (2021). Innovatsiinyi autsorsynh yak instrument upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-49>
6. Didukh, O.V., & Martyniak, M.Z. (2016). Etapy zdiisnennia autsorsynhovoї diialnosti vyrobnychymy pidpriemstvamy. *Efektivna ekonomika*, (1). Retrieved from

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/17.pdf.

7. Zelenskyi, M.V. (2014). Doslidzhennia sutnosti autorsynhu lohistrychnykh funktsii promysloвого pidpryiemstva. *Biznes Inform*, (6), 241-247.

8. Danyliuk, T.I., & Mokhniuk, A.M. (2020). Autorsynh u systemi upravlinnia pidpryiemstvom. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, 2(52). DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2020-2-7>

9. Matvii, I.Ye., & Matvii, S.I. (2021). Osoblyvosti vykorystannia autorsynhu biznes-protsesiv na pidpryiemstvakh. *Biznes-navihator*, Issue 6(67), 95-100. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.67-17>

10. Zaiachuk, M.D., & Zolotunets, D.V. (2024). Vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii u transportnomu sektori yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*, 22-27.

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2413-7391/2024-20-3>

11. Zorii, O.M., & Kovalenko, T.V. (2013). Osoblyvosti zastosuvannia autorsynhu, *Ekonomichniy analiz: zbirnyk naukovykh prats*. T.14, (3), 18-28. Ternopil'skyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet. S.I. Shkaraban (Ed.). Ternopil: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopil'skoho natsionalnogo ekonomichnogo universytetu «Ekonomichna dumka».

12. Kohut, M., Sodoma, R., & Dubynetska, P. (2023). Vplyv autorsynhu na efektyvnist biznesu: analiz vyhod i ryzykiv. *Ekonomika ta suspilstvo*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-33>

13. Kononenko, S., Lytvyn, S. (2024). Outsourcing as a cost optimization tool. *Proceedings from MIIM '24 XIV International Scientific-Practical Conference of students and young scientists* (24-26 April 2024). Chernihiv: Chernihiv Polytechnic National University. (pp. 748-749). DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-138-150](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-138-150)

14. Krasnoshapka, V.V., & Trokhymets, I.I. (2015). Autorsynh ta yoho zastosuvannia na pidpryiemstvakh Ukrainy. *Efektyv na ekonomika*, (5). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_5_65-

15. Kuzmynchuk, N., & Shepelenko, S. (2026). Udoskonalennia stratehichnogo mekhanizmu upravlinnia rozvytkom transportnogo pidpryiemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii. *Aktualni problem ekonomiky*, (1), 290-301. Kharkiv: V.N. Karazin Kharkiv National University,

DOI:10.32752/1993-6788-2026-1-295-290-301

16. Kushch, A.A. (2025). *Metody ekonomichnogo analizu innovatsiinoi diialnosti v transportnii haluzi Ukrainy: vyklyky viiny ta perspektyvy vidnovlennia*. *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue 73.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-45>

17. Lytiuha, Yu.V., & Revutska, N.V. (2012). Ryzyky innovatsiinoi diialnosti ta suchasni avtorsynhovi modeli yii. *Ryzyky innovatsii ta suchasni modeli autorsynhu yikh vprovadzhenia*. *Stratehiia ekonomichnogo rozvytku Ukrainy*, Issue. 30, 61-67.

18. Marinov, Ye.A. (2024). Innovatsiini tekhnolohii u transportnii lohistrytsi: ekonomichniy potentsial i vyklyky vprovadzhenia. *Akademichni vizii*, Issue 30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13846667>

19. Maslak, O.I., & Yakovenko, Ya.Yu. (2020). Formuvannia konkurentnykh perevah transportnoi infrastruktury z pozytsii stratehii staloi lohistryky. *Visnyk NTU KhPI*, 51-54. doi:10.20998/2519-4461.2020.6.51

20. Okseniuk, K.I. (2018). Autorsynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva. *Ekonomichniy forum*, (2), 242-246. Retrieved from https://drive.google.com/file/d/1Jwd4mqG_ninpyZ3w6O1Jm

21. Orlyk, O.V. (2023). Autorsynh yak innovatsiinyi instrument menedzhmentu pry vyrishenni zavdan finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: Zzirnyk. Naukovykh prats*, 1-2(84-85), 94-104. Odesa: Odeskyyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet. [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(84-85\).2023.94-104](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(84-85).2023.94-104)

22. Partyn, H., & Didukh, O. (2023). Osnovni vydy autorsynha ta yikh zastosuvannia v upravlinni diialnistiu pidpryiemstva. [Elektronnyi resurs] 2014. Retrieved from <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16661/1/371-637-638.pdf>

23. Pankov, A.V. (2012). Autorsynkh funktsii menedzhmentu innovatsii na bazi subrehionalnogo innovatsiinoho. *Autorsynh funktsii upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu na subrehionalnyi innovatsiinyi rynok*. *Ekonomika: realii chasu*, 3-4(4-5), 63-66. Retrieved from <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>

24. Pasichnyk, A.M., Lebid, I.H., Kutryiev, V.V., & Buhenko, K.M. *Problemy ta perspektyvy rozvytku lohistrychnogo autorsynhu v transportnii systemi Ukrainy*. Retrieved from <https://docplayer.net/38988615-Problemita-perspektivi-rozvitku-logistichnogo-autorsingu-v-transportniy-sistemi-ukrayini.html>.

25. Pozniakova, O., & Yakobchuk, O. (2016). Posluhy autorsynhu v transportnii haluzi. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnogo ekonomiko-tekhnolohichnogo universytetu transportu*, Ser.: *Ekonomika i upravlinnia*, issue, 37. S. 29-36.

26. Spitsyna, A.Ye., Halytskyi B.Yu., & Lavryk H.I. (2025). Konkurentospromozhnist pidpryiemstv transportnoi haluzi v umovakh tsyfrovoy transformatsii ta polityky yevropeiskoho soiuzu. «*Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu, Seria: «Ekonomichni nauky»*», 3(2), 433-442.

DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-63](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-63)

27. Stasiuk, O.M., Chmyrova, L.Yu., & Fediai, N.O. (2020-2021). Konkurentni perevahy ta nedoliky transportu piatoho pokolinnia. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (72-73), 2020-2021 DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.72-73.280121>

28. Shurak, L.Ya., & Pakhota, N.V. (2025). *Metody upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu na transportnykh pidpryiemstvakh*. *Aktualni problemy*

staloho rozvytku, T. 2, (2), 76-81.
10.60022/2(2)-8S

DOI:

Report, by Mode of Transport, by End-user: Global
Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2023-2032.
Retrieved from
[https://www.alliedmarketresearch.com/logistics-
business-outsourcing-market-A283616](https://www.alliedmarketresearch.com/logistics-business-outsourcing-market-A283616)

29. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy.
Statystychna informatsiia. (2025).

Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/>

30. Logistics Business Outsourcing Market Size,
Share, Competitive Landscape and Trend Analysis

AUTSOURCING AND COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE CONTEXT OF MANAGING THE INNOVATIVE POTENTIAL OF A MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE

A. Ye. Spitsyna, Professor of the Department of Economics,

B. Yu. Galitskyi, Post-graduate Student,

Natsionalnyy transportnyy univversytet

Methods. The methodological basis of the study was the works of leading domestic and foreign scientists, the methodology and systemic principles of conducting comprehensive scientific research based on systemic, integrated and analytical approaches. The methods used in the article for conducting research are: analysis, synthesis, systemic approach, process approach theoretical generalization – to generalize proposals and determine outsourcing and competitive advantages in the context of managing the innovative potential of a motor transport enterprise.

Results. One of the main factors of the effective operation of a motor transport enterprise is the process of searching for new innovative forms and improving existing ones, improving technologies, materials or products, which helps to ensure constant growth in demand and increase profitability. A modern tool for optimizing activities is outsourcing. Outsourcing is currently the most popular business concept used in many companies and industries around the world. It has been proven that outsourcing allows to optimally reduce the scale of the organization, reduce the number of personnel, reduce costs and direct all possible efforts to the development of priority areas. Practice shows that business processes in the field of personnel selection, in the banking sector, insurance and logistics, document management, repair work, IT services, accounting, legal support are increasingly being outsourced. The results confirm that the effective implementation of digital technologies can ensure sustainable growth of innovative transport markets.

Novelty. Outsourcing of road freight transport creates many opportunities for the development of this area. Thanks to the outsourcing of innovative logistics tasks, companies gain access to well-established transport networks, distribution channels and local knowledge, which contributes to the development of international trade and the elimination of logistics barriers in new markets. The innovative path transforms transport from a basic industry into a high-tech service ecosystem that generates added value, facilitates business and opens up new opportunities for the export of Ukrainian products

Practical value. It consists in creating an effective system for applying outsourcing in the context of managing the innovative potential of a road transport enterprise, its development, which allows enterprises to adapt to changing crisis and military conditions, improve the quality of transport services and ensure sustainable economic growth in the context of digital transformation and sustainable development.

Keywords: outsourcing, competitive advantages, management, innovative potential, sustainable development, digital transformation, road transport enterprise

Стаття надійшла до редакції 10.05.26 р.

Прийнята до публікації 27.05.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.