

## ЗАСОБИ АУТСОРСИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОМИСЛОВОГО БІЗНЕСУ: ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ OUTSOURCING MEANS AT AGRICULTURAL BUSINESS ENTERPRISES: EXPERIENCE AND PROSPECTS OF USE

УДК 631.1:334:338.4:658.5

<https://doi.org/10.32843/bses.64-10>

**Коверга С.В.**

д.е.н., професор,  
завідувач кафедри менеджменту  
Державний вищий навчальний заклад  
«Донбаський державний педагогічний  
університет»

**Дзюба М.О.**

к.е.н., доцент,  
докторант кафедри менеджменту  
Державний вищий навчальний заклад  
«Донбаський державний педагогічний  
університет»

**Koverha Serhii**

State Higher Educational Institution  
"Donbas State Pedagogical University"

**Dziuba Mykola**

State Higher Educational Institution  
"Donbas State Pedagogical University"

*У статті розглянуто розвиток аутсорсингових відносин у світі, роль аутсорсингу в розвитку світової економіки. Проаналізовано аутсорсингові відносини в агропромисловому бізнесі Нідерландів, Великобританії, Польщі та Японії. Систематизовано переваги і ризики аутсорсингу та підбору аутсорсерів для виконання певних функцій підприємства. Доведено, що компанії, які використовують лише внутрішні можливості замість аутсорсингу, менш орієнтовані на інновації і не можуть скористатися можливостями для розроблення нових товарів із доданою вартістю. Виділено очікувані переваги від використання аутсорсингу. Доведено існування сильної позитивної кореляції між рівнем розвитку аутсорсингу й обсягами виробництва продукції, обсягами торгівлі, рівнем зайнятості населення та рівнем інновацій. Виявлено причини низького рівня впровадження та розвитку аутсорсингу у вітчизняних вертикально-інтегрованих підприємствах аграрного бізнесу.*

**Ключові слова:** аутсорсинг, аутсорсер, агробізнес, бізнес-процес, транзакційні витрати, ефективність.

*В статье рассмотрены развитие аутсорсинговых отношений в мире, роль аутсорсинга в развитии мировой экономики. Проанализированы аутсорсинговые отношения в агропромышленном бизнесе зарубежных стран. Систематизированы преимущества и риски аутсорсинга и подбора аутсорсеров для выполнения определенных функций предприятия. Доказано, что компании, которые используют только внутренние возможности вместо аутсорсинга, менее ориентированы на инновации и не могут воспользоваться открывающимися возможностями для разработки новых товаров с добавленной стоимостью. Выделены ожидаемые преимущества использования аутсорсинга. Доказано существование положительной корреляции между уровнем развития аутсорсинга и объемами производства продукции, торговли, уровнем занятости населения и инноваций. Выявлены причины низкого уровня внедрения и развития аутсорсинга на отечественных предприятиях аграрного бизнеса.*

**Ключевые слова:** аутсорсинг, аутсорсер, агробізнес, бизнес-процесс, транзакционные издержки, эффективность.

*The article considers the development of outsourcing relations in the world, the role of outsourcing in the development of the world economy. There are some researches on this issue that describe certain aspects of the functioning of organizations that use outsourcing in their activities, which, however, without considering the industry specifics of using outsourcing. In particular, this applies to the theoretical and practical use of outsourcing in the agricultural business. Taking into account the dynamic of outsourcing development, its research requires constant scientific exploring, updating knowledge in this area, comprehensive analysis, generalization of modern outsourcing practices, and formulation of the precise scientific and practical recommendations. Outsourcing relations in the agro-industrial business of the Netherlands, Great Britain, Poland and Japan are analyzed. The advantages and risks of outsourcing and selection of outsourcers to perform certain functions of the enterprise are systematized. It has been proven that companies that use only internal opportunities instead of external ones (instead of outsourcing) are less innovation-oriented and cannot take advantage of opportunities to develop new value added products. It is noted that highly specialized outsourcers can do much more to create added value at a lower cost than any integrated enterprise. There are basic criteria for choosing an outsourcer determined. The expected benefits from the use of outsourcing are singled out: savings in operating costs, reduction of investment costs, supply of fresh capital, conversion of constant value into variable, improving the quality of products and services, improving the adaptability of the enterprise, access to modern technologies, focus on key activities and solutions associated with existing features. The existence of a strong positive correlation between the level of outsourcing development and production volumes, trade volumes, employment level and innovation level has been proved. The reasons for the low level of implementation and development of outsourcing in domestic vertically integrated agricultural enterprises are identified.*

**Key words:** outsourcing, outsourcer, agribusiness, business process, transaction costs, efficiency.

**Постановка проблеми.** Пріоритетним напрямом підвищення ефективності вітчизняних підприємств аграрного бізнесу в умовах жорстокої конкуренції на світових ринках є тотальне скорочення витрат. Одним із реальних шляхів економії може стати аутсорсинг. Це один із небагатьох інструментів, який дає змогу без істотних утрат для потенціалу підприємства передати певні ресурси або функції у зовнішнє управління.

Аутсорсинг став одним з елементів, що забезпечили високі темпи економічного розвитку в таких країнах, як Японія, США, Німеччина, Франція, Італія, Іспанія, Туреччина. Незважаючи на стрімке зростання ринку аутсорсингу у світі, українські підприємства взагалі та підприємства аграрного бізнесу зокрема досить рідко застосовують подібні схеми у діловій практиці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Аналіз вітчизняної й зарубіжної літератури з проблем застосування аутсорсингу показав, що опубліковані роботи описують результати дослідження окремих аспектів функціонування організацій, що використовують аутсорсинг у своїй діяльності. Теоретичні й методологічні основи досліджень розвитку аутсорсингових відносин представлено в працях таких закордонних учених, як Г. Кассіді, А. Слоун, Дж. Хейвуд, Р. Чапмен, К. Ендрейд та ін. В основу сутності теоретичних підходів до процесів делегування функцій організації лягли положення й висновки таких учених, як Р. Бюнер, Р. Кастельс, Дж. Муні, У. Оучі, Р. Патюрель, А. Рейлі, Ф. Тейлор, О. Уільямсон, Л. Урвік, А. Файоль та ін. Водночас у працях таких українських науковців, як К. Гавриленко, І. Заводовська

та О. Зозульова [1–3], концепцію аутсорсингу розкрито лише фрагментарно.

Попри суттєву опрацьованість тематики аутсорсингу зазначеними авторами за межами їхніх досліджень залишається чимало питань, пов'язаних із галузевою специфікою використання аутсорсингу. Зокрема, це стосується теорії і практики застосування аутсорсингу у сфері аграрного бізнесу.

З огляду на динамічний розвиток аутсорсингу, його дослідження вимагає постійних наукових пошуків, актуалізації знань у цій сфері, комплексного аналізу й узагальнення сучасної практики використання аутсорсингу, формулювання відповідних науково-практичних рекомендацій.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у виявленні перспектив використання засобів аутсорсингу на вітчизняних підприємствах агропромислового бізнесу на основі дослідження світової практики його використання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аутсорсинг є найбільш важливою бізнес-концепцією й інструментом управління у світі за останні 80 років. Прискорення темпів нової технологічної революції, тенденції розвитку глобальної економічної інтеграції, поглиблений поділ праці й оптимізація та інтеграція глобального виробничого ланцюжка стають усе більш очевидними і поступово перетворюються на продукт поглиблення поділу міжнародного аутсорсингу [4].

Підприємці все частіше усвідомлюють проблеми, що виникають у результаті виконання підприємствами другорядних функцій, оскільки це відштовхує їх від основної діяльності. За допомогою аутсорсингу нестратегічної діяльності компанії можуть зосередитися на стратегічно важливих сферах, тобто виконувати те, що від них вимагає ринок і що вони дуже добре вміють робити. Зосередженість на стратегічно важливих завданнях дає змогу компаніям значно збільшувати свою додану вартість [5].

Уважається, що компанії, які використовують лише внутрішні можливості замість зовнішніх (замість аутсорсингу), менш орієнтовані на інновації і не можуть скористатися можливостями для розроблення нових товарів із доданою вартістю [6]. Вузькоспеціалізовані аутсорсери можуть набагато більше сприяти створенню доданої вартості з меншими витратами, ніж будь-яке інтегроване підприємство. В аутсорсингових підприємствах часто бачать інструмент для швидкого та короткострокового зниження прямих витрат.

Аутсорсинг – це така стратегія компанії, яка може призвести до зниження витрат та ефективного розподілу робочої сили, а отже, до постійної конкурентоспроможності компанії. Поширюючись на міжнародні ринки, аутсорсинг зростає у масштабах і частіше використовується в послугах.

Краще розуміння переваг аутсорсингу протягом останніх років збільшило та розширило ситуацію. Аутсорсинг являє собою важливий інструмент для впровадження змін у світі бізнесу. Аутсорсинг – це не секретна формула успіху, не магічний інструмент для позбавлення від проблем, що винайдені керівництвом компанії. Це звичайний управлінський інструмент.

Більшість підприємств використовує аутсорсинг через переваги в різних сферах бізнесу. Метою аутсорсингу є перетворення найважливіших процесів із неефективних, обмежуючих конкурентоспроможність, на ті, які дають змогу підприємству одержати значні конкурентні переваги. Під час прийняття рішення про використання аутсорсингу підприємство ставить перед собою такі цілі, як підвищення якості за постійних виробничих витрат; зниження цін на продукцію за збереження поточного рівня якості за рахунок зниження виробничих витрат; збільшення фінансової стійкості підприємства за рахунок мінімізації витрат за збереження поточного рівня якості. Але справжня цінність аутсорсингу виявляється, коли ці нові можливості підсилюють позицію підприємства в конкурентній боротьбі.

Дослідження, проведені в Німеччині, показали, що головною причиною переходу підприємств на аутсорсингові відносини є зниження витрат через зниження вартості матеріалу, вартості роботи та вартості капіталу [7]. Результатом таких відносин була настільки низька вартість аутсорсингу, що за того ж рівня сукупних накладних витрат, прибутку та трансакційних витрат товар чи послуга доставлялися кінцевому споживачу за нижчою ціною. Це відбувалося завдяки тому, що аутсорсери виконують процеси іншим способом, більш ефективно та інноваційно, шляхом використання вузької спеціалізації та переваг економії на масштабі. Такі механізми дають змогу компанії досягти очікуваного рівня ефективності.

Чимало підприємств використовують аутсорсингові відносини з метою зниження непрямих витрат. Це дає змогу утримувати на підприємстві меншу чисельність працівників, використовувати меншу кількість інфраструктури та допоміжних процесів, що в кінцевому підсумку дає можливість бути підприємству більш ефективним за рахунок його гнучкості.

Деякі компанії передають на аутсорсинг конкретні функції для досягнення посиленого контролю та нагляду за витратами, тоді як інші компанії намагаються замінити фіксовану вартість на змінну.

Отже, до очікуваних вигід від аутсорсингу можна віднести такі: економія витрат, зменшення витрат на інвестиції, постачання свіжого капіталу, переведення постійної вартості у змінну вартість, покращений рівень якості продукції та послуг, під-

вищення адаптивності підприємства, доступ до сучасних технологій, орієнтація на ключову діяльність компанії та рішення проблем, пов'язаних з існуючими функціями.

Поряд із вибором очікуваних вигід для компанії-аутсорсера необхідно розробити конкретні критерії вибору компанії-аутсорсера. На основі багаторічних досліджень, вчені виділяють шість базових критеріїв для вибору аутсорсера [5]:

- компанія може здійснювати певну діяльність більш ефективно;
- компанія в потрібний час має кращі можливості (знання, технології, потужності, капітал, підрядники, приміщення, енергію, природні ресурси);
- компанія отримала достатню довіру щодо потенціалу та можливостей, щодо управління, рівня якості довіреної діяльності, придатності бізнесу;
- компанія, ймовірно, не буде використовувати аутсорсингові відносини для конкурентних цілей;
- компанія має добру репутацію серед зацікавлених сторін (споживачів, установ контролю над якістю, контролюючих органів);
- цінності аутсорсера (поведінка, культура, етика і т. п.) узгоджуються з партнером аутсорсингових відносин;
- вплив зовнішнього середовища на аутсорсера (політика, державні інтереси або інтереси вузького середовища).

Співвідношення між вигодами та можливостями, втратами та загрозами від аутсорсингу повинні відповідати основним цілям політики компанії.

Таким чином, до переваг, які компанії отримують від аутсорсингу, можна віднести зниження собівартості функцій, що передаються виконавцю. У аутсорсера виконання цих функцій коштує дешевше за рахунок спеціалізації у вузькій галузі та ефекту масштабу, що досягається під час здійснення однотипних операцій одночасно для багатьох клієнтів. Іншим позитивним наслідком спеціалізації є підвищення якості та надійності, оскільки під час вирішення схожих завдань компанії-аутсорсери накопичують великий досвід і можуть використовувати новітні технології та висококваліфікований персонал. Окрім того, надзвичайно ефективною є концентрація внутрішньокорпоративної уваги на основних цілях компанії шляхом делегування другорядних функцій аутсорсерам. Це дає компанії можливість сфокусуватися на задоволенні потреб своїх клієнтів і розвитку технологій. Також аутсорсинг дає компанії доступ до додаткових ресурсів, наприклад під час розширення географії діяльності або створення нової компанії. Таким чином, можна стисло сформулювати переваги аутсорсингу, якими керуються компанії, вибираючи аутсорсинг як стратегію менеджменту: скорочення операційних витрат, концентрація на основній діяльності, створення змінної структури витрат, доступ до передових технологій і знань, збільшення швидко-

сті виходу на ринок компанії, продуктів або послуг, поліпшення якості послуг, що надаються.

Багато досліджень, проведених за кордоном, показують, що аутсорсинг приносить технологічний ефект, який може стати важливим засобом підвищення ефективності підприємства [4].

Зокрема, проведені дослідження показують, що існує сильна позитивна кореляція (коефіцієнт кореляції становить 0,78) між рівнем розвитку аутсорсингу в Китаї та обсягами виробництва продукції. Це означає, що чим вище рівень розвитку аутсорсингу, тим вищий показник виробництва товару. Зростання виробництва продукції відображається у збільшенні доходу бізнесу. Збільшення основного доходу від аутсорсингових компаній може сприяти економічному розвитку Китаю в багатьох аспектах, наприклад збільшення доходів у фіскальному секторі, підвищення рівня життя населення і т. д. Позитивна кореляція проявляється також (коефіцієнт 0,559) між рівнем розвитку аутсорсингу в Китаї та обсягом торгівлі. Обсяг торгівлі відображає рівень економічного розвитку й є важливим аспектом аутсорсингу в підвищенні рівня економічного розвитку в країні. Водночас як важливий фактор міжнародного притоку капіталу аутсорсинг дає можливість Китаю все сильніше закріплюватися на міжнародних ринках. В останні роки аутсорсинг цієї країни має тенденцію до переходу від виробничої галузі до інформаційної, фінансової галузі, що свідчить про зміну структури торгівлі завдяки аутсорсингу. Звертає на себе увагу і залежність між рівнем розвитку аутсорсингу і рівнем зайнятості населення. Коефіцієнт кореляції 0,921 показує дуже тісний зв'язок. Чим вище рівень розвитку аутсорсингу в Китаї, тим вище рівень зайнятості. З одного боку, аутсорсинг сприяє більшій кількості людей отримати роботу, а з іншого – може підвищити заробітну плату в країні. Підвищення заробітної плати дасть змогу людям витратити більше грошей, що може змінити споживчий попит та рівень споживання, тим самим поліпшити структуру споживання та сприяти рівню розвитку економіки країни. Заслуговує на увагу і дослідження щодо залежності між рівнем розвитку аутсорсингу та рівнем інновацій у Китаї. Така залежність виражається коефіцієнтом 0,612, що означає досить сильний зв'язок. В останні роки аутсорсинг зосереджений у виробничій сфері країни, але ж і інновації у виробництві також значно покращуються [4].

Практичну зацікавленість представляють дослідження розвитку аутсорсингу в сільському господарстві Нідерландів, Великобританії та Японії [8].

У Японії в останні роки аутсорсинг став обмеженим через зменшення населення у сільській місцевості та старіння фермерів, тому пропонується створення несільськогосподарських органі-

зацій за типом українських сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Ці організації будуть виконувати функції аутсорсерів у сільському господарстві. Таке рішення уряду підтримують не лише малі та середні сімейні господарства, а й ті господарства, які прагнуть розширитися. Розширення таких послуг є терміново необхідним, особливо в галузі молочного скотарства та високогірного землеробства в префектурі Хоккайдо, і це буде ключовим чинником збереження сімейного землеробства, регіонального землеробства та сільського суспільства.

У Нідерландах аутсорсингові відносини у сільському господарстві досить розвинені. Значна частка працівників у сільській місцевості зайнята в компаніях-аутсорсерах, це друге найбільше джерело зайнятості у сільській місцевості після сектору садівництва. До основних переваг аутсорсингу фермери відносять таке:

1) оскільки техніка не належить фермерському господарству, то витрати можуть бути значно зменшені;

2) підрядники надають високоякісні послуги з виробництва кормів;

3) ціни на аутсорсингові послуги помітно низькі;

4) фермер може зосередитися на виробництві основного виду продукції, наприклад молочних продуктів, та мати більше вільного часу.

У Великобританії аутсорсингові послуги зазвичай використовують частіше в невеликих господарствах. Узагалі понад 80% фермерів якимось чином пов'язані з аутсорсинговими компаніями. Більші за розмірами ферми, як правило, були зосереджені на високоспеціалізованих послугах, таких як обприскування посівів, дренаж земельних ділянок та заготівля кормів, тоді як дрібні ферми вважали аутсорсинг привабливим для збирання врожаю, посіву сільськогосподарських культур та оранки ріллі [8].

У кінці 90-х років минулого століття одному з авторів цієї статті довелося на практиці ознайомитися з роботою аутсорсерів у сільському господарстві Польщі. Досить цікавий досвід щодо виробництва молока і м'яса свинини. Фермер, який займається виробництвом молока, утримує тільки основне стадо великої рогатої худоби. Молодняк йому постачають аутсорсери, які вузько спеціалізуються на цьому. Фермер також не займається виробництвом кормів. Це здійснюють аутсорсери. Таким чином, зусилля фермера зосереджені на продуктивності корів і переробці молока. Із молока фермер виробляє сири, йогурти, кефіри і т. п., тобто продукцію з високою доданою вартістю. У свинарстві також фермер займається тільки відгодівлею свиней. Корми йому постачають аутсорсери, які займаються тільки виробництвом кормів, маючи земельні ділянки для цього. Молодняк свиней постачають аутсорсери, які утримують

свиноматок. Ці ж фермери (постачальники поросят) також користуються послугами аутсорсерів стосовно забезпечення свиноматок кормами. Той самий фермер може бути одночасно й аутсорсером-замовником, й аутсорсером-виконавцем.

В Україні також раніше використовували аутсорсингові відносини в сільському господарстві, тільки тоді їх так не називали. Дуже поширені були кормозаготівельні загоны. А ще раніше були машино-тракторні станції. Принцип їх побудови базувався на вузькій спеціалізації.

Але ж у сучасних умовах економічна й соціальна диференціація суб'єктів агробізнесу в цілому призвела до формування двополюсної структури аграрного сектору в Україні, що складається, з одного боку, з величезних сільськогосподарських корпорацій, а з іншого – дрібних фермерських господарств, приватних аграрних підприємств і селянських господарств, що розрізняються за спеціалізацією, охопленням ринку, мотивацією економічної діяльності. Склався різний рівень і своєрідний характер процесу взаємин малого й великого агробізнесу з погляду розвитку АПК.

Для великих компаній АПК аграрний аутсорсинг – це можливий метод зниження витрат і спрощення організаційної структури, тобто великий бізнес за використання аутсорсингу може зосередити ресурси на своїй основній діяльності, оптимізувати власну структуру й поліпшити управління витратами. Але ж вертикально інтегровані підприємства аграрного бізнесу не хочуть, щоб якась частина доданої вартості створювалася за межами таких об'єднань. Такі структури працюють за досить старою моделлю, що передбачає охоплення всіх операцій із виробництва, переробки і збуту сільськогосподарської продукції. У минулому столітті завдяки агропромисловій інтеграції досить успішно працювали виробничі об'єднання, агрофірми і т. п., тобто підприємства із закінченим циклом виробництва, і вся додана вартість не виходила за рамки цих об'єднань. Але ж в умовах жорсткої конкуренції ситуація змінилася докорінно.

Проблеми підвищення прибутковості бізнесу, наявності у підприємства великої кількості допоміжних і обслуговуючих підрозділів, висока вартість неосновних бізнес-процесів, незадоволеність тим рівнем сервісу, що надають внутрішні служби, можуть бути вирішені за допомогою аграрного аутсорсингу. Аутсорсинг у цьому разі звільнить підприємства від другорядних підрозділів, делегуючи виконання їхніх функцій спеціалізованим організаціям із меншими витратами й кращою якістю. При цьому є можливість вибору компанії-аутсорсера (за ціною, якістю та строками).

Зношеність виробничих потужностей, низький рівень їх завантаження, складне фінансово-економічне становище, обмеження доступу до ресур-

сів і технологій – ці проблеми можуть бути вирішені за використання аграрного аутсорсингу. При цьому відпадає необхідність інвестицій і витрат, пов'язаних із модернізацією й переустаткуванням виробничих фондів. Спеціалізована компанія, що володіє необхідною інфраструктурою, відслідковує найкращі технології, має навички й досвід. Витрати несе виконавець, замовник одержує продукт або послугу з необхідними параметрами [9].

Великі підприємства, використовуючи гнучкість, маневреність малих агропідприємств, мають можливість підвищити ефективність свого виробництва, впровадити передові технології. Аутсорсинг поки ще недостатньо розповсюджений у практиці функціонування великих агропромислових формувань, але це не знижує його перспективності в плані підвищення їхньої конкурентоздатності.

Малим і середнім формам господарювання в агробізнесі необхідно знайти своє місце на новому етапі розвитку конкуренції. Один із методів – запропонувати себе як стратегічних партнерів для великих компаній. Інший метод – залучати для вирішення завдань свого розвитку зовнішніх виконавців шляхом передачі останнім для виконання потрібних, але непрофільних для себе робіт, тобто використовувати аграрний аутсорсинг для вирішення поточних проблем. Сьогодні виробничий потенціал малих форм господарювання АПК використовується ще недостатньо ефективно. У результаті використання аграрного аутсорсингу малий агробізнес одержує послугу гарантовано високої якості за доступною ціною, більшу гнучкість у виборі постачальників, доступ до відсутніх (необхідних) ресурсів, вихід на нові ринки.

Малим і середнім формам господарювання в агробізнесі дуже складно використати весь комплекс необхідних економічних і виробничих функцій (маркетинг, ремонт техніки, бухгалтерський облік і т. д.). Аутсорсинг же може забезпечити необхідними функціями й бізнес-процесами підприємства замовника. Аутсорсинг допоможе перебороти малими й середніми агропідприємствами труднощі в реалізації виробленої продукції, може сприяти виходу на нові ринки. Аутсорсинг вирішує кадрову проблему малих і середніх підприємств завдяки тимчасовому найму, лізингу персоналу, доступу до необхідних фахівців компанії-виконавця. Завдяки аутсорсингу підприємства одержують доступ до необхідних ресурсів та інформації, недоступні раніше через недостатність ресурсів і коштів, досвіду. Проблеми нестабільності діяльності, підвищеного ризику функціонування, нестачі потужностей для зберігання, переробки й фасування також успішно можна вирішити за допомогою аутсорсингу. За делегування непрофільних процесів компанії-аутсорсеру підприємство знижує витрати, підвищує контроль над витратами й поліпшує склад і

структуру оборотних коштів, вирішуючи проблему відсутності оборотних коштів для фінансово-господарської діяльності [10].

**Висновки з проведеного дослідження.** Використання аутсорсингу в аграрному бізнесі може бути досить дієвим. Однак, зважаючи на те, що здійснення аутсорсингової діяльності може мати і негативний вплив на фінансово-економічні результати діяльності підприємства-аутсорсера, рішення про використання аутсорсингу в кожному конкретному випадку має ґрунтуватися на всебічному аналізі його переваг і ризиків. Економічні наслідки використання аутсорсингу на підприємствах аграрного бізнесу України є суперечливими. Якщо аутсорсерами виступають незалежні від власників і керівників вертикально-інтегрованих аграрних підприємств сервісні компанії, можна очікувати на скорочення виробничих та позавиробничих витрат продуцентів. Головними причинами, які стримують розвиток аутсорсингових процесів в агропромислому комплексі, є відсутність інформації (великі агрокомпанії практично не мають інформації про потенційні можливості малих фірм, а малі форми господарювання в АПК не можуть самостійно вийти на рівень керівництва великих компаній), відсутність розвиненої ринкової інфраструктури, що підвищує трансакційні витрати малих і середніх підприємств АПК і стримує їхній розвиток.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гавриленко К. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1(91). С. 104–109.
2. Заводовська І.І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 80. С. 43–45. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/15042/12-Zavodska.pdf?sequence=1>.
3. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2009. № 8. С. 16–24.
4. Wang Tingting. An Empirical Study of the Economic Effects of Outsourcing. Based on China's Economic Development Data. *International Journal of Business and Social Science [J]*. October 11 (2014). P. 210–215.
5. Kavčič Klemen. Strategic management of outsourcing. El. knjiga. Koper : Faculty of Management, 2014. P. 124.
6. Quinn, J.B., and Hilmer F.G. 1994. Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*. № 35(4). P. 43–55.
7. Lonsdale, C., and A. Cox. 2000. The Historical Development of Outsourcing: The Latest Fad? *Industrial Management & Data Systems*. № 100(9). P. 444–450.
8. Igata M., Hendriksen A., Heijman W.J.M. Agricultural outsourcing: A comparison between the Netherlands

and Japan. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce [J]*. 2008. № 1–2. P. 29–33.

9. Дзюба М.О. Аутсорсинг як інноваційна модель управління аграрним виробництвом. Проблеми та тенденції формування соціально-інноваційної політики сталого розвитку держави, регіонів, підприємств : колективна монографія / за заг. ред. К.Ф. Ковальчука. Павлоград : АРТ СИНТЕЗ-Т, 2014. С. 166–172.

10. Дзюба М.О. Перспективи розвитку аутсорсингу в агропромисловому комплексі України. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва*. 2012. № 12. С. 63–68.

#### REFERENCES:

1. Havrylenko K. (2009) Outsorsynh yak instrument znyzhennia vytrat u systemi stratehichnoho upravlinnia. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 1 (91), pp. 104–109. (in Ukrainian)

2. Zavodovska I.I. (2006) Peredumovy ta perspektyvy rozvytku suchasnoho biznesu na osnovi autsorsynhu. *Kultura narodov Prychernomoria*, no. 80, pp. 43–45. (in Ukrainian)

3. Zozulov O. (2009) Outsorsynh yak instrument pidvyshchennia konkurento-spromozhnosti vitchyznianykh pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii. *Ekonomika Ukrainy*, no. 8, pp. 16–24. (in Ukrainian)

4. Wang Tingting (2014) An Empirical Study of the Economic Effects of Outsourcing. Based on Chinas Economic Development Data. *International Journal of Business and Social Science [J]*, no. 11, pp. 210–215. (in English)

5. Kavčič Klemen (2014) Strategic management of outsourcing. El. knjiga. – Koper: Faculty of Management, 124. (in English)

6. Quinn J.B., F.G. Hilmer (1994) «Strategic Outsourcing». *Sloan Management Review*, no. 35(4), pp. 43–55. (in English)

7. Lonsdale C., A. Cox. (2000) 'The Historical Development of Outsourcing: The Latest Fad? *Industrial Management & Data Systems*, no. 100 (9), pp. 444–50. (in English)

8. Igata M., Hendriksen A., Heijman W.J.M. (2008) Agricultural outsourcing: A comparison between the Netherlands and Japan. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce [J]*, no. 1–2, pp. 29–33. (in English)

9. Dziuba M.O. (2014) Outsorsynh yak innovatsiina model upravlinnia ahrarnym vyrobnytstvom. Problemy ta tendentsii formuvannia sotsialno-innovatsiinoi polityky staloho rozvytku derzhavy, rehioniv, pidpriemstv: kolektyvna monohrafiia pid zah. red. K. F. Kovalchuka. – Pavlohrad: ART SYNTEZ-T, pp. 166–172. (in Ukrainian)

10. Dziuba M.O. (2012) Perspektyvy rozvytku autsorsynhu v ahropromyslovomu kompleksi Ukrainy. *Visn. Khark. nats. ahrar. un-tu im. V.V. Dokuchaieva*, no. 12, pp. 63–68. (in Ukrainian)