

## ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

©2020 ДЗЮБА М. О.

УДК 631.1:334:338.4:658.5

JEL: Q13; Q19

### Дзюба М. О. Практичні аспекти використання аутсорсингу на підприємствах аграрного бізнесу

Мета статті полягає в дослідженні світового та вітчизняного досвіду використання аутсорсингу в національному господарстві загалом і на підприємствах аграрного бізнесу зокрема. Розглянуто розвиток аутсорсингових відносин у світі, роль аутсорсингу в розвитку світової економіки. Проаналізовано аутсорсингові відносини в сільському господарстві Нідерландів, Великобританії, Польщі та Японії. Особливий акцент зроблено на аналізі переваг і ризиків аутсорсингу, підбору аутсорсерів для виконання певних функцій підприємства. Вважається, що компанії, які використовують лише внутрішні можливості замість зовнішніх (аутсорсингу), менш орієнтовані на інновації та не можуть скористатися можливостями для розробки нових товарів із доданою вартістю. Вузькоспеціалізовані аутсорсери можуть набагато більше сприяти створенню доданої вартості з меншими витратами, ніж будь-яке інтегроване підприємство. На основі проведених досліджень зроблено висновок, що до очікуваних вигод від аутсорсингу можна віднести такі як: економія витрат; зменшення витрат на інвестиції; постачання свіжого капіталу; перерахунок постійної вартості у змінну вартість; покращений рівень якості продукції та послуг; підвищення адаптивності підприємства; доступ до сучасних технологій; орієнтація на ключову діяльність компанії та рішення проблем, пов'язаних з існуючими функціями. Багато досліджень, проведених за кордоном, показують, що аутсорсинг приносить технологічний ефект, який може стати важливим засобом зростання економіки країни. Зокрема, на прикладі Китаю доведено, що існує сильна позитивна кореляція між рівнем розвитку аутсорсингу й обсягами виробництва продукції, обсягами торгівлі, рівнем зайнятості населення та рівнем інновацій. Виявлено причини низького рівня впровадження та розвитку аутсорсингу на вітчизняних вертикально-інтегрованих підприємствах аграрного бізнесу.

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

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-140-145>

**Бібл.:** 10.

**Дзюба Микола Олександрович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і аудиту, Донбаський державний педагогічний університет (вул. Г. Батюка, 19, Слов'янськ, 84116, Україна)

**E-mail:** [mega\\_160464@ukr.net](mailto:mega_160464@ukr.net)

UDC 631.1:334:338.4:658.5

JEL: Q13; Q19

### **Dziuba M. O. The Practical Aspects of Outsourcing at the Enterprises of Agricultural Business**

The article is aimed at researching both the world and the domestic experience of the use of outsourcing in the national economy in general and at the enterprises of agricultural business in particular. The development of outsourcing relations in the world, the role of outsourcing in the development of the world economy is considered. Outsourcing relations in the agriculture of the Netherlands, UK, Poland and Japan are analyzed. Special emphasis is placed on the analysis of advantages and risks of outsourcing, selection of outsourcers to perform certain functions of the enterprise. It is believed that companies that use only internal capabilities instead of external (outsourcing) are less oriented towards innovation and cannot take advantage of opportunities to develop new value-added products. The narrowly specialized outsourcers can contribute much more to creating added value with lower costs than any integrated enterprise. On the basis of the carried out researches, it is concluded that the expected benefits of outsourcing can include such as: cost savings; reduction of investment costs; supply of fresh capital; transfer of the permanent cost to the variable cost; improved quality level of products and services; improving the adaptability of the enterprise; access to modern technologies; focus on the company's key activities and solving problems related to existing functions. Numerous studies carried out abroad show that outsourcing brings a technological effect that can become an important means of economic growth in the country. In particular, China's example proves that there is a strong positive correlation between the level of development of outsourcing and production output volumes, trade volumes, employment of the population and the level of innovation. The reasons for low level of implementation and development of outsourcing at domestic vertically integrated enterprises of agrarian business are identified.

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

**Bibl.:** 10.

**Dziuba Mykola O.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, Donbass State Pedagogical University (19 H. Batiuka Str., Sloviansk, 84116, Ukraine)

**E-mail:** [mega\\_160464@ukr.net](mailto:mega_160464@ukr.net)

Пріоритетним напрямком підвищення ефективності вітчизняних аграрних підприємств 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 дозволяє без істотних втрат для потенціалу підприємства передати певні ресурси або функції у зовнішнє управління.

Аналіз вітчизняної та закордонної літератури із проблем використання аутсорсингу показав, що опубліковані роботи стосуються більшою мірою опису результатів дослідження окремих аспектів функціонування організацій, що використовують аутсорсинг у своїй діяльності. Теоретичні та методологічні основи досліджень розвитку аутсорсингових відносин представлені в працях таких закордонних учених:

Кассіді Г., Слоун А., Хейвуд Дж., Чапмен Р., Ендрейд К. та ін. В основу сутності теоретичних підходів до процесів делегування функцій організації лягли положення та висновки таких учених, як: Бюнер Р., Кастельс Р., Муні Дж., Оучі У., Патюрель Р. Рейлі А., Тейлор Ф., Уільямсон О., Урвік Л., Файоль А. та ін. Водночас у працях таких українських науковців, як: К. Гавриленко, І. Заводовська та О. Зозульов [1–3], ця концепція розкрита 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 та практики застосування аутсорсингу в аграрній сфері економіки.

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.

*Метою* даної статті є аналіз світової та вітчизняної практики використання аутсорсингу загалом і в аграрному бізнесі зокрема.

**А**утсорсинг 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 все більш очевидними та поступово перетворюються в продукт поглиблення поділу міжнародного аутсорсингу [4].

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

Вважається, що компанії, які використовують лише внутрішні можливості замість зовнішніх (аутсорсингу), менш орієнтовані на інновації та не можуть скористатися можливостями для розробки 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 послугах підприємства часто бачать інструмент для швидкого та короткострокового зниження прямих витрат.

Аутсорсинг – це така стратегія компанії, яка може привести до зниження витрат та ефективного

розподілу робочої сили, а отже, до постійної конкурентоспроможності компанії. Поширюючись на міжнародні ринки, аутсорсинг зростає в масштабах і частіше використовується в послугах. Краще розуміння переваг аутсорсингу протягом останніх років збільшило та розширило його застосування. 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.

Підприємства вирішують проводити аутсорсинг для різних і численних очікуваних вигод. Більшість підприємств використовують аутсорсинг через переваги в різних сферах бізнесу.

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 при тому ж рівні 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.

**Ч**имало 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 вигод від аутсорсингу можна віднести такі:

- ✦ економія витрат;
- ✦ зменшення витрат на інвестиції;
- ✦ постачання свіжого капіталу;
- ✦ переведення постійної вартості у змінну;
- ✦ покращений рівень якості продукції та послуг;
- ✦ підвищення адаптивності підприємства;
- ✦ доступ до сучасних технологій;
- ✦ орієнтація на ключову діяльність компанії та вирішення проблем, пов'язаних з існуючими функціями.

Поряд із вибором очікуваних вигод для компанії-аутсорсера необхідно розробити конкретні критерії вибору компанії-аутсорсера. Яким же повинен бути

аутсорсер? 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, енергія, 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 за 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. В аутсорсера виконання цих функцій вартує дешевше за рахунок спеціалізації у вузькій галузі та ефекту масштабу, що досягається при здійсненні однотипних операцій одночасно для багатьох клієнтів. Іншим позитивним наслідком спеціалізації є підвищення якості та надійності, оскільки при вирішенні схожих завдань компанії-аутсорсери накопичують великий досвід і можуть використовувати новітні технології та висококваліфікований персонал. Крім 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 при розширенні географії діяльності або при створенні нової компанії. Таким чином, можна стисло сформулювати переваги аутсорсингу, якими керуються компанії, вибираючи аутсорсинг як стратегію менеджменту. Це скорочення операційних витрат; концентрація на основній діяльності; створення змінної структури витрат; доступ до передових технологій і знань; збільшення швидкості 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 складає 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 в 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 тощо.

Позитивна кореляція (коефіцієнт 0,559) проявляється також між рівнем розвитку аутсорсингу в Китаї та обсягом торгівлі. Обсяг торгівлі відображає рівень економічного розвитку та є важливим аспектом аутсорсингу в підвищенні рівня економічного розвитку в країні. Водночас, як важливий фактор міжнародного притоку капіталу, аутсорсинг дає можливість Китаю все міцніше закріплюватися на міжнародних ринках.

Останніми роками 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 та 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 можливості більшій кількості людей отримати роботу, а з іншого – підвищенню заробітної плати в країні. Підвищення заробітної плати, своєю чергою, дозволить людям витратити більше грошей, що може змінити споживчий попит і рівень споживання, тим самим покращити структуру споживання та сприяти підвищенню рівня 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. Останніми роками аутсорсинг зосереджений у виробничій сфері країни, але ж і інновації у виробництві також значно покращуються. Інновації – це душа розвитку нації, вони є невичерпною рушійною силою процвітання країни [4].

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

У Японії останніми роками аутсорсинг став обмеженим через зменшення населення в сільській місцевості та старіння фермерів. Тому пропонується

створення несільськогосподарських організацій по типу українських сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Ці організації будуть виконувати функції аутсорсерів у сільському господарстві. Таке рішення уряду підтримують не лише малі та середні сімейні господарства, але й ті господарства, які прагнуть розширитися. Розширення таких послуг є невідкладно необхідним, особливо в галузі молочного скотарства та високогірного землеробства в префектурі Хоккайдо, і це буде ключовим фактором у збереженні сімейного землеробства, регіонального землеробства та сільського суспільства.

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

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

**Н**априкінці 90-х років минулого століття автору цієї статті довелося на практиці ознайомитися з роботою аутсорсерів у сільському господарстві Польщі. Досить цікавий польський досвід щодо виробництва молока та 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 теж здійснюють аутсорсери. Таким чином, зусилля фермера зосереджені на продуктивності корів і переробці молока. З молока фермер виробляє сири, йогурти, кефіри і т. п., тобто продукцію з високою доданою вартістю. У свинарстві фермер також займається тільки відгодівлею свиней. Корми йому постачають аутсорсери, які займаються тільки виробництвом кормів, маючи земельні ділянки для цього. Молодняк свиней постачають аутсор-

сери, які утримують свиноматок. Ці ж фермери (постачальники поросят) також користуються послугами аутсорсерів стосовно забезпечення свиноматок кормами. Той самий фермер може бути одночасно і аутсорсі (замовником), і аутсорсером (виконавцем).

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

Але ж в сучасних умовах економічна та соціальна диференціація суб'єктів агробізнесу в цілому привела до формування двополюсної структури аграрного сектора 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 до економічної діяльності. Склалися різний рівень і своєрідний характер процесу взаємин малого та великого агробізнесу з точки зору розвитку АПК.

**Д**ля великих компаній АПК аграрний аутсорсинг – це можливий метод зниження витрат і спрощення організаційної структури, тобто великий бізнес при використанні аутсорсингу може зосередити ресурси на своїй основній діяльності, оптимізувати власну структуру та поліпшити управління витратами. Проте 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 з виробництва, переробки та 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 змінилась докорінно.

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

Зношеність виробничих потужностей, низький рівень їхнього завантаження, складне фінансово-економічне становище, обмеження доступу до ресурсів

і технологій може бути виправлено використанням аграрного аутсорсингу. При цьому відпадає необхідність інвестицій і витрат, пов'язаних з модернізацією та переустаткуванням виробничих фондів. Спеціалізована компанія, що володіє необхідною інфраструктурою, відслідковує кращі технології, має навички та досвід. Витрати несе виконавець, замовник одержує продукт або послугу з необхідними параметрами [9].

**В**еликі 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 рішення завдань свого розвитку зовнішніх виконавців шляхом передачі останнім для виконання потрібних, але непрофільних для себе робіт, тобто використовувати аграрний аутсорсинг для рішення поточних проблем. На сьогоднішній день 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 тощо). Аутсорсинг може забезпечити необхідними функціями та бізнес-процесами підприємства замовника. Аутсорсинг допоможе малим і середнім агропідприємствам перебороти труднощі в реалізації виробленої продукції, сприятиме 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, недоступних раніше через недостатність ресурсів, коштів чи досвіду. Проблеми нестабільності діяльності, підвищеного ризику функціонування, нестачі потужностей для зберігання, переробки та фасування також успішно можна вирішити за допомогою аутсорсингу. При делегуванні непрофільних процесів компанії-аутсорсеру підприємство знижує витрати, підвищує контроль над витратами та поліпшує склад і структуру оборотних коштів, вирішуючи проблему відсутності оборотних коштів для фінансово-господарської діяльності [10].

## ВИСНОВКИ

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-аутсорси, 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 і позавиробничих витрат продуцентів. Головними причинами, які стримують розвиток аутсорсингових процесів в агропромисловому 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 розвинутої ринкової інфраструктури, що підвищує транзакційні витрати малих і середніх підприємств АПК і стримує їхній розвиток. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гавриленко К. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1. 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. В., Микало О. І. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2009. № 8. С. 16–24.
4. Wang T. An Empirical Study of the Economic Effects of Outsourcing: Based on China's Economic Development Data. *International Journal of Business and Social Science*. 2014. Vol. 5. No. 11. P. 210–215. URL: [https://ijbssnet.com/journals/Vol\\_5\\_No\\_11\\_October\\_2014/25.pdf](https://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_11_October_2014/25.pdf)
5. Kavčič K. Strategic Management of Outsourcing. Koper : Faculty of Management, 2014. 124 p. URL: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-159-5.pdf>.
6. Quinn J. B., Hilmer F. G. Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*. 1994. Vol. 35. No. 4. P. 43–55.
7. Lonsdale C., Cox A. The Historical Development of Outsourcing: The Latest Fad? *Industrial Management & Data Systems*. 2000. Vol. 100. No. 9. P. 444–450. DOI: 10.1108/02635570010358384
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*. 2008. Vol. 2. No. 1-2. P. 29–33. DOI: <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2008/1-2/4>

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 / під 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

- Dziuba, M. O. "Autsorsynh yak innovatsiina model upravlinnia ahrarnym vyrobnytstvom" [Outsourcing as an Innovative Model of Agricultural Production Management]. In *Problemy ta tendentsii formuvannia sotsialno-innovatsiinoi polityky staloho rozvytku derzhavy, rehioniv, pidpriemstv*, 166-172. Pavlohrad: Art syntez-T, 2014.
- Dziuba, M. O. "Perspektyvy rozvytku autsorsynhu v ahro-promyslovomu kompleksi Ukrainy" [Prospects for the Development of Outsourcing in the Agro-industrial Complex of Ukraine]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu im. V. V. Dokuchaieva*, no. 12 (2012): 63-68.
- Havrylenko, K. "Autsorsynh yak instrument znyzhennia vytrat u systemi stratehichnoho upravlinnia" [Outsourcing as a Tool to Reduce Costs in the Strategic Management System]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 1 (2009): 104-109.

- Igata, M., Hendriksen, A., and Heijman, W. J. M. "Agricultural outsourcing: A comparison between the Netherlands and Japan". *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, vol. 2, no. 1-2 (2008): 29-33. DOI: <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2008/1-2/4>
- Kavcic, K. "Strategic Management of Outsourcing". Koper : Faculty of Management, 2014. <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-159-5.pdf>
- Lonsdale, C., and Cox, A. "The Historical Development of Outsourcing: The Latest Fad?" *Industrial Management & Data Systems*, vol. 100, no. 9 (2000): 444-450. DOI: 10.1108/02635570010358384
- Quinn, J. B., and Hilmer, F. G. "Strategic Outsourcing". *Sloan Management Review*, vol. 35, no. 4 (1994): 43-55.
- Wang, T. "An Empirical Study of the Economic Effects of Outsourcing: Based on China's Economic Development Data". *International Journal of Business and Social Science*. 2014. [https://ijbssnet.com/journals/Vol\\_5\\_No\\_11\\_October\\_2014/25.pdf](https://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_11_October_2014/25.pdf)
- Zavodovska, I. I. "Peredumovy ta perspektyvy rozvytku suchasnoho biznesu na osnovi autsorsynhu" [Prerequisites and Prospects for the Development of Modern Business Based on Outsourcing]. *Kultura narodov Prychernomia*. 2006. <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/15042/12-Zavodska.pdf?sequence=1>
- Zozulyov, O. V., and Mykalo, O. I. "Autsorsynh yak instrument pidvyshchennia konkurento-spromozhnosti vitchyznianykh pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii" [Outsourcing as a Tool to Increase the Competitiveness of Domestic Enterprises in the Context of Globalization]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 8 (2009): 16-24.