

3. *Andriichuk V.H.* Capitalization of agriculture: identification and motives of implementation / V. H. Andriichuk // The economy of agro-industrial complex. — 2006. — № 1. — P. 40 — 54.

4. *Nesterchuk Yu.O.* Integration processes in the agro-industrial production: monograph. / Nesterchuk Yu.O. — Uman: Sochinskyi, 2009. — 372 p.

5. *Porter M.* The competition / Potrer M.; transl. from English. — Moscow: Williams, 2005. — 608 p.

6. The analysis of status and conceptual development of the agricultural market of Ukraine / [Kovalenko Yu. S., Ohrimenko I.V., Zelisko I.M. and others]. — K.: NSC «Institute of Agrarian Economics», 2005. — 122 p.

7. http://www.ulf.com.ua/ru/our_business/cattle_meat/cattle/.

Статтю подано до редакції 18.02.15 р.

УДК: 338.436

О. В. Садовник, к.економ. наук, доцент
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГУ У ВЕЛИКОТОВАРНИХ АГРОПРОМИСЛОВИХ ФОРМУВАННЯХ

Sadovnyk O.V., Candidate of science
in Economics (PhD), Associate professor
SHEE «Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman»

MODERN TRENDS IN OUTSOURCING IN LARGE AGRO INDUSTRIAL UNITS

АНОТАЦІЯ. У статті описано сучасні тенденції розвитку аутсорсингу у великотоварних агропромислових формуваннях як елемента управлінського рішення щодо оптимізації операційних витрат з виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: великотоварні агропромислові формування, агрохолдинг, аутсорсинг, аутсорсер, бізнес-процес, субконтрактинг, переваги та недоліки, ризики та можливості, економічне обґрунтування аутсорсингу.

ANNOTATION. The article presents modern trends of outsourcing in large agro industrial units as part of management solutions for optimizing operational costs of production, processing and marketing of agricultural products.

KEY WORDS: large agro industrial units, agricultural holding, outsourcing, outsourter, business process, subcontracting, advantages and disadvantages, risks and opportunities, economic justification of outsourcing.

Постановка проблеми. Розвиток економічних відносин в агропромисловому комплексі України сприяв появі нових великотоварних агропромислових формувань, які акумулювали у власній діяльності вільний капітал з інших галузей, адаптувалися до нових умов ведення агробізнесу та стали вагомими гравцями не лише у сфері виробництва сільськогосподарської продукції, але і у сфері її переробки та реалізації. Ще на початку 2000-х років поява таких великих товаровиробників сприймалась аналітиками доволі скептично, оскільки основна увага була прикута до нарощування земельних масивів у таких формуваннях. Так, наприклад, на початку 2003 року в Україні було біля 15 агрохолдингів, кожен з яких орендував більше ніж 30 тис. га. Уже в середині 2007 року кількість таких підприємств становила за 30, а їх земельні масиви продовжували зростати [1]. У 2009 році кількість таких агрохолдингів в Україні становить більш ніж 49, а загальний їх земельний фонд — понад 4100 тис. га [2]. Нарощування земельних фондів спостерігалось до 2013 року і станом на 01.01.2015 року в Україні налічувалось уже 16 агрохолдингів, які мали земельні масиви понад 100 тис. грн, а найбільша п'ятірка агрохолдингів (UkrLandFarming, NCH, Кернер Груп, Миронівський Хлібопродукт і Мрія) обробляла сумарно понад 2100 тис. га [3]. Маючи такі великі розміри агрохолдинги почали вибудовувати нові підходи щодо управління діяльністю в територіально віддалених філіях, впроваджувати інноваційні методи виробництва, переробки та реалізації продукції, набув поширення аутсорсинг.

Аналіз існуючих досліджень вказує на те, що питання аутсорсингу в системі управління підприємством є не новим і розвивалося в працях таких відомих учених, як Дж. Брайана Хейвуда [6], Г. Касіді, А. Слоуна, Р. Чепмена. У той же час, на пострадянському просторі даним напрямком дослідження займаються Анікін Б.А., Рудая І.Л., [4], Філіна Ф.Н. [5], Календжян С.О., Брага І. Серед вітчизняних науковців варто відмітити праці А. Бовсунського, С. Вялого [7], а також колективні монографії, в яких описуються новітні методи управління бізнесом в АПК [8]. Разом з цим, значна інформація щодо розвитку аутсорсингу зокрема в агробізнесі, публікується в аналітичних оглядах різних Інтернет ресурсів.

Враховуючи наведене, **ціллю статті** є розкриття теоретичних основ аутсорсингу у великотоварних агропромислових формуваннях як одного з методів ведення діяльності, підходу виконання окремих бізнес-процесів чи управлінського рішення, в

основі якого лежить підвищення ефективності функціонування підприємств даного типу.

Виклад основного матеріалу. Аутсорсинг (від англ. outsourcing — зовнішнє джерело) — це передача підприємством окремих бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншому підприємству, яке спеціалізується у певній сфері діяльності. На відміну від умов сервісу та підтримки, які мають разовий характер та обмежені початком і кінцем надання послуги, аутсорсинг включає функції щодо професійної підтримки безперебійної працездатності окремо визначених систем та інфраструктури та бази довгострокового контракту терміном не менше 1 року [8].

Прийняття рішення на користь використання аутсорсингу може істотно змінити організаційну структуру управління підприємством, оскільки в окремих випадках можуть зникнути цілі підрозділи, функції яких будуть передані зовнішнім виконавцям. Тому вже сьогодні в деяких агрохолдингах України з'являються окремі підрозділи, які контролюють ці питання.

Відразу після прийняття рішення про аутсорсинг керівництво підприємства має визначитися, яким чином буде відбуватися співпраця з підрядником при замовленні певної послуги. При цьому партнерські взаємовідносини визначаються різним ступенем ризику, який залежить від таких факторів як існуючі економічні та правові відносини з потенційним аутсорсером, кількість потенційних партнерів, які пропонують аналогічні послуги, позиція аутсорцера на ринку, його репутація, досвід аутсорцера в реалізації подібних проектів.

Вибір форми аутсорсингу в першу чергу залежить від того, наскільки глибоко хоче керівництво підприємства-замовника контролювати та координувати роботи, що замовляються. З урахуванням цього виділяють внутрішній і зовнішній аутсорсинг (рис. 1.)

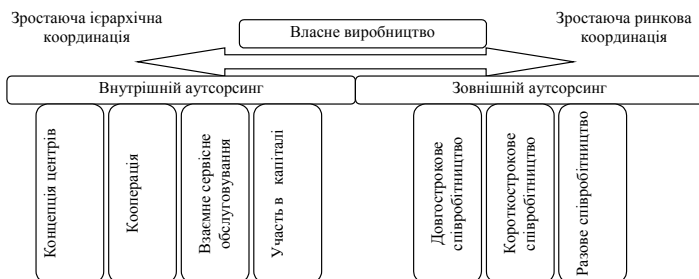


Рис. 1. Форми організації діяльності на базі аутсорсингу

В основі внутрішнього аутсорсингу лежить перерозподіл функцій у межах існуючих на підприємстві бізнес-систем з ціллю збереження контролю над якістю виконаних робіт. Такий підхід сьогодні практикують багато агрохолдингів особливо при управлінні машино-тракторним парком, автотранспортом, логістикою чи загальною системою планування та контролю. Серед можливих рішень щодо використання внутрішнього або зовнішнього аутсорсингу для реалізації певних бізнес-процесів або функцій підрозділу у великотоварних агропромислових об'єднаннях можуть бути:

- використання власних можливостей, зокрема створення нового відділу, використання власних виробничих потужностей, або купівлі окремих елементів ресурсів у конкурентів замість їх самостійного виготовлення;

- створення дочірнього підприємства, для забезпечення необхідною сировиною для подальшого виробництва кінцевого продукту;

- кооперація на базі створення спільного підприємства;

- купівля послуг аутсорцера.

При цьому слід враховувати, що в цілому використання зовнішнього аутсорсингу переважно дозволяє:

- отримати економію власних ресурсів;

- отримання послуг високої якості;

- підвищення іміджу підприємства при використанні послуг відомого аутсорцера.

Разом з цим аутсорсинг може бути частковим або повним. Частковий аутсорсинг передбачає передачу виконавцю розробку та управління лише частини бізнес-процесу або функції.

Він дає можливість:

- невеликим аутсорцерам вийти на ринок зі своїми послугам, а потенційним клієнтам отримати доступ до даних послуг без радикальних змін стратегії розвитку підприємства;

- замовнику навчитися у виконавця вірно оцінити власний потенціал в подальшому розвитку відпрацьованої функції чи бізнес-процесу;

- створити умови для розробки більш масштабного проекту аутсорсингу.

У свою чергу повний аутсорсинг передбачає повну передачу окремої функції та бізнес-процесу, а також повне перенесення відповідальності за її розробку чи виконання.

До повного аутсорсингу відноситься також **аутсорсинг бізнес-процесів** — один із різновидів аутсорсинг, при якому підпри-

ємство передає на обслуговування іншому підприємству непрофільні бізнес-процеси. Він є результатом розвитку основних тенденцій підприємництва в цілому.

Паралельно з ним може застосовуватися *субконтрактинг* — вид аутсорсинг, який застосовується агропромисловим підприємством для оптимізації виробничих процесів. Його суть зводиться до того, що одне з агропромислових підприємств розміщує на іншому підприємстві замовлення на розробку або виготовлення певної продукції, або на виконання певних технологічних процесів у відповідності до умов замовлення, що дозволяє підприємству-замовнику підвищити загальну ефективність виробничої ланки підприємства. Так, є випадки, коли окремі великі виробники продукції тваринництва відмовлялися від власного виробництва окремих видів кормів заради оптимізації прибутку.

У цілому можна виділити три типи аутсорсингу [5]:

1. Звичайний аутсорсинг — підприємство передає певні бізнес-процеси чи функції виконавцю.

2. Спільний аутсорсинг — підприємства стають партнерами для модернізації своїх процесів, маючи при цьому дві головні цілі: зниження витрат та підвищення гнучкості організаційної структури.

3. Аутсорсинг з елементами реорганізації — підприємство поєднує власні зусилля зі своїми партнерами та перебудовує всю структуру бізнесу для досягнення кардинальних і стійких поліпшень власної діяльності. Як правило, це відбувається на базі створення нових бізнес-процесів та розвитку ІТ-потужностей. алежно від окремих видів діяльності розрізняють напрями аутсорсингу, зокрема:

— *аутсорсинг науково-виробничої діяльності* — надання послуг у сфері виробництва, впровадження новітніх зразків високопродуктивної енергозберігаючої технології, купівля частини матеріалів чи сировини для виробництва кінцевої продукції тощо ;

— *аутсорсинг фінансово-банківських операцій* — послуги у сфері регулювання фінансових потоків підприємства в розрізі окремих підрозділів і підприємства в цілому, оптимізація залучених коштів, коригування балансу підприємства тощо;

— *аутсорсинг інформаційних технологій* — надання послуг у сфері впровадження передових інформаційних технологій, впровадження сучасних програмних пакетів щодо системи управління підприємства, виробництва продукції, координації потоків мате-

ріально-технічних ресурсів, інформаційна підтримка збутової політики, створення комунікаційної мережі підприємства тощо ;

— *аутсорсинг функції управління підприємством* — вдосконалення системи управління підприємством, перебудова організаційної системи, коригування повноважень і відповідальності підрозділів підприємства, встановлення формальних і неформальних лідерів тощо;

— *логістичний аутсорсинг* — проявляються у наданні послуг щодо транспортування продукції (внутрішнє та зовнішнє переміщення), її складуванні, налагодженні оптимальних потоків матеріально-технічно постачання та збутової політики підприємства, сервісному обслуговуванні тощо;

— *аутсорсинг корпоративного навчання* — в основі якого лежать послуги з навчання персоналу у сфері виробництва, логістики, маркетингу, управління та інших напрямків діяльності тощо.

Так, наприклад, компанія «Райз», яка представляє дистрибуційну бізнес-групу «Укрлендфармінг», не тільки забезпечує учасників аграрного ринку всім необхідним для успішного ведення агровиробництва (сільськогосподарською технікою, запчастинами та сервісним обслуговуванням, насінням, засобами захисту рослин, мінеральними добривами), а й сама є успішним лідером з наданням якісних послуг у сфері виробництва сільськогосподарської продукції. «Райз» приділяє значну увагу науковим розробкам із вдосконалення технологій вирощування сільськогосподарських культур. Це дозволяє надавати клієнтам агроконсалтингові послуги та послуги аутсорсингу найвищого ґатунку й пропонувати сучасні рішення та інноваційні технології [9].

У разі прийняття рішення про використання хоча б одного з вище зазначених напрямів аутсорсингу доцільно розробити проект з аутсорсингу, який може бути представлений в кілька етапів [4]:

1. *Аналіз фактичного стану підприємства*: аналіз цілей, конкуренції, поточної ситуації на підприємстві, вибір стратегічних пріоритетів, виявлення проблем і шляхів їх рішень за умови використання аутсорсингу.

2. *Прийняття рішення «виробляти чи купувати»*: структуризація основних і додаткових бізнес-процесів і функцій, виявлення ключових компетенцій, аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і ризиків аутсорсингу, якісні та кількісні сторони аутсорсингу бізнес-процесів або окремих функцій, прийняття стратегічних рішень застосування аутсорсингу як альтернативи розвитку внутрішніх процесів підприємства, вибір форми

організаційних відносин (зовнішніх, внутрішніх) із врахуванням стратегічних інтересів і можливостей підприємства.

3. *Етап аналізу ринку аутсорсингу та пошук потенційного аутсорцера*: аналіз ринку послуг аутсорсингу, запит пропозиції потенційних постачальників послуг.

4. *Етап вибору аутсорцера*: вибір критерію оцінки, оцінка пропозицій аутсорцера, запит інформації у потенційних постачальників послуг, вибір партнера аутсорцера.

5. *Розробка контракту*: створення робочої групи, детальна розробка форми та умов спільної діяльності, розробка та погодження тексту контракту.

6. *Виконання контракту*: співпраця та інтеграція в межах контракту, координація і контроль сумісної діяльності.

Проте у керівництва агрохолдингів виникають питання щодо доцільності використання аутсорсингу за умови наявності на підприємства елементів діяльності, які є основою конкурентних переваг. Це можуть бути і технології виробництва продукції, унікальна збутова політика підприємства, основу яких керівництво розголошувати не бажає. В таких випадках варто проаналізувати доцільність залучення аутсорсерів з врахуванням рівня стратегічної важливості певних компетенцій підприємства та їх якості. Крім цього практика вказує на те, що є ряд факторів на основі яких підприємство приймає рішення щодо самостійної діяльності чи використання аутсорсингу (табл. 1).

Вище зазначені причини для кожного підприємства будуть мати свою вагу в ухваленні відповідного рішення щодо аутсорсингу. При цьому, для окремих підприємств, зазначені причини можуть носити протилежний характер залежно від цілей і базової стратегії підприємства. Тому приймаючи рішення доцільно спрогнозувати як у майбутньому можуть проявитися конкретні аспекти взаємовідносин підприємства замовника з підприємством, яке буде проводити аутсорсинг.

Зокрема, до *можливих переваг аутсорсингу* здебільшого відносять зниження та контроль витрат виробництва, фокусування підприємства, отримання доступу до найкращих світових технологій, вивільнення внутрішніх ресурсів для інших цілей, використання переваг модернізації і залучення спеціалістів, скорочення факторів, якими важко управляти, вивільнення основних засобів, розподіл ризиків, додатковий доступ до фінансів. Крім цього, в процесі реалізації проекту аутсорсингу можуть виникати певні ускладнення, які

згодом трансформуються в *можливі недоліки аутсорсингу*, зокрема в результаті реалізації проекту аутсорсингу підприємство втрачає ряд переваг перед конкурентами в основній діяльності або коли постійні витрати в довгостроковому періоді знизити практично не можливо. Крім цього, до можливих недоліків можна віднести зниження мотивації персоналу, зниження загальної репутації підприємства або ж те, що витрати на аутсорсинг можуть бути вищими за розробку проекту власними силами.

Таблиця 1

**ФАКТОРИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА РІШЕННЯ
«САМОСТІЙНО АБО ЗАЛУЧАЄМО»**

<i>Самостійно і не залучаємо</i>	<i>Залучаємо, а не самостійно</i>
— занадто малий обсяг виробництва продукції; — вимоги до підвищення якості продукції аутсорцер задовольнити не може; — існує гарантоване постачання або баланс постачання та потреби; — зберігання технологічних секретів; — зниження витрат; — отримання переваг при максимальних потужностях підприємства; — забезпечення постійного функціонування власних потужностей підприємства; — відсутність залежності від будь-якого з постачальників ресурсів; — питання конкурентоздатності, соціальні, економічні або інші питання, які переконують у доцільності власного виробництва; — емоційні причини керівників підприємства	— бажання зосередити увагу на основній діяльності підприємства; — необхідність підвищення якості обслуговування виробничого процесу; — доцільність у істотному зниженні витрат; — керівництву не вистачає досвіду для забезпечення організаційного або виробничого процесу; — довгострокова технологічна та економічна підтримка не основної діяльності; — репутація та якість аутсорцера; — складно визначити реальні довгострокові витрати, пов'язані з розширенням виробництва; — існує велика гнучкість у виборі можливих джерел і виробів — замінників; — наявність кваліфікованих спеціалістів у аутсорцера; — процес купівлі іноді вимагає менше накладних витрат

Зазначені переваги та недоліки базуються на прихованих ризиках і можливостях, які виникають у процесі співпраці та які обов'язково мають усвідомлюватися і контролюватися вищим керівництвом підприємства або його власником (табл. 2).

Проте все ж таки головне питання при використанні аутсорсингу зводиться до економічного його обґрунтування, коли необхідно встановити найкраще співвідношення «якість/ціна» при ви-

конанні бізнес-процесу. Тому *економічне обґрунтування аутсорсингу* перш за все пов'язане з оцінкою витрат на виробництво продукції (надання послуг) власними силами та їх порівнянням із загальними витратами на залучення зовнішніх агентів. При розрахунку таких витрат доцільно враховувати витрати, які можна знизити в процесі аутсорсингу, зокрема витрати на персонал, на виробничі потужності, на зберігання запасів, на допоміжні засоби виробництва, на управління. За таких умов необхідно порівняти витрати на залучені роботи з витратами від виробництва власними силами. Зокрема, якщо ***витрати на власне виробництво / витрати від аутсорсингу*** > 1 , то бажано залучити аутсорсерів та відмовитися від проведення робіт власними силами. Якщо ж ***витрати на власне виробництво / витрати від аутсорсингу*** < 1 — відповідні роботи краще зробити власними силами та відмовитися від можливого аутсорсингу. Такий розрахунок за всіх рівних умов може стати вирішальним у прийнятті остаточного рішення щодо застосування аутсорсингу.

Таблиця 2

РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ПРИ ВИКОРИСТАННІ АУТСОРСИНГУ

<i>Ризики</i>	<i>Можливості</i>
— залежність; — недостатній вплив на діяльність підприємства; — проблеми координації; — надмірні витрати; — втрати в області компетенції; — проблеми з кваліфікацією; — зниження іміджу	— концентрація на основній діяльності; — заощадження часу; — гнучке використання потужностей ; — зниження витрат; — краща завантаженість потужностей.

Висновки. Враховуючи тенденції розвитку великотоварних агропромислових формувань слід очікувати подальшого розвитку основних напрямів і видів аутсорсингу та поступовий перехід від виробничого чи обслуговуючого консалтингу до аутсорсингу науково-виробничої діяльності. Новітні технології у виробництві продукції та інноваційні підходи в системі менеджменту в подальшому лише сприятимуть оптимізації операційної діяльності таких товаровиробників і спонукатимуть їх розширювати спектр послуг агропромислового спрямування. Більшість великих агрохолдингів сьогодні здійснюючи аутсорсингову діяльність навіть

не підозрюють, що вони вже давно вийшли за межі звичайного виробничого чи обслуговуючого консалтингу і розвивають фактично нові підходи в системі прийняття управлінських рішень.

Література

1. Єранкін О.О. Формування агропромислових формувань в Україні: глобалізаційний і маркетинговий аспект. — Вчені записки. Збірник наукових праць. — Вип. 10. — 2008. — С. 175—187.
2. Садовник О.В. Галузеві напрями діяльності агрохолдингів України: сучасний стан та тенденції розвитку / Формування ринкової економіки: зб. наук.праць: спец.вип. Аграрна економічна освіта в розбудові конкурентоспроможного сільського господарства України. — К.: КНЕУ, 2009. —С. 512—520.
3. ТОП-18 агрохолдингів по величине земельного банку в Україні — 01.01.2015 — <http://infoindustria.com.ua/top-15-ukrainskih-agroholdingov-po-velichine-zemelnogo-banka-tyis-ga-2/>
4. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 320 с. — (Высшее образование).
5. Филин Ф.Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения — М.: Издательство ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. — 84 с.
6. Дж. Брайан Хейвуд. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. —М.: Вильямс., 2004, — 176 с.
7. Бовсуновский А, Вялый С. Аутсорсинг в аграрном бизнесе. <http://www.zerno-ua.com/?p=5287>
8. Агрохолдинги в Україні та їх вплив на розвиток сільських територій / [С.І. Дем'яненко, О.О. Єранкін, М.М. Коцупатрий та ін.]; за заг.ред. С.І. Дем'яненка. — К.: КНЕУ, 2013. — 350[2] с.
9. Офіційний сайт компанії «Райз» — <http://rise.ua/ua/activity.html>

Reference

1. Yerankin, O.O. Formation of agro-industrial units in Ukraine: globalization and marketing aspects. — Vcheni zapysky. Collection of scientific works 10, 2008. — P.175—187. [in Ukrainian]
2. Sadovnyk O.V. Sectoral activities holdings Ukraine: current state and trends of development / formation of a market economy: Collection of scientific works: spets.vyp. Agricultural economics education in building a competitive agriculture Ukraine. — K. : KNEU, 2009 — pp. 512-520. [in Ukrainian]
3. Top-18 agroholdings largest land bank in Ukraine — 01.01.2015 — <http://infoindustria.com.ua/top-15-ukrainskih-agroholdingov-po-velichine-zemelnogo-banka-tyis-ga-2/> [in Russian]

4. Anikin B.A, Ruda I.L Outsourcing and outstaffing: high technology management: Training manual. 2nd ed., Rev. And add. — М.: INFRA-M, 2009. — 320 p. — (Higher Education). [in Russian]

5. Filina F.N/ Business Process Outsourcing. Problems and solutions -М.: Publisher: GrossMedia, ROSBUH, 2008. — 84 p. [in Russian]

6. J. Brian Heywood. Outsourcing: in search of competitive advantage. - М.: Williams., 2004 — 176 p. [in Russian]

7. Bovsunovsky A, Vyalyy S. Outsourcing in the agricultural business. <http://www.zerno-ua.com/?p=5287> [in Russian]

8. Agroholdings in Ukraine and their impact on rural development / [S.I.Dem'yanenko, O.O.Yerankin, M.N. Kotsupatryy et al.]; under the general editing by S.I Demyanenko. — К.: KNEU, 2013. — 350 [2] p. [in Ukrainian]

9. Official site of «Rise» company — <http://rise.ua/ua/activity.html> [in Ukrainian]

Статтю подано до редакції 17.02.15 р.

УДК 334.758.4

О. С. Саламін, к.е.н., асистент
Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С. З. Гжицького

АГРАРНИЙ СЕКТОР ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПРИ- СКОРЕНОГО РОЗВИТКУ ВЕЛИКОМАСШТАБНИХ ФОРМУВАНЬ

O. Salamin, Candidate of science
in Economics (PhD), Assistant
Lviv National University of
Veterinary Medicine and Biotechnology
named S. Z. Hzhitskoho

AGRICULTURAL ECONOMY OF UKRAINE IN CONDITIONS OF ACCELERATED DEVELOPMENT OF LARGE-SCALE UNITS

АНОТАЦІЯ. Розглянуто проблеми поширення та прискореного розвитку у вітчизняному сільському господарстві великотоварних структур холдингового типу. Проаналізовано вплив цих суб'єктів господарювання на загальний стан сільського господарства, розвиток сільських територій і соціальної сфери села. На основі співставлення альтернативних точок зору різних авторів зроблено висновок про поєднання на основі такого розвитку високих показників продуктивності вітчизняного сільського господарства з поси-