

DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2026.1\(67\).75-81](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2026.1(67).75-81)
 УДК 338.43:658.5.012

Погріщук Б.В., Мельник В.І., Погріщук О.Б., Проць А.О.

АУТСОРСИНГОВІ ПОСЛУГИ В ІНФРАСТРУКТУРНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОСИСТЕМНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

У роботі обґрунтовано концептуальний підхід до інтеграції аутсорсингових послуг в інфраструктуру підприємницької екосистеми аграрного сектору з метою посилення її функціональної результативності. Аутсорсинг розглядається як форма організації бізнес-процесів, що передбачає передачу окремих функцій або процесів підприємства зовнішнім спеціалізованим організаціям та дозволяє підприємствам використовувати зовнішні ресурси для підвищення ефективності діяльності та оптимізації витрат. Авторами систематизовано сучасні підходи до реалізації аутсорсингу та запропоновано функціонально-видову диференціацію аутсорсингових послуг у структурі підприємницької екосистеми. Визначено потенційні загрози та ризики для ефективного функціонування аграрного підприємництва.

Ключові слова: аутсорсингові послуги, інфраструктурне забезпечення, екосистемний розвиток, аграрний сектор, інновації, підприємництво, економічний потенціал, результативність, конкурентоспроможність, ризики аутсорсингу.

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку економіки характеризується зростанням ролі підприємницьких екосистем, які забезпечують інтеграцію бізнесу, науки, державних інституцій та інфраструктурних організацій. Аутсорсинг дозволяє підприємствам зосередитися на основних компетенціях, передаючи допоміжні або спеціалізовані функції зовнішнім провайдерам, що сприяє підвищенню гнучкості та конкурентоспроможності бізнесу. «Збільшення динаміки та непередбачуваності у господарському середовищі, наростання конкурентної боротьби актуалізують необхідність удосконалення системи управління підприємства» [1, с.520].

В умовах глобалізації виробничо-господарських процесів особливого значення

набуває використання аутсорсингових послуг як інструменту підвищення результативності діяльності підприємств та оптимізації бізнес-процесів, що визначає потребу проведення досліджень у даному напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розвитку та забезпечення результативного функціонування підприємництва присвятили свої праці: Аганісян А., Кобік В., Когут М., Кузьмін Т., Лещук Г., Нагара М., Повна С., Реверенда Н., Реверенда М., Савків У., Танащук К., Телестаков Є., Точиліна Ю., Цира О. та інші. Водночас потребують подальшого наукового опрацювання питання інфраструктурного забезпечення екосистемного розвитку підприємництва, зокрема через обґрунтування ролі аутсорсингових послуг як інструменту оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та розширення можливостей взаємодії підприємств у межах підприємницької екосистеми.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є обґрунтування концептуального підходу до інтеграції аутсорсингових послуг в інфраструктуру підприємницької екосистеми аграрного сектору з метою посилення її функціональної результативності. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: обґрунтувати концепт аутсорсингу як форму організації бізнес-процесів; систематизувати сучасні підходи до реалізації аутсорсингу та здійснити функціонально-видову диференціацію аутсорсингових послуг у структурі

© **Погріщук Б.В.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки обліку та оподаткування Вінницького навчально-наукового інституту економіки Західноукраїнського національного університету
Мельник В.І., доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки обліку та оподаткування Вінницького навчально-наукового інституту економіки Західноукраїнського національного університету
Погріщук О.Б., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування Вінницького навчально-наукового інституту економіки Західноукраїнського національного університету
Проць А.О., здобувач ступеня доктора філософії Західноукраїнського національного університету

підприємницької екосистеми; визначити потенційні загрози та ризики для ефективного функціонування аграрного підприємництва.

Опис основного матеріалу дослідження. Аутсорсинг розглядається як форма організації бізнес-процесів, що передбачає передачу окремих функцій або процесів підприємства зовнішнім спеціалізованим організаціям та дозволяє підприємствам використовувати зовнішні ресурси для підвищення ефективності діяльності та оптимізації витрат.

У сучасних умовах аутсорсинг трансформується з інструменту зниження витрат у стратегічний механізм підвищення інноваційного потенціалу підприємств, сприяючи реінжинірингу бізнес-процесів та прискоренню впровадження нових технологій. «Аутсорсинг – це концепція управління, що передбачає передачу окремих функцій чи процесів зовнішнім виконавцям, які завдяки своїй спеціалізації, а також масштабу діяльності можуть більш ефективно та економічно вигідно виконувати такі функції» [2, с. 203].

Аутсорсинг доцільно трактувати також як організаційну модель, за якої підприємство делегує виконання окремих функцій або їх складових зовнішньому виконавцю, що спеціалізується на наданні професійних послуг у відповідній сфері [3]. Такий підхід передбачає залучення сторонніх організацій до реалізації операцій, які не належать до ядра діяльності компанії, проте потребують належного рівня якості та ефективності, тобто передача окремих функцій або процесів зовнішнім виконавцям дає змогу зменшити операційні витрати, підвищити гнучкість структури управління та отримати доступ до спеціалізованих знань і технологій. «Протягом останнього десятиліття компанії все активніше використовують аутсорсинг як стратегічний інструмент для підвищення своєї конкурентоспроможності» [4].

Поширення аутсорсингових послуг в сучасних умовах обумовлено низкою чинників, серед яких основними визначено:

- глобалізацію економічних процесів;
- розвиток інформаційних технологій;
- підвищення конкуренції на ринку;
- необхідність концентрації підприємств на ключових компетенціях.

Основними перевагами залучення аутсорсингових послуг слід вважати [3, с. 9]:

- отримання доданої вартості, підвищення гнучкості діяльності та доступу до більш

інтегрованих послуг порівняно з можливостями внутрішніх ресурсів підприємства;

- підвищення спроможності організації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати інноваційні рішення завдяки взаємодії з провідними джерелами знань і передовими практиками;

- забезпечення ефективної міжпідрозділової координації та створення додаткової вартості для акціонерів, що не завжди може бути досягнуто в межах внутрішньої організаційної структури через наявність інституційних або управлінських обмежень.

Сучасні підходи до реалізації аутсорсингу відображено на рисунку 1. Вони показують, що аутсорсинг сьогодні розглядається не просто як передача функцій для економії витрат, а як стратегічний інструмент розвитку підприємств і бізнес-екосистем.

Особливо важливим у сучасних умовах розвитку підприємництва є дослідження аутсорсингу як ефективного інструменту інфраструктурного провайдингу, що забезпечує підприємствам доступ до необхідних ресурсів, технологій та сервісів без потреби формування власної інфраструктурної бази. Передача допоміжних або спеціалізованих функцій зовнішнім постачальникам послуг сприяє підвищенню гнучкості управління бізнес-процесами та оптимізації використання ресурсів, що дозволяє підприємствам використовувати професійні компетенції спеціалізованих компаній, які надають інфраструктурні послуги на більш високому технологічному та організаційному рівні. У результаті формується можливість швидкого доступу до сучасних інформаційних систем, логістичних сервісів, фінансових і консультаційних послуг.

«Вітчизняні компанії з метою підвищення конкуренто-спроможності повинні активно створювати складні й цілісні системи, які пов'язані з органічним поєднанням інформаційно-комунікаційної інфраструктури та безпеки» [5, с. 50]. Використання аутсорсингу як інфраструктурного інструменту сприяє зниженню операційних витрат та підвищенню ефективності управління. Водночас підприємства отримують можливість концентрувати управлінські та фінансові ресурси на стратегічно важливих напрямках діяльності.

Таким чином, аутсорсинг виступає важливим механізмом формування сучасної інфраструктури

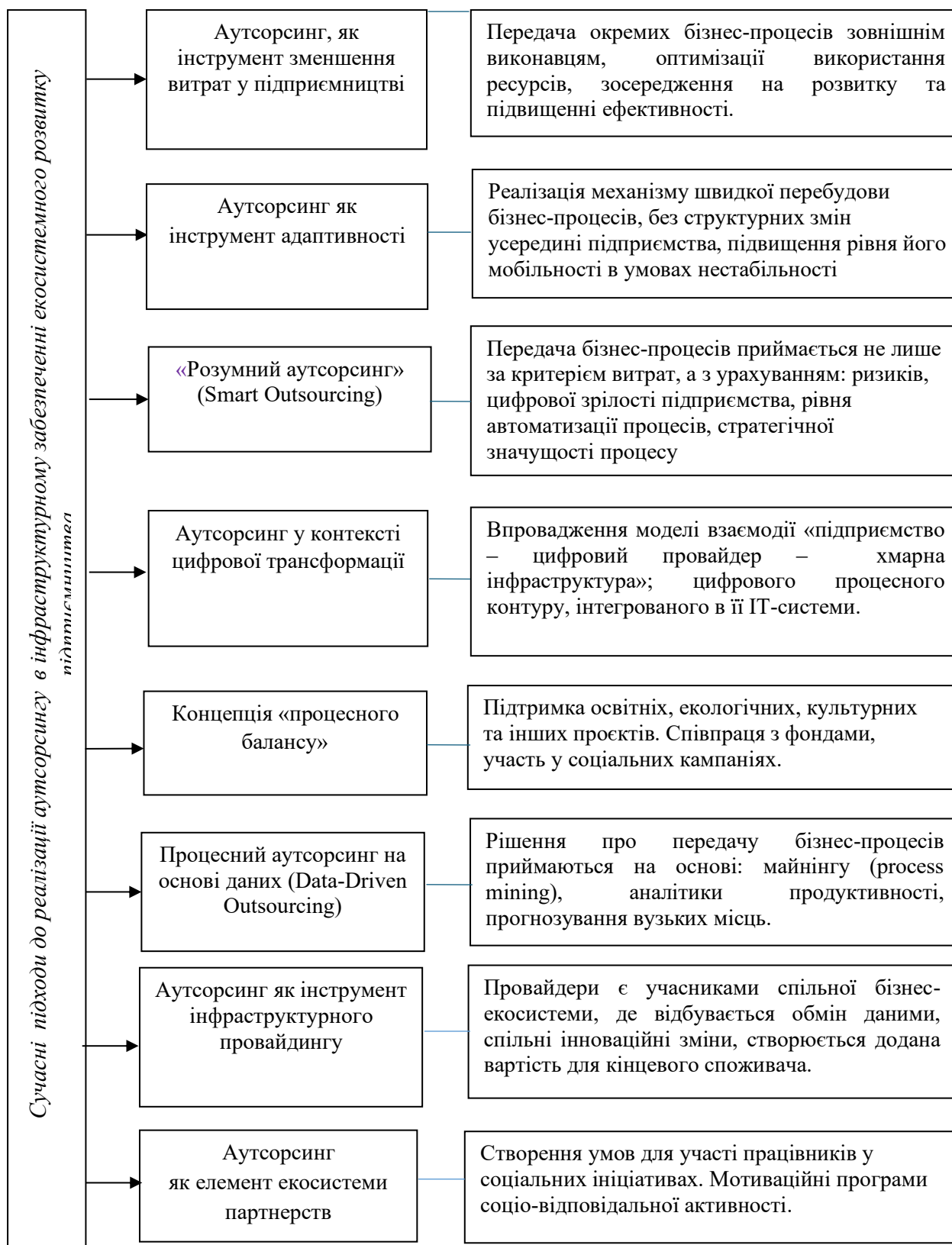


Рис. 1 – Сучасні підходи до реалізації аутсорсингу в інфраструктурному забезпеченні екосистемного розвитку підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [2-4, 6, 9]

підтримки підприємницької діяльності.

У цьому контексті аутсорсингові компанії виконують роль інфраструктурних провайдерів, які забезпечують підприємства необхідними ресурсами, технологіями та експертними знаннями. Завдяки цьому формується мережа взаємодії між різними учасниками екосистеми, що сприяє розвитку кооперації та підвищенню ефективності підприємницької діяльності, де аутсорсингові послуги

забезпечують:

- доступ підприємств до висококваліфікованих спеціалістів;
- зниження витрат на утримання внутрішніх структур;
- підвищення швидкості впровадження інновацій;
- оптимізацію управлінських та операційних процесів.

«Вибір аутсорсингу може бути обумовлений потребою забезпечити доступ до інноваційних технологій, які не завжди можливо розробити

внутрішніми ресурсами» [6]. Особливого значення в сучасних умовах набуває ІТ-аутсорсинг, який сприяє цифровій трансформації підприємств та формуванню цифрової інфраструктури бізнесу. Використання зовнішніх ІТ-сервісів дозволяє підприємствам ефективно впроваджувати сучасні технології, автоматизувати бізнес-процеси та підвищувати рівень кібербезпеки.

Функціонально-видова диференціація аутсорсингових послуг у структурі підприємницької екосистеми відображена у таблиці 1.

У межах екосистемного підходу аутсорсингові послуги виступають інтегруючим елементом взаємодії між учасниками підприємницького середовища. Центральним елементом системи є підприємства, які взаємодіють із фінансовими установами, науково-освітніми організаціями, державними інституціями та інноваційними структурами.

Таблиця 1

Функціонально-видова диференціація аутсорсингових послуг у структурі підприємницької екосистеми

Елемент підприємницької екосистеми	Основні функції	Види аутсорсингових послуг	Результати для розвитку підприємництва
Підприємства (бізнес-сектор)	Виробництво товарів та послуг, створення інновацій	ІТ-аутсорсинг, бухгалтерський, маркетинговий	Підвищення ефективності та зосередження на основних компетенціях
Інноваційна інфраструктура (технопарки, інкубатори)	Підтримка стартапів, трансфер технологій	Консалтингові, дослідницькі, ІТ-послуги	Стимулювання інноваційної діяльності
Фінансові інститути	Фінансування та інвестиційна підтримка бізнесу	Фінансовий та юридичний аутсорсинг	Підвищення доступу до фінансових ресурсів
Освітні та наукові установи	Формування людського капіталу, наукові дослідження	Освітні та дослідницькі послуги	Підготовка кваліфікованих кадрів
Аутсорсингові компанії	Надання спеціалізованих бізнес-послуг	ІТ-послуги, логістика, аутсорсинг, HR-	Формування сервісної інфраструктури бізнесу
Державні інституції	Регуляторна та інституційна підтримка	Консалтингові та інформаційні сервіси	Покращення умов ведення підприємницької діяльності

Джерело: сформовано авторами на основі [1-6,9]

Аутсорсингові компанії виконують функцію інфраструктурного провайдингу, забезпечуючи підприємства спеціалізованими послугами у сферах інформаційних технологій, логістики, маркетингу, фінансів та управління персоналом. Така модель сприяє формуванню мережевої взаємодії між суб'єктами підприємницької екосистеми, підвищенню гнучкості бізнес-процесів та ефективному використанню ресурсів. У результаті формується інтегроване середовище розвитку підприємництва, яке забезпечує прискорення інноваційних процесів та підвищення конкурентоспроможності економіки.

«Концепція підприємницької екосистеми є результатом еволюційного розвитку різних теорій, що разом формують цілісне розуміння того, як створювати та підтримувати сприятливі умови для підприємництва та інновацій» [7, с.165]. Тобто, підприємницька екосистема є не лише сукупністю взаємопов'язаних інституцій, а є динамічним середовищем, у межах якого відбувається постійне вдосконалення взаємодії між економічними суб'єктами. Її розвиток передбачає формування таких організаційних і інституційних умов, які сприяють підвищенню результативності діяльності підприємств та посиленню їх конкурентних позицій. У цьому контексті важливого значення набувають процеси оптимізації структури та функціонування підприємств, що забезпечують зростання створеної доданої вартості в межах підприємницької екосистеми.

«Підприємницька екосистема передбачає оптимізацію та еволюцію структур підприємств, які є її складовими, за критерієм доданої вартості та зростання конкурентоспроможності» [8].

Забезпечення зміцнення економічного потенціалу аграрного підприємництва можливо шляхом: підвищення ефективності використання ресурсів; зниження трансакційних витрат; доступ до спеціалізованих технологій та компетенцій; підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств та оптимізації бізнес-процесів. Передача окремих функцій зовнішнім виконавцям здатна підвищити ефективність бізнес-процесів, проте водночас створює низку потенційних загроз для стабільності функціонування аграрного підприємства. «Одним з ключових недоліків аутсорсингу є потенційна втрата контролю над деякими бізнес-процесами» [6].

Незважаючи на наявність договірного та нормативно-правового регулювання взаємовідносин між сторонами, практичні механізми контролю та оцінювання діяльності

зовнішніх виконавців не завжди забезпечують належний рівень ефективності. Це зумовлює виникнення окремих управлінських дисфункцій, які можуть негативно впливати на якість наданих послуг і водночас обмежувати здатність підприємства до стратегічної гнучкості та адаптації до змін у зовнішньому середовищі [9].

До основних ризиків застосування аутсорсингу належать:

- втрата контролю над процесами – делегування частини функцій зовнішнім організаціям може призводити до зниження рівня управлінського контролю над виконанням окремих операцій, що ускладнює моніторинг результатів та своєчасне коригування діяльності;

- залежність від постачальників послуг, що зумовлене тривалим співробітництвом з аутсорсинговою компанією й може формувати високий рівень залежності підприємства від зовнішнього виконавця й створює ризики у випадку зміни умов співпраці, підвищення вартості послуг або припинення договірних відносин;

- ризики конфіденційності інформації – передача частини бізнес-процесів стороннім організаціям передбачає доступ до внутрішніх даних підприємства, що може підвищувати ймовірність витоку комерційної, фінансової або технологічної інформації;

- комунікаційні бар'єри у процесі взаємодії між підприємством і зовнішніми виконавцями, які пов'язані з труднощами координації, відмінностями у корпоративній культурі, підходах до управління або інформаційних системах, що здатне знижувати ефективність співпраці.

- ризик неналежної якості послуг, що відображає невідповідність результатів діяльності аутсорсингової компанії очікуваним стандартам або вимогам підприємства й може негативно впливати на якість виконання бізнес-процесів і загальні результати діяльності організації.

У процесі розвитку екосистемного підприємництва особливого значення набуває колективне управління ризиками безпеки та конфіденційності. Формування спільних стандартів захисту інформації, координація політик кібербезпеки та чіткий розподіл відповідальності між учасниками мережі дозволяють знизити загрози, пов'язані з передачею критично важливих бізнес-процесів зовнішнім організаціям. Крім того, екосистемна взаємодія створює умови для накопичення

спільного знання та підвищення адаптивності бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища.

Ефективність використання аутсорсингу значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечити належний рівень контролю, чітке регламентування умов співпраці та системний моніторинг результатів виконання переданих функцій.

Оптимізація бізнес-процесів у сфері аграрного підприємництва через застосування аутсорсингу охоплює різні напрями діяльності, зокрема технічне обслуговування та ремонт сільськогосподарської техніки, логістичне забезпечення, бухгалтерський супровід, ІТ-підтримку, маркетингові дослідження та юридичні послуги. Передача таких функцій зовнішнім провайдером направлена на раціоналізацію витрат, підвищення якості виконання операцій, скорочення часу на реалізацію окремих управлінських і виробничих процедур, та як результат – досягнення вищого рівня функціональної результативності. Важливою перевагою аутсорсингових моделей є також можливість доступу до сучасних технологій, інноваційних рішень та спеціалізованих компетенцій, які можуть бути недоступними або економічно недоцільними для самостійного формування в межах одного підприємства. «Вирішення існуючих проблем агробізнесу можливе лише за правильного вибору аграріями гнучкої та досить адаптивної бізнесмоделі чи модифікації існуючої з урахуванням зовнішніх змін» [10, с.174].

Оптимізація бізнес-процесів на основі аутсорсингу передбачає не лише передачу функцій зовнішнім виконавцям, а й формування ефективної системи координації, контролю та оцінювання результативності виконання делегованих завдань. Для аграрних підприємств важливим є визначення тих процесів, які не належать до стратегічно важливих, але потребують високого рівня професійного виконання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження встановлено, що використання

аутсорсингових послуг у межах підприємницьких екосистем аграрного сектору спрямоване на раціоналізацію виробничих і управлінських процесів, розширення доступу аграрних підприємств до інноваційних ресурсів та більш ефективному використанню наявного ресурсного потенціалу. Передача окремих функцій спеціалізованим провайдерам забезпечує удосконалення структури бізнес-процесів і формування більш ефективної моделі взаємодії підприємств із елементами підприємницької інфраструктури. За умов належної організації управління та контролю аутсорсингові послуги виступають важливим елементом інфраструктурного забезпечення екосистемного розвитку аграрного підприємництва, сприяючи підвищенню результативності функціонування суб'єктів господарювання та зміцненню їх економічного потенціалу.

Використання аутсорсингу в діяльності підприємств супроводжується не лише економічними та організаційними перевагами, але й певними ризиками, які необхідно враховувати під час прийняття управлінських рішень. До основних з них віднесено: втрату контролю над процесами; залежність від постачальників послуг, ризики конфіденційності інформації; комунікаційні бар'єри у процесі взаємодії між підприємством і зовнішніми виконавцями; ризик неналежної якості послуг.

Аутсорсинг, інтегрований в підприємницьку екосистему, виступає ефективним інструментом не лише оптимізації витрат, а й стратегічного управління ризиками, що забезпечує поєднання гнучкості використання зовнішніх ресурсів із збереженням контролю над основними процесами, що підвищує стійкість підприємства та результативність управління бізнес-процесами в довгостроковій перспективі.

Перспективи дослідження. У перспективі подальших досліджень доцільно зосередити увагу на розробці механізмів мінімізації ризиків та потенційних загроз у процесі інтеграції аутсорсингових компаній у підприємницькі екосистеми.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лещук Г. В., Савків У. С., Кузьмін Т. Л. Аутсорсингові послуги з обліку і оподаткування у системі управління. Наукові інновації та передові технології, № 13 (27) 2023. С. 518-526.
2. Повна С. В. Аутсорсинг в реалізації проєктів цифровізації підприємств у системі корпоративного управління. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2025. №3 (43), 201–211.
3. Quinn, J. B. Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 1999, 40 (4). P. 9–22.

4. Реверенда Н. Ю., Реверенда М. С. Телестаков Є. А. Аутсорсинг як інструмент управління людськими ресурсами в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3839>
5. Танащук К., Цира О., Точиліна Ю. Системна інтеграція для підвищення ефективності бізнес-процесів. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*, 2024. Вип. 2. С. 49–54.
6. Когут М. В. Використання аутсорсингу в діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2023. № 58. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3323>
7. Кобік В. А. Підприємницька екосистема: поняття, генезис та складові елементи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, 2024. № 80. С. 163-169.
8. Нагара М. Б. Архітектура та детермінанти підприємницької екосистеми. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*, 2023. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1161/1170>
9. Power M. J., Desouza K. C., Bonifazi C. *The Outsourcing Handbook*. London: Kogan Page, 2006. 240 p. [in English]
10. Аганісян А. А. Бізнес-моделі реалізації стратегій аграрного виробництва. *Агросвіт*, 2024. №6. С. 168-176.

REFERENCES

1. Leshchuk G. V., Savkiv U. S. & Kuzmin T. L. (2023). Outsorsynhovi posluhy z obliku i opodatkovannya u systemi upravlinnya [Outsourcing accounting and taxation services in the management system]. *Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi –Scientific innovations and advanced technologies*, 13 (27), 518-526. [in Ukrainian]
2. Povna S. V. (2025). Outsorsynh v realizatsiyi proyektiv tsyfrovizatsiyi pidpryyemstv u systemi korporatyvnoho upravlinnya [Outsourcing in the implementation of enterprise digitalization projects in the corporate governance system]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya – Problems and prospects of economics and management*, 3 (43), 201–211. [in Ukrainian]
3. Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 40 (4), 9–22. [in English]
4. Reverenda N. Yu., Reverenda M. S. & Telestakov E. A. (2024). Outsorsynh yak instrument upravlinnya lyuds'kymy resursamy v umovakh hlobalizatsiyi [Outsourcing as a tool for human resources management in the context of globalization]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, 61. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3839> [in Ukrainian]
5. Tanashchuk K., Tsira O. & Tochilina Yu. (2024). Systemna intehratsiya dlya pidvyshchennya efektyvnosti biznes-protseviv. [System integration to improve the efficiency of business processes]. *Zbirnyk naukovykh prats' Derzhavnoho podatkovoho universytetu – Collection of scientific papers of the State Tax University*, 2, 49–54. [in Ukrainian]
6. Kohut M. V. (2023). Vykorystannya aut-sorsynhu v diyal'nosti pidpryyemstva [The use of outsourcing in the activities of the enterprise]. *Ekonomika ta suspil'stvo –Economy and society*, 58. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3323> [in Ukrainian]
7. Kobik V. A. (2024). Pidpryyemnyts'ka ekosystema: ponyattya, henezys ta skladovi elementy [Entrepreneurial ecosystem: concept, genesis and constituent elements]. *Visnyk L'vivs'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, 80, 163-169.
8. Nagara M. B. (2023). Arkhitektura ta determinanty pidpryyemnyts'koyi ekosystemy [Architecture and determinants of the entrepreneurial ecosystem]. *Electronic journal «Effective Economy»*, 2. Retrieved from: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1161/1170>
9. Power M. J., Desouza K. C., Bonifazi C. (2006). *The Outsourcing Handbook*. London: Kogan Page, 240 p. [in English]
10. Ahanisyan A. A. (2024). Biznes-modeli realizatsiyi stratehiy ahrarnoho vyrobnyctva. [Business models for implementing agricultural production]. *Agrosvit – Agroworld*, 6, 168-176.

Отримано 15.03.2026