

the organizational identity of international tourism companies, promoting openness, respect, and adaptability. Employees with high levels of cultural intelligence not only improve internal communication but also elevate the professional image of the company in international ratings and reviews.

In conclusion, cross-cultural communication is a key driver of successful human resource management and high-quality service in international tourism. Its development is critical for addressing the challenges of globalization, enhancing team performance, and meeting the diverse needs of international clients.

Key words: *cross-cultural communication, human resource management, international tourism, intercultural interaction, cross-cultural competence.*

УДК 338.46:631.15

DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-384-396

АУТСОРСИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

С. А. ВЛАСЮК, кандидат економічних наук

Ю. А. ЦИМБАЛЮК, кандидат економічних наук

О. В. РОЛІНСЬКИЙ, кандидат економічних наук

О. Р. ЯСІНСЬКИЙ, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

М. І. ТИХОВСЬКИЙ, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет

У статті досліджено теоретичні основи концепції аутсорсингу та її застосування в контексті сільського господарства України. Проаналізовано спектр переваг, які отримують аграрні підприємства від використання аутсорсингових послуг, включаючи оптимізацію витрат, доступ до спеціалізованих знань та технологій, а також підвищення операційної гнучкості. Водночас розглянуто потенційні недоліки та ризики, пов'язані з передачею бізнес-процесів зовнішнім виконавцям. Особливу увагу приділено аналізу впливу нестачі кваліфікованої та некваліфікованої робочої сили на українському аграрному ринку як вагомого чинника, що зумовлює активізацію використання аутсорсингу для забезпечення безперебійності виробничих процесів та підвищення їхньої ефективності.

Ключові слова: *аутсорсинг, фінансова діяльність, сільське господарство, ринкове середовище, аграрний сектор, стратегія*

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку глобальної економіки однією з визначальних характеристик є загострення конкурентного середовища, що вимагає від суб'єктів господарювання постійного вдосконалення механізмів функціонування. Зростаюча конкуренція як на внутрішніх, так і на зовнішніх

ринках зумовлює необхідність пошуку нових, більш ефективних моделей організації бізнес-процесів. Виживання та динамічний розвиток підприємств можливі лише за умови впровадження інноваційних підходів до управління ресурсами, підвищення продуктивності та раціонального використання виробничого потенціалу.

Особливо актуальним це питання постає для аграрного сектору економіки, який, з огляду на специфіку виробництва, сезонність робіт, потребу в спеціалізованій техніці та кваліфікованому персоналі, перебуває під впливом значної кількості внутрішніх і зовнішніх викликів. Необхідність адаптації до змін ринкового середовища, а також підвищення ефективності діяльності агропідприємств спричиняє активний пошук нових управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання використання аутсорсингу в системі управління підприємницькою діяльністю набуває все більшої актуальності в умовах динамічного розвитку ринкових відносин. Теоретичні засади аутсорсингу розглядалися у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Так, у роботах К. Котлера та Г. Армстронга [1] наголошується, що передача частини функцій стороннім організаціям дозволяє компаніям зосередитися на ключових компетенціях, що сприяє підвищенню ефективності діяльності. Подібної думки дотримуються українські дослідники, зокрема І. Є. Рєпіна та О. М. Трофіменко [2], які підкреслюють, що аутсорсинг є інструментом стратегічного управління, що дозволяє зменшити витрати та підвищити гнучкість підприємства.

Аутсорсинг в аграрному секторі розглядається як засіб оптимізації виробничих процесів та ефективного використання ресурсів. За словами М. І. Маліка [3], у сільському господарстві ця модель особливо доцільна через сезонність виробництва, нерівномірне навантаження техніки та обмеженість фінансових ресурсів. Також відзначається, що аутсорсинг дозволяє забезпечити доступ до сучасних технологій та висококваліфікованого персоналу без значних інвестицій у власну інфраструктуру [4]. На думку О. І. Прокопи та Н. В. Лагодієнко [5], використання аутсорсингових послуг у сільському господарстві може сприяти адаптації підприємств до сучасних викликів, зокрема глобалізації, діджиталізації та підвищення екологічних вимог. Водночас, дослідники звертають увагу на потенційні ризики, пов'язані з надмірною залежністю від зовнішніх підрядників та втратами контролю над ключовими процесами.

У період 2022–2025 років спостерігається зростаючий інтерес до застосування аутсорсингу в аграрному секторі України, що зумовлено необхідністю підвищення ефективності виробництва та адаптації до сучасних викликів. Згідно з дослідженням Н. Потриваєвої, А. Палієва та І. Москаля, впровадження аутсорсингових послуг, таких як агрохімічний аналіз ґрунтів, супутниковий моніторинг та точне землеробство, сприяє зниженню витрат на обслуговування ґрунтів на 14 % та адміністративних витрат на 25 %. Крім того, застосування точного землеробства дозволяє підвищити врожайність на 15–20 % залежно від культури [6]. Букала С., Ткачук В., Кондратюк В., Тонха О., Слободянюк Н. аналізують перспективи аграрного сектору України в умовах

війни та післявоєнної відбудови, зокрема, розглядають впровадження інноваційних технологій, таких як точне землеробство та цифрові рішення, як ключові фактори сталого розвитку аграрного сектору України [7].

Компанія SUN ONE у 2023 році активно впроваджувала аутсорсинг персоналу в аграрному секторі, залучивши 722 нових спеціалістів для польових робіт на площі понад 1145 гектарів. Це свідчить про зростаючу роль кадрового аутсорсингу в забезпеченні потреб аграрних підприємств у кваліфікованому персоналі [8]. Аграрна компанія «Астарта» через свою ІТ-платформу AgriChain впроваджує цифрові рішення для управління агробізнесом, включаючи супутниковий моніторинг та автоматизацію бізнес-процесів. Це дозволяє оптимізувати операційну діяльність та підвищити ефективність управління ресурсами [9]. У 2024 році Міністерство цифрової трансформації України представило стратегію розвитку AgroTech, яка передбачає впровадження штучного інтелекту, Інтернету речей, дронів та роботизованих систем для оптимізації виробництва та ресурсів в аграрному секторі [10].

Отже, огляд наукових джерел свідчить про значний інтерес до проблеми аутсорсингу як у загальному контексті управління, так і в рамках аграрного виробництва. Сучасні дослідження та практичні впровадження свідчать про ефективність аутсорсингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрного сектору України. Це підкреслює необхідність подальших досліджень, спрямованих на адаптацію аутсорсингових стратегій до специфіки функціонування сільськогосподарських підприємств.

Метою дослідження є обґрунтування доцільності використання аутсорсингу як ефективного інструменту підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах зростаючої ринкової конкуренції та нестабільного економічного середовища.

Методика досліджень. У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналізу та синтезу – для розкриття теоретичних основ аутсорсингу; порівняльного аналізу – для дослідження зарубіжного та вітчизняного досвіду застосування аутсорсингових моделей в аграрному секторі; системного підходу – для обґрунтування ролі аутсорсингу в структурі управління агропідприємством; графічного методу – для візуалізації процесів передачі функцій на аутсорсинг.

Результати досліджень. Низька ефективність альтернативних інструментів впровадження інновацій в аграрному виробництві зумовлена низкою негативних тенденцій. Серед них: проблеми з ресурсним потенціалом, недосконалість взаємодії між учасниками ринку та владою, слабка інтеграція бізнесу для реалізації інновацій, а також недоліки чинної системи стимулювання, що включає правове поле, форму власності, розмір підприємств та рівень інституційної довіри. Успіх інноваційного розвитку агросектору безпосередньо залежить від внутрішніх умов на мікрорівні, існування ефективних формальних і неформальних організаційних структур, розвиненої бізнес-інфраструктури та внутрішніх ринків, а також наявності інтегрованих структур, що формуються інноваційною, науково-технічною та соціально-економічною політикою.

Створені інституційні бар'єри зумовили особливе специфічне інституційне поле для аграрного розвитку, де стимули до інновацій по-різному діють на мотивацію господарюючих суб'єктів. В межах відкритої економічної системи аграрний сектор не функціонує відокремлено. На його роботу впливає як внутрішній контекст, так і зовнішні чинники, що діють поза межами підприємства, але прямо чи опосередковано позначаються на його діяльності.

Зовнішнє середовище компаній складається з макро- та конкурентного (ринкового, галузевого) рівнів. Макросередовище являє собою комплекс умов діяльності економічних агентів, що мають непрямий вплив на їхні результати в межах країни чи регіону. Воно суттєво впливає на ефективність бізнесу, проте окремі компанії не можуть його змінювати, а лише відстежувати та прогнозувати зміни для адаптації. Конкурентне середовище охоплює всі бізнес-одиниці, з якими компанія має прямі економічні зв'язки. Цей рівень характеризується двостороннім впливом: дії конкурентів можуть впливати на бізнес, і навпаки, хоча ступінь цього впливу обмежений. Взаємодія між елементами конкурентного середовища має економічний характер і може бути не тільки предметом аналізу та планування, а й часткового управління з боку компанії, що залежить від її конкурентної позиції.

Варто відмітити, що за досліджуваний період (табл. 1) в сільському, лісовому та рибному господарстві спостерігається загальна тенденція до зменшення кількості суб'єктів господарювання в сільському, лісовому та рибному господарстві протягом періоду 2019–2022 років.

Табл. 1. Кількість суб'єктів господарювання в сільському, лісовому та рибному господарстві, 2019–2023 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, +/-
Підприємства	50239	49452	47753	32844	40889	-9350
Фізичні особи підприємці	25211	23916	23050	20437	22071	-3140
Всього	75450	73368	70803	53281	62960	-12490

Примітка. Згруповано авторами з використанням джерела [11]. Дані наведено без урахування результатів діяльності бюджетних установ, за 2019–2021 роки без тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022–2023 рр. наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії

У 2023 році помітне зростання загальної кількості суб'єктів господарювання порівняно з 2022 роком, хоча загальне відхилення за період 2019–2023 залишається негативним. Отже, найбільше скорочення кількості суб'єктів господарювання припало на період 2021–2022 років, що пов'язано з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну. Проте, зростання кількості як підприємств, так і ФОП у 2023 році свідчить про певну адаптацію та відновлення бізнесу в аграрному секторі, незважаючи на триваючу війну.

Розглянемо часову динаміку чисельності зайнятих осіб (що визначається сукупністю штатних, позаштатних та неоплачуваних працівників, таких як власники та члени їхніх сімей) та найманих працівників (що включає середньооблікову кількість штатних і позаштатних працівників) у секторах сільського, лісового та рибного господарства (рис. 1).

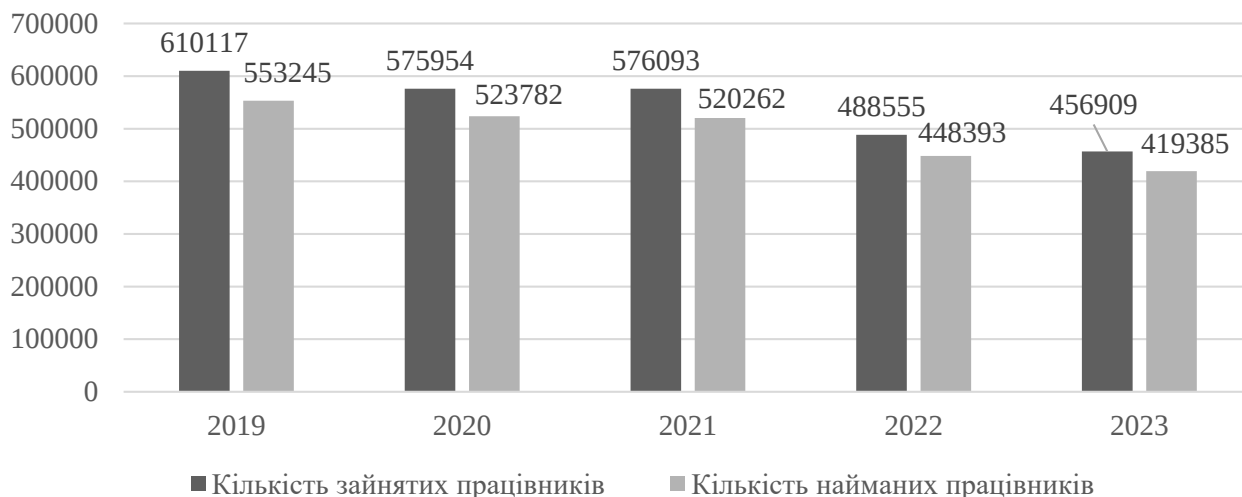


Рис. 1. Кількість зайнятих і найманих працівників в сільському, лісовому та рибному господарстві, 2019-2023 рр. [11]

Зауважимо, що кількість зайнятих та кількість найманих працівників – демонструють чітку тенденцію до зменшення протягом усього досліджуваного періоду (2019–2023). Найбільше падіння обох показників спостерігається у 2022 році. Кількість зайнятих працівників завжди була вищою за кількість найманих, що є очікуваним, оскільки до категорії «зайнятих» входять також власники, засновники підприємств та члени їхніх сімей, які не є найманими працівниками. Різниця між цими двома показниками також має тенденцію до зменшення. На зменшення чисельності працівників у сільському, лісовому та рибному господарстві протягом цього періоду могли вплинути кілька факторів, особливо різке скорочення у 2022 році: повномасштабне вторгнення росії (з 2022 року); міграція населення (багато людей виїхали за кордон або стали внутрішньо переміщеними особами, що зменшило доступну робочу силу); безпосередньо бойові дії на територіях, де велося сільське господарство, ускладнило або унеможливило роботу; мобілізація працездатного чоловічого населення до Збройних Сил України; економічна нестабільність спричинила загальну економічну кризу, що призвело до скорочення виробництва та, відповідно, потреби в робочій силі; логістичні труднощі, в тому числі блокування портів та руйнування інфраструктури ускладнили експорт сільськогосподарської продукції, що вплинуло на рівень зайнятості); трудова міграція, тобто відтік працездатного населення до міст або за кордон на більш високооплачувану роботу; технологічний прогрес та автоматизація призводять до зменшення потреби в ручній праці; структурні зміни в економіці; демографічні тенденції.

У зв'язку з військовими діями на території України, ускладненням процесу придбання сільськогосподарських активів, нестабільною економічною ситуацією та соціальними змінами, які зменшили використання найманої праці, дедалі більше керівників господарств обирають модель субпідряду. Посередницькі послуги в аграрному секторі активно розвиваються та трансформуються. Хоча досі поширеною є передача окремих завдань, пов'язаних з використанням спеціалізованої техніки (наприклад, збирання врожаю чи внесення добрив), все частіше фермери делегують значну частину діяльності – від технічного обслуговування до повного управління господарськими процесами.

На зростання таких практик впливають державні стимули, спрямовані на зниження витрат у сільському господарстві, підвищення екологічних вимог, зростаюча увага аграріїв до охорони довкілля, а також нові можливості на ринку, пов'язані з органічним виробництвом або запитами на якість продукції (наприклад, «нульовий залишок пестицидів»).

В умовах сучасного агровиробництва важливим є глибокий аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін підприємств. При розробці стратегічних напрямів розвитку агробізнесу необхідно враховувати всі чинники, що впливають на його діяльність. Однією з ключових тенденцій розвитку сучасної світової економіки є безпрецедентне загострення конкурентної боротьби. У таких умовах стійке функціонування та успішний розвиток забезпечують ті підприємства, які впроваджують найбільш ефективні форми організації бізнес-процесів. Необхідність постійного вдосконалення механізмів ведення господарської діяльності зумовлює потребу аграрного сектору в пошуку нових інструментів підвищення ефективності функціонування, що дозволяють досягати стратегічних цілей.

Одним із сучасних та результативних підходів, який забезпечує аграрним підприємствам здобуття конкурентних переваг в умовах глобалізації та зростаючої відкритості національних економік, є аутсорсинг (від англ. out – зовнішній, source – джерело). Ця модель передбачає передачу окремих бізнес-процесів або виробничих функцій спеціалізованим стороннім організаціям, що мають відповідні професійні ресурси та компетенції [12]. Аутсорсинг може бути одним з інструментів для часткового вирішення проблеми нестачі працівників у сільському господарстві. Оскільки основними переваги аутсорсингу в сільському господарстві постають:

- доступ до спеціалізованих навичок: можна залучати спеціалістів для виконання конкретних завдань, які можуть бути відсутні серед постійних працівників (наприклад, обслуговування складної техніки, агрономічний консалтинг, ветеринарні послуги);

- гнучкість: можливість залучати працівників лише на потрібний період (наприклад, на сезон збору врожаю) без необхідності наймати їх на постійній основі;

- зниження витрат: в окремих випадках аутсорсинг може бути економічно вигіднішим, ніж утримання штату працівників для виконання нерегулярних або спеціалізованих робіт;

– зменшення адміністративного навантаження: передача деяких функцій на аутсорсинг може зменшити навантаження на відділ кадрів, бухгалтерію та інші підрозділи підприємства.

Однак є й певні обмеження та ризики: залежність від зовнішніх постачальників (надійності та якості послуг аутсорсингової компанії); потенційні проблеми з контролем якості; питання конфіденційності при передачі певних процесів зовнішнім виконавцям щодо захисту інформації; соціальні аспекти ін. Можливості внутрішнього управління є поширеною причиною труднощів з аутсорсингом. Головні виклики включають відсутність відстеження реалізації переваг, неадекватне управління організаційними змінами та не ефективну інтеграцію послуг вендора (рис. 2).



Рис. 2. Проблеми впровадження аутсорсингу [13]

Для отримання максимальної віддачі від своїх програм пошуку, організації вживають стратегічних заходів – включно з визначенням комплексної стратегії сорсингу та інтеграцією аутсорсингу як її частини в глобальну операційну модель.

Цифрова робоча сила, що складається з працівників на базі штучного інтелекту та роботів автоматизації, стає окремою моделлю підприємництва. З опитаних керівників 83 % використовують штучний інтелект як частину своїх аутсорсингових послуг (аутсорсинг на базі штучного інтелекту), а 20 % вже розробляють стратегії управління цими цифровими працівниками. Незважаючи на високий інтерес, відчутні переваги, такі як підвищення продуктивності або зниження витрат, були обмежені через проблеми в управлінні та укладанні контрактів на вимоги до ІІІ. Щоб повністю реалізувати потенціал ІІІ,

організації повинні тісно співпрацювати з постачальниками, встановлювати надійне управління ІІІ, розробляти комплексні стратегії цифрової робочої сили, а також визначати та впроваджувати варіанти використання ІІІ. Зростаюча інтеграція ІІІ в аутсорсинг може поступово трансформувати моделі надання послуг у різних галузях [13].

Оптимізація витрат і надалі залишатиметься ключовим фактором аутсорсингу. Керівники повинні продовжувати співпрацювати зі своїми постачальниками для мінімізації витрат, наприклад, створення надійного каналу кадрів, використання штучного інтелекту, заохочення інновацій, покращення основних можливостей, підвищення маневреності тощо.



Рис. 3. Заходи для створення цінності в майбутніх програмах аутсорсингу [13]

У сільському господарстві аутсорсинг може бути застосований для: сезонних робіт (збір врожаю); обслуговування та ремонту сільськогосподарської техніки; агрономічного консультування; ветеринарних послуг; бухгалтерського обліку; транспортних послуг. Підписуючи договори з аутсорсинговими компаніями на постійні або тимчасові послуги, підприємницькі структури аграрного сектору використовують зовнішні ресурси для виконання певних проектів або вести співпрацю з іншими фермерами або господарствами для обміну трудовими ресурсами і послугами.

Одним, з найпоширеніших методів оцінки середовища є SWOT-аналіз – інструмент стратегічного аналізу, суть якого полягає у встановленні зв'язків між найхарактернішими для підприємницьких структур і галузі можливостями,

загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого надалі можна використати для формулювання і вибору стратегій [14, с. 112].

Зіставлення сильних і слабких сторін аграрного сектора з можливостями і погрозами ринку дають підстави сформулювати стратегію, яка повинна за рахунок сучасних можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі, спробувати переробити наявні слабкі сторони галузі.

Табл. 2. Матриця SWOT-аналізу аграрного сектору при аутсорсингу

Сильні сторони – «S» – STRENGTH	Слабкі сторони – «W» – WEAKNESS
– природний і ресурсний потенціал; – високий рівень ефективності діяльності аграрного сектору; – наявність земельних ресурсів належної якості; – наявність спеціалістів з високою кваліфікацією та інноваційними підходами до сучасних умов господарювання; – збільшення кількості аграрних підприємств, які розуміють необхідність переходу до екологічно і економічно збалансованої системи господарювання; – наявність інноваційних можливостей обладнання; – можливості диверсифікації діяльності аграрних підприємств.	– відсутність економічних методів управління і стимулювання на практиці; – недосконалість нормативно-правової бази щодо ефективності виробництва екологічної продукції; – брак власної інфраструктури збутової мережі; – відсутність достатньої матеріально-технічної бази через слабку фінансову підтримку і недостатнє кредитне забезпечення; – дисбаланс у паритеті цін на сільськогосподарську продукцію; – слабе кадрове і інформаційне забезпечення маркетингової діяльності.
Можливості – «O» – OPPORTUNITIES	Загрози – «T» – THREATS
– вихід на нові ринки збуту (нові сегменти ринку); – використання новітніх виробничих технологій; – можливість виходу на зовнішній ринок і розвиток ринкових сегментів; – покращення природно-ресурсного і ринкового потенціалу; – висока конкурентоспроможність екологічно безпечної продукції; – можливості інновацій в аграрному виробництві; – зростання попиту на сільськогосподарську продукцію на внутрішньому ринку	– швидкий розвиток компаній-конкурентів; – відсутність достатнього контролю за якістю продукції на підприємствах; – функціональне оточення підприємства, що не підтримує стратегічні наміри щодо екологізації аграрного виробництва; – слабкий розвиток ринкової інфраструктури внутрішніх продовольчих ринків; – наявність валютних коливань на фінансовому ринку; – постійне підвищення цін на енергоносії, газ і сировинні матеріали; – скорочення доходів споживачів.

Модель аутсорсингу може бути корисною для фермерів, які шукають спосіб оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати та підвищити ефективність своєї діяльності. Важливо враховувати специфіку українського сільського господарства при впровадженні моделі аутсорсингу і забезпечити вибір надійних партнерів з необхідними знаннями та досвідом у галузі сільськогосподарського виробництва.

Умови функціонування аграрного сектора в Україні є досить специфічними і зумовлені насамперед складною ситуацією в політичній, економічній і соціальній сферах: військовими діями на території України, низькою конкурентоспроможністю українських виробників, наявністю корумпованих регуляторів ринку на всіх рівнях управління, високим рівнем монополізму в окремих галузях, низькою купівельною спроможністю населення тощо. Значний відбиток на українських товаровиробників накладає також суперечливий характер соціально-економічних реформ та недосконалість законодавства. Саме тому, розвиток аутсорсингу в аграрному секторі дозволить відкрити доступ до нових виробничих й управлінських інноваційних технологій, забезпечить підвищення ефективності використання виробничих потужностей та ін.

Висновки. Впровадження інновацій в аграрному секторі стикається з низькою перешкод, серед яких стан ресурсів, особливості взаємодії між стейкхолдерами, рівень інтеграції бізнесу в інноваційні процеси та якість інституційного середовища. Ефективність інноваційного розвитку агровиробництва визначається внутрішніми факторами мікрорівня, наявністю дієвих організаційних структур, розвиненістю бізнес-інфраструктури та внутрішніх ринків, а також інтеграцією, що залежить від державної політики. Аутсорсинг в Україні має багато проблем впровадження. Однією з основних перешкод для активного впровадження аутсорсингу на території України є відсутність визначення процесу аутсорсингу та нормативно-правового регулювання, контролю та відповідальності за аутсорсингову діяльність.

Аутсорсинг може бути корисним інструментом для оптимізації використання трудових ресурсів у сільському господарстві та часткового вирішення проблеми нестачі працівників, особливо для виконання сезонних або спеціалізованих робіт. Однак його впровадження потребує ретельного аналізу витрат і вигод, а також урахування потенційних ризиків. Доступ до ефективного провадження діяльності продовжує залишатися головним для аграріїв, і постійне розширення різноманітних напрямів є спробою вирішити цю проблему.

Міцною основою аутсорсингу, орієнтованого на результат, є надання пріоритетів бізнес-результатам, стійкості та адаптивності над чистим зниженням витрат. Аграрний сектор має розглядати можливість інвестування в надійні стратегії управління робочою силою, за допомогою аутсорсингу, орієнтуючись в складності інтегрованих моделей пошуку, розробити комплексні стратегії пошуку та управління для підвищення вартості та надійності бізнесу.

Література:

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетингу. К.: Вільямс, 2008. 720 с.
2. Репіна І. Є., Трофіменко О. М. Аутсорсинг як інструмент стратегічного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 23–27.
3. Малик М. І. Економіка аграрного виробництва. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
4. Підлісецький Г. М. Аутсорсинг в аграрному секторі: переваги та виклики. *Вісник аграрної науки*. 2020. № 6. С. 81–86.
5. Прокопа О. І., Лагодієнко Н. В. Аутсорсинг як інноваційна модель організації аграрного виробництва. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 34–39.
6. Потриваєва Н., Палєєв А., Москаль І. Використання аутсорсингу у системі надання публічних послуг для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2025. № 29(1). С. 45–56. <https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/1.2025.45>.
7. Букала С., Ткачук В., Кондратюк В., Тонха О., Слободянюк Н. Перспективи агробізнесу в Україні на наступні 5 років. *International Journal of Environmental Studies*. 2022. № 80(2). С. 291–298. <https://doi.org/10.1080/00207233.2022.2157630>.
8. SUN ONE. Вплив SUN ONE на розвиток українського агросектору. Режим доступу: <https://sunone.com.ua/articles-uk-2/sun-one-v-agro-sektori-ukraini/>.
9. AgriChain – технології для ефективних змін в агро. Режим доступу: <https://agrichain.com.ua/ua-agrichain-tehnologiyi-dlya-efektyvnyh-zmin-v-agro>.
10. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. WINWIN: AgroTech sectoral development strategy in Ukraine. Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/news/winwin-sektoralna-strategiya-rozvitku-agrotech-v-ukraini>.
11. Економічна статистика. Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm.
12. Поливана Л. А. Ситуаційний підхід до визначення терміна «аутсорсинг». *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економічні науки*. 2014. № 2. С. 139–145.
13. Global Outsourcing Survey 2024. Multidimensional sourcing: Orchestrating the extended workforce ecosystem. Режим доступу: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/global-outsourcing-survey.html>.
14. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.

References:

1. Kotler, F., Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing*. Kyiv: Williams. 720 p. [in Ukrainian]
2. Repina, I. Ye., Trofymenko, O. M. (2019). Outsourcing as a tool of strategic enterprise management. *Economy and the State*, no. 10, pp. 23–27. [in Ukrainian].
3. Malyk, M. I. (2017). *Economics of Agricultural Production*. Kyiv: Center for Educational Literature. 456 p. [in Ukrainian].
4. Pidlisetskyi, H. M. (2020). Outsourcing in the agricultural sector: Benefits and challenges. *Bulletin of Agrarian Science*, no. 6, pp. 81–86. [in Ukrainian].
5. Prokopa, O. I., Lahodienko, N. V. (2021). Outsourcing as an innovative model of organizing agricultural production. *Agrosvit*, no. 4, pp. 34–39. [in Ukrainian].

6. Potryvaieva, N., Paliiev, A., Moskal, I. (2025). The use of outsourcing in the system of public service provision to improve the efficiency of agricultural production. *Black Sea Agrarian Science Bulletin*, no. 29(1), pp. 45–56. <https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/1.2025.45>. [in Ukrainian].
7. Bukala, S., Tkachuk, V., Kondratiuk, V., Tonkha, O., Slobodianiuk, N. (2022). Agribusiness prospects in Ukraine for the next 5 years. *International Journal of Environmental Studies*, no. 80(2), pp. 291–298. <https://doi.org/10.1080/00207233.2022.2157630>. [in Ukrainian].
8. SUN ONE. The impact of SUN ONE on the development of Ukraine's agricultural sector. URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk-2/sun-one-v-agro-sektori-ukraini/>. [in Ukrainian]. (Accessed: May 08, 2025).
9. AgriChain. Technologies for effective change in agriculture. URL: <https://agrichain.com.ua/ua-agrichain-tehnologiyi-dlya-efektyvnyh-zmin-v-agro>. [in Ukrainian]. (Accessed: May 16, 2025).
10. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025). WINWIN: AgroTech sectoral development strategy in Ukraine. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/winwin-sektoralna-strategiya-rozvitku-agrotech-v-ukraini>. (Accessed: May 18, 2025).
11. State Statistics Service of Ukraine. Economic Statistics. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm. [in Ukrainian]. (Accessed: May 17, 2025).
12. Polyvana, L. A. (2014). Situational approach to defining the term “outsourcing.” *Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Economic Sciences*, no. 2, pp. 139–145. [in Ukrainian].
13. Global Outsourcing Survey 2024: Multidimensional sourcing – Orchestrating the extended workforce ecosystem. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/global-outsourcing-survey.html>. (Accessed: May 08, 2025).
14. Saienko, M. H. (2006). *Enterprise Strategy*. Ternopil: Ekonomichna Dumka. 390 p. [in Ukrainian].

Annotation

Vlasiuk S. A., Tsymbalyuk Yu. A., Rolinskyi O. V., Yasinskyi O. R., Tykhovskyi M.I. Outsourcing as an Effective Tool for Managing Financial Activities

The article explores the conceptual framework of outsourcing and its practical relevance to Ukraine's agricultural sector. The analysis highlights that the limited effectiveness of alternative innovation deployment methods in agrarian production stems from a combination of systemic challenges. These include insufficient resource capacity, weak coordination between market actors and government institutions, fragmented business collaboration in innovation implementation, and shortcomings in the existing incentive environment ranging from legal uncertainties and ownership forms to enterprise scale and low institutional trust. The article argues that successful innovation in agriculture is strongly dependent on firm-level conditions, including the presence of well-functioning formal and informal organizational structures, developed internal markets, and business infrastructure.

It also underscores the role of integrated frameworks shaped by innovation policy, scientific and technological advancement, and socio-economic dynamics. Particular attention is paid to the tangible benefits agricultural enterprises can derive

from outsourcing namely, streamlined operational costs, access to external expertise and technology, and greater flexibility in managing production processes. At the same time, the research addresses the possible downsides of outsourcing, such as the risks tied to delegating core business functions to third-party providers. Among the main obstacles hindering the adoption of outsourcing practices in Ukraine is the lack of a clear legal definition, regulatory framework, and mechanisms for monitoring and accountability. In conclusion, the authors advocate for strategic investment in outsourcing as a workforce management tool in the agrarian sector. They call for a deliberate approach to integrated sourcing models and the development of holistic strategies that enhance the efficiency, adaptability, and long-term resilience of agribusiness enterprises.

Key words: outsourcing, financial activity, agriculture, market environment, agrarian sector, strategy

УДК: 336.71.009.12

DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-396-404

ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ

К. М. МЕЛЬНИК, кандидат економічних наук

О. М. ЩЕРБАТЮК, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет

Статтю присвячено актуальним питанням визначення передумов забезпечення конкурентоспроможності банків України. Проаналізовано та систематизовано чинники, що впливають на конкурентоспроможність банків. Досліджено показники, що характеризують рівень конкуренції на ринку банківських послуг. Окреслено напрями забезпечення конкурентоспроможності банків.

Ключові слова: конкурентоспроможність, комерційний банк, ліквідність, фінансова стійкість, регулятивний капітал, облікова ставка, кредит, депозит.

Вступ. Забезпечення конкурентоспроможності комерційних банків є однією з обов'язкових умов розвитку фінансового ринку, яка показує фінансові, організаційно-управлінські та інноваційні можливості комерційного банку та всього банківського сектора. Тому, забезпечення конкурентоспроможності комерційних банків є одним із пріоритетних напрямів реформування банківської системи України на 2020–2025 роки.

У Стратегії Національного банку України до 2025 року [1] зазначено, що вона є дорожньою картою, якою будуть керуватися найближчими роками для активізації економічного зростання в країні.

Реалізація стратегії здійснюватиметься за такими напрямами розвитку: